

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
ДЕРЖАВНОГО ЕКОНОМІКО-  
ТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ТРАНСПОРТУ**

**СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ»**

**ВИПУСК 38**

**КИЇВ 2016**

Збірник містить статті, присвячені теоретичним, методологічним і прикладним проблемам економіки і управління підприємствами транспортної та інших галузей. У низці статей порушені питання залучення інвестицій, фінансування, ціноутворення, підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У підготовці випуску брали участь відомі вчені, фахівці в галузі економіки, викладачі провідних вищих навчальних закладів України.

Для науковців, викладачів, магістрів, студентів вищих навчальних закладів і працівників транспортної та інших галузей.

**ISSN 2413-7375**

#### Редакційна колегія

**Н.І. Богомолова** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Фінанси і кредит» Державного економіко-технологічного університету транспорту (*головний редактор*);

**В.П. Гудкова** – д-р екон. наук, доц., завідувач кафедри «Економіка та підприємництво» (*заст. головного редактора*);

**Л. О. Бакаєв** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Менеджмент» Державного економіко-технологічного університету транспорту, академік Економічної академії наук України;

**О.В. Бакалінський** – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Менеджмент» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**Г.Д. Ейтутіс** – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Економіка та підприємництво» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**С. А. Ісаєнко** – к-т пед. наук, доцент, завідувач кафедри «Іноземні мови» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**Г. Ю. Кучерук** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Логістика» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**П. І. Підлісний** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Економічна теорія» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**О.О. Кравченко** – д-р екон. наук, доц., професор кафедри «Фінанси і кредит» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**В. І. Щелкунов** – д-р екон. наук, проф., президент Українського національного комітету Міжнародної торгової палати;

**А. Р. Божок** – к-т екон. наук, доцент кафедри «Економіка та підприємництво» Державного економіко-технологічного університету транспорту (*відповідальний секретар*);

**С.О. Крищенко** – старший викладач кафедри «Економіка та підприємництво» Державного економіко-технологічного університету транспорту (*секретар*).

Статті збірника рецензували члени редакційної колегії,  
друкуються мовою оригіналу

Рекомендовано до друку Вченою радою ДЕТУТ  
(протокол № 3 від 24.11.2016 р.)

Засновник і видавець – Державний економіко-технологічний університет транспорту.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 19980-9780ПР від 28.05.2013 р.

Збірник входить до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук  
(Наказ МОН України від 13.07.2015 р. № 747)

УДК 656.07

*Леонід Бакаєв, д.е.н., проф.  
(завідувач каф. «Менеджмент», Державний економіко-технологічний  
університет транспорту)*

*Віталій Конончук, магістр  
(студент гр. 1 – МЗЕД, Державний економіко-технологічний універси-  
тет транспорту)*

### **РОЗРОБКА СТРУКТУРИ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИТОРСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

*У зв'язку зі збільшенням конкуренції на ринку транспортно-експедиторських послуг проблема оцінки якості надання цих послуг відіграє важливу роль як для експедиторів, так і для клієнтів. Аналіз вимог до якості транспортно-експедиторських послуг показує їх різноманіття і різноспрямованість. Це різноманіття і незвідність показників значно ускладнює процес оцінки якості транспортно-експедиторського обслуговування. Тому для розвитку теорії якості та розробки рекомендацій по системній оцінці показників якості транспортно-експедиторського обслуговування необхідне уточнення структури та пріоритетів основних показників якості транспортно-експедиторського обслуговування, а також розробка класифікації показників якості залежно від способу їх визначення, змісту, часу виникнення. Існує багато думок, які показники повинні використовуватися для оцінки якості транспортно-експедиторського обслуговування. В даній статті було проаналізовано погляди різних учених щодо показників, за якими має оцінюватись якість транспортно-експедиторського обслуговування, була розроблена структура та класифікація цих показників залежно від методу визначення, стадії надання послуги. В даній статті була розроблена ієрархічна структура показників якості транспортно-експедиторського обслуговування для побудови системи управління якістю у транспортно-експедиторських компаніях.*

*Ключові слова:* транспортно-експедиторське обслуговування, якість, класифікація, ієрархічна структура.

© Бакаєв Л., Конончук В., 2016

*Леонид Бакаев, д.э.н., проф.*

*(заведующий каф. «Менеджмент», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Виталий Конончук, магистр*

*(студент гр. 1 – МВЭД, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

### **РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАЧЕСТВА ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

*В связи с увеличением конкуренции на рынке транспортно-экспедиторских услуг проблема оценки качества предоставления этих услуг играет важную роль как для экспедиторов, так и для клиентов. Анализ требований к качеству транспортно-экспедиторских услуг показывает их разнообразие и разнонаправленность. Это многообразие и несводимость показателей значительно усложняет процесс оценки качества транспортно-экспедиторского обслуживания. Поэтому для развития теории качества и разработки рекомендаций по системной оценке показателей качества транспортно-экспедиторского обслуживания необходимо уточнение структуры и приоритетов основных показателей качества транспортно-экспедиторского обслуживания, а также разработка классификации показателей качества в зависимости от способа их определения, содержания, времени возникновения. Существует много мнений, какие показатели должны использоваться для оценки качества транспортно-экспедиторского обслуживания. В данной статье были проанализированы взгляды разных ученых, относительно показателей, по которым должно оцениваться качество транспортно-экспедиторского обслуживания, была разработана структура и классификация этих показателей в зависимости от метода определения, стадии предоставления услуги. В данной статье была разработана иерархическая структура показателей качества транспортно-экспедиторского обслуживания для построения системы управления качеством в транспортно-экспедиторских компаниях.*

*Ключевые слова: транспортно-экспедиторское обслуживание, качество, классификация, иерархическая структура.*

*Leonid Bakaev, d.e.n., professor*

*(Head of Department «Management», State Economic and Technological University of Transport)*

*Vitalii Kononchuk, MA*

*(student gr. 1 – MZED State Economy and Technology University of Transport)*

### **DEVELOPMENT OF THE STRUCTURE PARAMETERS OF QUALITY FREIGHT FORWARDING SERVICES**

*Due to increasing competition in the market of forwarding services the problem of assessing the quality of these services plays an important role for both forwarders and customers. Analysis of the quality requirements for freight forwarding services shows their diversity and rznospryatovanist. This diversity and irreducibility performance significantly complicates the process of assessing the quality of transport-forwarding*

*service. Therefore, the theory of money and develop recommendations on systemic evaluation indicators of quality transport service експедиторського необхідного роз'яснення структури та пріоритетів ключових індикаторів якості перевезення вантажів, і розробити класифікацію індикаторів якості перевезення вантажів залежно від методу визначення змісту, часу виникнення. Існують різні думки щодо індикаторів, які слід використовувати для оцінки якості транспортно-експедиторської послуги. Ця стаття аналізує думки різних вчених щодо індикаторів, які слід використовувати для оцінки якості перевезення вантажів, і розробила структуру та класифікацію цих параметрів залежно від методу визначення стадії послуги. Ця стаття розробила ієрархічну структуру індикаторів якості перевезення вантажів для побудови системи управління якістю в компаніях перевезення вантажів.*

*Keywords: freight forwarding service, quality, classification, hierarchical structure.*

**Постановка проблеми.** У зв'язку з великою конкуренцією на ринку транспортно-експедиторських послуг проблема оцінки якості надання цих послуг відіграє важливу роль як для експедиторів, так і для клієнтів. Незважаючи на велику актуальність проблеми, до цього часу не було розроблено чіткої класифікації та структури для оцінки якості транспортно-експедиторських послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що над проблемою якості транспортно-експедиторської діяльності працювало багато вчених, серед яких Нагорний Є.В., Москвіченко І.М., Стаднік В.Г., Схемов А.А., Комаров А.В., Галабурда В.Г.

**Метою статті** є дослідження показників якості транспортно-експедиторського обслуговування та розробка їх класифікації та структури.

**Викладення основного матеріалу.** Взаємини між експедитором і вантажовласником не обмежуються узгодженням величини плати за перевезення та пов'язані з нею послуги. Фактично експедитори за рахунок підвищення якості транспортного обслуговування можуть істотно впливати на витрати вантажовласників і навіть їхні доходи. Точність і своєчасність відправлення і доставки будь-якого вантажу дозволяють зменшити потреби вантажовласника в оборотних коштах, витратах на вантажно-розвантажувальні роботи, в тому числі на робочу силу, площі і приміщення для складування вантажів та ін.

За змістом і переліком показників якості транспортного обслуговування клієнтурі в транспортній науці поки не склалося єдиної думки. Одні автори пропонують використовувати швидкість доставки, регулярність і своєчасність доставки, збереження вантажу і доступність ціни [1]. А.А. Схемов до складу комплексного показника якості включає: час від отримання заявки до її остаточного виконання, надійність і стабільність обслуговування, повноту і ступінь доступності виконання заявки, зручність розміщення і підтвердження заявки, об'єктивність цін і регулярність інформації про витрати на обслуговування, пропозиції щодо можливості надання кредитів, ефективність технології вантажопереробки на складах, якість пакування та можливість здійснення контейнерних і пакетних перевезень [2].

Одним з найважливіших показників якості транспортно-експедиторського обслуговування народного господарства, його галузей, об'єднань та підприємств, згідно з думкою А.В. Комарова, вважається рівень задоволення їхніх потреб у вантажних перевезеннях за загальним обсягом, окремими видами вантажів, видами сполучень, категоріями відправок та іншими характеристиками [3]. Таким чином, в цьому випадку показник характеризує якість обслуговування не в комплексі, а його окремого елемента – перевезень.

Західні дослідники на основі проведених масових опитувань дають такий перелік показників якості обслуговування [4]: надійність постачання, зручність аналізу, стабільність отримання інформації, високий рівень виконання прийнятих гарантій, зручність контактів у процесі обслуговування, можливість надання кредиту.

Галабурда В.Г. до показників якості транспортного обслуговування відносить: рівень дотримання швидкості і термінів доставки, рівень збереження вантажів, рівень повноти задоволення попиту за обсягами перевезень, рівень своєчасності (ритмічності, регулярності і рівномірності) перевезень за планом (договором), рівень комплексності транспортного обслуговування («від дверей до дверей»), рівень якості, транспортного сервісу для користувачів, рівень оперативності і культури обслуговування клієнтури при оформленні договорів і замовлень на перевезення [5].

Аналіз вимог до якості ТЕП показує їх різноманіття і різноспрямованість. Це різноманіття і незвідність показників значно ускладнює процес оцінки якості ТЕО. Тому для розвитку теорії якості та розробки рекомендацій з системної оцінки показників якості ТЕО необхідне уточнення структури та пріоритетів основних показників якості ТЕО, а також розробка класифікації показників якості, наприклад, залежно від методу їх визначення (розрахункові та експертні), стадії надання послуги (що передує, супроводжує або завершує процес транспортування), ставлення до властивостей послуги (надійності, комплексності та гнучкості обслуговування) тощо [9]. Показники якості транспортно-експедиційних послуг можна розділити на дві групи залежно від способу їх визначення.

1. Розрахункові показники. До цієї групи належать показники якості, які можна оцінити кількісно, наприклад: термін доставки, ступінь збереження вантажів. Вимірюваність даних показників спрощує завдання їх порівняння.

2. Експертні показники. Більшість показників якості (культура обслуговування, інформативність) не піддаються кількісній оцінці, їх можна оцінити тільки експертним шляхом.

Однак і експертні й навіть розрахункові показники якості не дають повної картини рівня якості без операцій порівняння (з іншою формою, з іншим способом доставки вантажу). Наприклад, термін доставки вантажу з будь-якої транспортно-технологічної схеми не дає клієнтові достатньої інформації. Для вибору клієнту варто порівняти певний варіант доставки з іншими.

Таким чином, можна сказати, що всі показники якості відносні. Різниця лише в тому, що порівняння розрахункових показників провести легше, ніж порівняння показників, оцінити які можна тільки експертним шляхом. У той же час багато якісних характеристик, що суб'єктивно оцінені клієнтами, можуть бути піддані кількісному вимірюванню самою транспортно-експедиційною організацією за наявності розробленої методики їх оцінки.

За кількістю властивостей показники якості ТЕП можна розділити на одиничні й комплексні. Одиничні відносять до однієї з властивостей, що визначають якість ТЕУ (наприклад, термін доставки). Комплексні показники характеризують кілька одиничних властивостей (наприклад, показники надійності послуги, які включають термін доставки, ступінь збереження вантажу та ін.)

За характером використання для оцінки рівня якості ТЕО розрізняють базові та відносні показники. Базовим значенням показника якості називають значення показника, прийняте за основу при порівняльній оцінці якості ТЕО. Відносне значення показника якості є відношенням фактичного значення показника якості ТЕО до базового значення цього показника.

Залежно від етапу (стадії) надання транспортно-експедиційної послуги можна виділити такі показники якості.

1. Етап, що передує процесу транспортування:

- зручність і швидкість оформлення замовлення (наявність регіональних представництв, прикріплення особистого менеджера до кожного клієнта);
- швидкість обробки запитів від клієнтів (швидкість відповіді на запити, можливість online запиту);

- можливість приїзду представника компанії (оперативність і гнучкість приїзду представника, його професійна компетентність і знання, що надаються компанією);
- якість наданої інформації при оформленні замовлення (надання інформації про стан ринку транспортно-експедиційного обслуговування, повнота інформації про послуги і тарифів компанії);

- можливість надання кваліфікованої консультації: допомога у виборі виду транспорту й рухомого складу, тари й упаковки, розробка оптимального маршруту, схеми розміщення і кріплення вантажу).

2. Етап, який супроводжує процес транспортування:

- виконання термінів доставки (доставка «точно в строк»);
- схоронність вантажів (перевезення без втрат, пошкоджень);
- якість наданої інформації про місцезнаходження вантажів (стеження за вантажем, повідомлення про вивезення та доставки вантажів, передача даних);
- комплексність послуг (доставка «від дверей до дверей», надання супутніх послуг із зберігання, маркування, консолідації, страхування, супроводу вантажів, оформлення необхідної для перевезення документації, виконання митних формальностей).

3. Етап, що завершує процес транспортування.

- терміни і способи оплати послуг (зручність розрахунків, ведення обліку та звітності для клієнта, виконання розрахунків із контрагентами від імені власника вантажу);

- якість вирішення конфліктних ситуацій (прийняття відповідальності за рішення конфліктної ситуації агентом, що здійснює контакт із клієнтом, клієнт задоволений, довіру до компанії відновлено);

- швидкість і якість обробки претензій (швидкість прийняття рішення про вихід із конфліктної ситуації, відповідь на претензію завжди повна і детальна);

- здійснення комерційними представниками контактів із клієнтами (регулярність контактів, доступність комерційного представника).

Щодо властивостей послуги, пропонується виділити групи показників якості ТЕП.

1. Показники надійності обслуговування. Під надійністю в даному випадку розуміється властивість системи ТЕО виконувати взяті на себе зобов'язання, відповідати певним критеріям.

У зв'язку з цим, до показників надійності пропонується відносити:

- забезпечення схоронності вантажу (доставка вантажів від вантажовідправника до вантажоодержувача без втрат, пошкоджень, зникнень і забруднень);

- дотримання термінів доставки вантажу (термін транспортування, точність часу доставки вантажів);

- виконання договірних зобов'язань (чітке виконання вимог і умов договору транспортної експедиції).

2. Показники комплексності обслуговування. Комплексність передбачає можливість отримання клієнтом послуг експедитора як з транспортування вантажів, так і супутніх послуг, що створюють умови для перевезення вантажу від вантажовідправника до вантажоодержувача без залучення посередників і агентів і виконання додаткових формальностей вантажовласником.

До показників комплексності слід відносити:

- номенклатуру послуг, транспортних послуг (за видами вантажів, напрямками перевезень, застосування прогресивних логістичних технологій і схем доставки, доставка «від дверей до дверей»);

– номенклатуру супутніх послуг (послуги зі зберігання, маркування, консолідації, страхування, супроводу вантажів, оформлення необхідної для перевезення документації, виконання митних формальностей, а також додаткові консультаційно-аналітичні послуги);

– інформативність (повнота, достовірність, оперативність інформації про місцезнаходження вантажів, тарифи, послуги компанії та ін.).

3. Показники гнучкості обслуговування. Крім вимог надійності та комплексності важливе значення для клієнтів має гнучкість системи ТЕО, яка характеризується зручністю користування (доступністю ТЕО), індивідуальним підходом до клієнта, культурою й оперативне обслуговування.

До показників зручності пропонується відносити:

– зручність користування (зручність і швидкість оформлення замовлення, умови оплати послуг, зручність з прийому і здачі вантажу, індивідуальний підхід до клієнта, наявність різних рівнів ТЕО, узгодженість ТЕО з технологією виробництва клієнтів та ін.);

– культуру обслуговування (етичність, доброзичливість, комунікабельність, передбачливість обслуговуючого персоналу);

– оперативність обслуговування (швидкість обробки запитів; швидкість і якість обробки претензій, оперативність виконання замовлення).

Слід також враховувати, що якості послуг ТЕК повинні розглядатися через комплекс пріоритетів для кожного економічного суб'єкта. Залежно від суб'єкта оцінки якості ТЕО можна виділити наступні групи пріоритетів.

1. При оцінці якості з позицій самого ТЕК враховується якість виконання всіх процесів з надання послуги – підвищення кваліфікації співробітників, вибір надійних контрагентів, розширення роботи з клієнтами з метою виявлення і задоволення їх потреб та ін.

2. При оцінці якості з позицій клієнтів транспортно-експедиційної компанії враховуються розкриті раніше показники точності і своєчасності доставки, збереження вантажу, інформативності, комплексності послуг, культури та оперативності обслуговування.

3. При оцінці якості з позиції держави враховується низка моментів.

По-перше, для транспортної галузі і держави в цілому важливо, з якими (за національною приналежністю) контрагентами працює транспортно-експедиційна компанія, яким перевізникам вона віддає вантажі своєї клієнтури. Оскільки на частку українських перевізників зараз припадає дуже мала частка обсягу перевезень, ставати особливо важливим, щоб експедитори віддавали максимальний обсяг перевезень вітчизняним транспортним компаніям, а не перевізникам третіх країн.

По-друге, при оцінці якості ТЕО з точки зору необхідно дотримання ТЕК вимог:

– стандартів і нормативних документів у галузі транспортного експедирування, а також податкового, митного, цивільного законодавства;

– міжнародних договорів та угод, укладених між Україною та іншими країнами, які беруть участь у перевезеннях;

– правил перевезення вантажів і нормативних актів, які встановлюють порядок перевезень окремих категорій вантажів за видами транспорту в прямих і змішаних повідомленнях;

– нормативно-правових актів у сфері безпеки перевезень (пожежної, екологічної, санітарно-епідеміологічної та ін. безпеки), охорони навколишнього середовища та охорони праці.

На основі запропонованої класифікації можна сформулювати номенклатуру показників якості ТЕО. Вибір номенклатури показників якості полягає у встановленні



переліку найменувань характеристик властивостей послуги, що визначають якість ТЕО і забезпечують можливість повної і достовірної оцінки її рівня якості.



Рис. 1. Запропонована ієрархічна структура показників якості транспортно-експедиторського обслуговування

Джерело: Розроблено автором

При виділенні відповідних показників якості необхідно керуватися такими принципами [6]:

- виділення груп властивостей має проводитися за визначеними ознаками;
- властивості, що входять в одну групу, повинні взаємно виключати один одного і бути незалежними;
- будь-яка вихідна номенклатура показників має бути відкритою, тобто має допускати можливість внесення або виключення з неї окремих елементів (це вимога обумовлена, з одного боку, недостатнім досвідом оцінки якості ТЕО, а з іншого – великою різноманітністю ТЕК);
- формулювання властивостей має бути однозначною;
- для кожного з виділених властивостей повинна існувати можливість вираження їх у шкалах «краще – гірше», «більше – менше».

Відповідно до вищевикладених принципів, а також на основі запропонованої класифікації показників якості ТЕО пропонується сформувати номенклатуру показників пропонується не у вигляді переліку, а у вигляді багаторівневої ієрархічної структури показників, що дозволить структурувати показники за важливістю і змістом (рис. 1).

Використовуючи представлену на рис. 1 ієрархічну структуру показників завжди можна вибрати номенклатуру показників якості для конкретної ТЕК залежно від специфіки підприємства, цілі застосування і стадії визначення показників.

**Висновки та пропозиції.** Для побудови системи управління якістю в ТЕК перш за все необхідно розробити номенклатуру показників якості ТЕП, а також визначити специфіку даного виду послуг. Для цього в роботі виявлені основні особливості ТЕП, які повинні враховуватися при розробці комплексної оцінки рівня якості ТЕО.

Для показників якості ТЕО характерне різноманіття і різноспрямованість. Тому в роботі було сформовано класифікацію показників якості ТЕО залежно від методу визначення, стадії надання послуги, кількості властивостей, оцінки рівня якості, властивостей транспортно-експедиційної послуги. На основі цієї класифікації в роботі запропонована ієрархічна структура показників якості, яка відображає структуру і пріоритети основних показників якості ТЕО.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сханова С. Е. Транспортно-експедиційне обслуговування / С. Е. Сханова. – М. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 432 с.
2. Смахов А. А. Основи транспортної логістики / А. А. Смахов. – М. : Транспорт, 1995. – 197 с.
3. Комарова А. В. Підвищення якості транспортного обслуговування народного господарства / А. В. Комарова, В. С. Кравченко. – М. : Транспорт, 1988. – 205 с.
4. Промислова логістика: курс лекцій. – СПб. : Політехніка, 1994. – 166 с.
5. Галабурда В. Г. Методи оцінки якості транспортного обслуговування / В. Г. Галабурда // БТИ. – 2003. – № 6. – С. 8–14.
6. Ребрин Ю. І. Управління якістю : навч. посіб. / Ю. І. Ребрин. – Таганрог : ТРТУ, 2004. – 174 с.
7. Москвіченко І. М. Методи розрахунку оцінки якості діяльності підприємств транспортних послуг на прикладі транспортно-експедиторської компанії / І. М. Москвіченко, В. Г. Стадник // Науковий журнал «Молодий вчений». – Херсон, 2015. – № 6. – С. 35-34.
8. Транспортно-експедиторська діяльність: підручник / [Є. В. Нагорний, Д. В. Ломотко, Н. Ю. Шраменко та ін.]. – Харків : ХНАДУ, 2012. – 352 с.
9. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: Управління, розвиток та ефективність / Г. Ю. Кучерук. – Монографія. – К. : ДЕДУТ, 2011. – 208 с.

REFERENCES

1. Shanova S. E. Transportno-ekspedytsiynе obsluhovuvannya [Forwarding service]. Moscow, Publishing Center «Academy», 2005. – 432 p.
2. Smekhova A. A. Osnovy transportnoyi lohistyky [Fundamentals of transport logistics]. Moscow, Transport Publ., 1995. – 197 p.
3. Komarova A. B., Kravchenko B. C. Pidvyshchennya yakosti transportnoho obsluhovuvannya narodnoho hospodarstva [Improving the quality of transport service economy]. Moscow, Transport Publ., 1988. – 205 p.
4. Promyslova lohistyka: kurs lektsiy [Industrial Logistics. Lecture]. St. Petersburg, Polytechnic, 1994. – 166 p.
5. Halaburda V. G. Metody otsinky yakosti transportnoho obsluhovuvannya [Methods for assessing the quality of transport services]. ВТИ [ВТИ], 2003, issue 6, pp. 8-14.
6. Rebrin Y. I. Upravlinnya yakistyu: navch. posib [Quality Management: Textbook]. Taganrog, Publishing House TRTU, 2004. 174 p.
7. Moskvichenko I. M., Stadnik V. G. Metody rozrakhunku otsinky yakosti diyal'nosti pidpryyemstv transportnykh posluh na prikladi transportno-ekspeditors'koyi kompaniy [Calculation methods of assessing the quality of transport services enterprises an example forwarding company]. Naukovyy zhurnal «Molodyy vchenyy» [Scientific journal «Young Scientist»], Herson, 2015, issue 6, pp. 35-34.
8. Nagorny E. V., Lomoto D V. Shramenko N. Y. and others Transportno – ekspedytors'ka diyal'nist': pidruchnyk [Nagorno EV Transport – forwarding activities: Tutorial]. Herson, HNADU Publ., 2012. 352 p.
9. Kucheruk G.Y. The quality of transport services, management, development and efficiency / G.Y. Kucheruk. – Monograph. – K. : DETUT, 2011. – 208 p.

УДК 658.012

*Галина Кучерук, д.е.н., проф.  
(завідувач каф. логістики, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Тетяна Войченко, к.е.н., доц.  
(доцент каф. управління та економіки водного транспорту, Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)*

### УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті викладено методичні рекомендації з формування системи управління організаційно-економічними змінами на транспортних підприємствах. Розроблено класифікацію типів і видів організаційно-економічних змін стосовно транспортних підприємств та обґрунтована концептуальна схема комплексного управління змінами в умовах динаміки зовнішнього середовища. Успішний розвиток транспортної галузі вітчизняної економіки визначається здатністю транспортних підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Причинами складного становища українських транспортних підприємств є не тільки техніко-технологічна відсталість, невідповідність наданих послуг світовим стандартам, а також надмірно високі витрати, що не дозволяють вітчизняним підприємствам на рівних засадах конкурувати із західними компаніями на світовому й на внутрішньому ринках. На даний час конкурентне середовище змінюється прискореними темпами. Конкурентна боротьба в транспортній галузі все більше зосереджується на організаційних факторах, на людських ресурсах і на якості всіх технологічних і виробничих процесів.*

*Авторами сформульовано рекомендації для підвищення ефективності функціонування систем управління організаційно-економічними змінами на транспортних підприємствах: зміни повинні мати мету і завдання, містити механізми їх досягнення; рішення про впровадження змін можуть бути викликані тільки об'єктивною необхідністю; зміни повинні містити можливість для варіацій в рамках позначених мети і завдань; зміни повинні містити ресурс підтримки функціонування організації в період переходу до передбачуваної моделі.*

*Ключові слова: організаційно-економічні зміни, менеджмент, ефективність, виробнича система, розвиток.*

© Кучерук Г., Войченко Т., 2016

*Галина Кучерук, д.э.н., проф.  
(заведующий каф. логистики, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Татьяна Войченко, к.э.н., доц.  
(доцент каф. управления и экономики водного транспорта, Киевская государственная академия водного транспорта имени гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)*

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*В статье изложены методические рекомендации по формированию системы управления организационно-экономическими изменениями на транспортных предприятиях. Разработана классификация типов и видов организационно-экономических изменений на транспортных предприятиях и обоснована концептуальная схема комплексного управления изменениями в условиях динамики внешней среды. Развитие транспортной отрасли отечественной экономики определяется способностью транспортных предприятий оперативно реагировать на изменения внешней среды. Причинами сложного положения украинских транспортных предприятий является не только технико-технологическая отсталость, несоответствие предоставляемых услуг мировым стандартам, а также чрезмерно высокие расходы, не позволяющие отечественным предприятиям на равных началах конкурировать с западными компаниями на мировом и внутреннем рынках. В настоящее время конкурентная среда меняется ускоренными темпами. Конкурентная борьба в транспортной отрасли все больше сосредотачивается на организационных факторах, на человеческих ресурсах и на качестве всех технологических и производственных процессов.*

*Авторами сформулировано несколько рекомендаций для повышения эффективности функционирования систем управления организационно-экономическими изменениями на транспортных предприятиях: изменения должны иметь цель и задачи, содержать механизмы их достижения; решение о внедрении изменений могут быть вызваны только объективной необходимостью; изменения должны содержать возможность для вариаций в рамках обозначенных целей и задач; изменения должны содержать ресурс поддержки функционирования организации в период перехода к предполагаемой модели.*

*Ключевые слова: организационно-экономические изменения, менеджмент, эффективность, производственная система, развитие.*

*Galina Kucheruk, D.Sc. (Economics), professor  
(Head of Department Logistics, State Economy and Technology University of  
Transport)*

*Tatiana Voichenko, Ph.D., associate professor  
(associate Professor of Department of management and economics of water  
transport Kyiv State Academy of Water Transport named after hetman Peter  
Sagaidachnogo Konashevich)*

### MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CHANGES IN TRANSPORT COMPANIES

*The article presents the guidelines for the formation of organizational change management system on transport enterprises. The classification of types and kinds of organizational and economic changes of transport companies and grounded conceptual diagram of an integrated change management in the conditions of the external environment dynamics. Successful development of the transport sector of the national economy depends on the ability of transport companies to respond quickly to changes in the environment. Reasons difficult situation Ukrainian transport companies are not only technical, technological backwardness, disparity of services provided to the world standards and excessively high costs, which does not allow domestic enterprises to compete on an equal footing with Western companies in the world and the domestic market. Currently, the competitive environment is changing rapidly. This increasing volatility is the result of high expectations and buying of competition, the success of which is defined in the current conditions not only the factors of production services, how effective their use. Competition in the transport sector is increasingly focused on institutional factors on human resources and the quality of all technological and manufacturing processes.*

*The authors formulated several recommendations to improve the functioning of the management organizational and economic changes in transport companies, changes should have a purpose and objectives, contain mechanisms for achieving them; the decision to implement the changes can be caused only objective necessity; changes should include the possibility for variations within the designated goals and objectives; changes should include resource support operation of the organization during the transition period before the proposed model.*

*Keywords: organizational and economic changes, management, efficiency, production system development.*

**Постановка проблеми.** У процесі розвитку і зростання кожна організація усвідомлює необхідність вирішення різних проблем, пошуку виходу з неминучих криз зростання, зниження витрат і т.п. Це неможливо без проведення ефективних змін в організації, які так чи інакше зачіпають інтереси різних сфер бізнесу. Вивчення організаційних змін в рамках стратегічного управління базується на методологічних підходах, які висвітлюють умови і передумови поведінки організації, управління організацією в цілому і окремими групами змін до неї. Слід зазначити, що універсальної теорії управління змінами на сьогоднішній день не склалося, що пояснюється багатоаспектністю і багатофакторністю управлінських явищ та їх нескінченною безліччю: кожне з них має властиве тільки йому поєднання особливостей і, отже, технологію реалізації. Більш того, управління змінами вимагає врахування

специфіки функціонування підприємств в умовах конкретної сфери діяльності. Організаційна перебудова ведеться у всіх сферах діяльності підприємств, а розробка і реалізація ефективних програм організаційно-економічних змін (ОЕЗ) є ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі. Для українських транспортних підприємств дана проблема особливо актуальна, оскільки це обумовлено їх реформуванням в повноцінні ринкові агенти і необхідністю вписатися в процеси становлення нової постіндустріальної глобальної економічної системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В даний час особливо значущі дослідження в теорії організаційно-економічного розвитку підприємств були проведені: О.О.Буловим, Л.М.Буяною, С.Ю.Глаз'євим, А.П.Градовим, Г.Б.Клейнером, Г.О.Краюхіною, Г.М.Курошевою, Е.А.Лаврентьевою, О.М.Лазарєвим, Б.З.Мільнером, В.Г.Никифоровим, Г.В.Поваровим, Н.М.Селезнєвою, І.П.Скобелєвою, Л.М.Чистовим та ін. Питання теорії та практики управління організаційними змінами знайшли своє відображення у наукових працях зарубіжних і вітчизняних економістів, зокрема М.Д.Аїстова, А.А.Арменакіс, Ч.П.Барнет, К.Вейк І.І. Грибик, Р.Куїнн, М.О.Кизим, П.М.Куліков, Г.Р.Керрол, А.І.Кочеткова, Г.Б.Клейнер, Дж.П.Коттер, М.Ханнан, К.Фрайлінгер В.Ф.Шапіро, Г.В.Широкова. Ці роботи висвітлюють різний спектр питань управління організаційними змінами (ОЕЗ), попри практичний аспект ефективного комплексного управління ОЕЗ з урахуванням галузевої специфіки на сучасних транспортних підприємствах потребує подальшого удосконалення.

**Мета статті.** Метою статті є розробка класифікації типів і видів ОЕЗ стосовно транспортних підприємств та обґрунтування концептуальної схеми комплексного управління змінами, яка є основою для формування системи їх ефективної реалізації.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Управління змінами розглядається як один з найважливіших аспектів управління як в узагальненому сенсі управління системами, так і в прикладному сенсі управління економікою, бізнесом, організаціями, оскільки будь-яка система припускає функціонування та розвиток і, тим самим, зміну, перетворення [1]. Невід'ємним елементом загальної стратегії менеджменту транспортних підприємств, що функціонують в сучасних умовах, особливо для підприємств, які перебувають у стані кризи, є управління змінами. Це специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, фінансових, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах і компонентах підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізі факторів внутрішнього й зовнішнього середовища [2].

З метою обґрунтування ознак і напрямів ефективного управління зазначимо, що під організаційними змінами будемо розуміти будь-яку зміну в одному або декількох елементах підприємства: стилю управління, рівня спеціалізації, технології, способів групування, рівня контролю, делегування повноважень, методів координації, складу персоналу та ін. Зміни у будь-якому одному підрозділі підприємства, як правило, впливають на інші підрозділи і відповідно економічний стан підприємства у цілому. В даний час домінуюче становище у сфері транспорту займають підприємства недержавних форм власності. З огляду на ситуацію, що склалася, приватні транспортні компанії повинні проявляти підвищену гнучкість, щоб зміцнити свої позиції на ринку транспортних послуг. Це обумовлює необхідність дослідження процесів трансформації транспортних підприємств залежно від змін конкурентного середовища, розробки теорії і методики управління цілеспрямованими змінами для створення ефективних моделей організаційно-економічного розвитку з метою підтримки їх високого конкурентного статусу. Для ефективного управління ОЕЗ на

транспортних підприємствах велике значення має аналіз і прогнозування майбутніх станів зовнішнього середовища. Характер взаємодії підприємства і зовнішнього середовища може бути різним. Вплив параметрів середовища та його елементів на підприємство неоднозначний. Одні безпосередньо пов'язані з ним різними типами зв'язків, інші впливають опосередковано, створюючи атмосферу, в якій воно функціонує і розвивається. З іншого боку, крім зовнішнього середовища, ОЕЗ на транспортних підприємствах можуть викликатися внутрішніми потребами, які визначають, на нашу думку, все різноманіття організаційних змін на транспорті: процесів, послуг, споживаних ресурсів, ринків і ринкових сегментів, організаційного та виробничого потенціалу, цілей, стратегії, механізмів функціонування та ін. Зовнішнє середовище, що забезпечує можливості для успішного функціонування на будь-якому рівні економічної системи (на мега-, мезо- і мікрорівні), повинно мати такі властивості: мати необхідні ресурси, не створювати обмежень для системи і сприяти розвитку конкуренції.

У зв'язку з цим, виділяють дві категорії ОЕЗ: самозбереження і розвиток [3]. Під організаційно-економічною зміною розвитку слід розуміти кількісні, якісні і структурні зміни складу і способів з'єднання елементів виробничої системи, характеру зв'язків між ними та форм їх прояву в просторі і в часі. Для систем, що розвиваються, характерні, з одного боку, стійкість структури, з іншого – її втрата, руйнування однієї структури і створення іншої стійкої структури. Занадто стійка система (гіперстійка) до розвитку нездатна, оскільки вона придушує будь-які відхилення від свого гіперстійкого стану. Для переходу в якісно новий стан система обов'язково повинна виявитися в якийсь момент нестійкою. Однак перманентна нестійкість – це інша крайність, така ж шкідлива для системи, що розвивається, як і гіперстійкість, бо вона виключає запам'ятовування, закріплення в системі характеристик, корисних для взаємодії із зовнішнім середовищем, тобто того, що визначає стійку структуру системи.

Транспортна система, як і будь-яка інша виробнича система, є динамічною нестійкою системою і постійно перебуває у стані коливання і незворотних зрушень (різного масштабу). З рівноважного стану вона переходить у нерівноважний, займаючи там за допомогою самоорганізації різні стійкі положення, і, знаходячи нову складність, в черговий раз здатна досягти нового рівноважного стану. Транспортна система не є самодостатньою, але в той же час це відокремлений об'єкт, який не може бути «розчинений» у навколишньому середовищі. Вона є відкритою до інших сфер діяльності – науково-технічної, соціальної, політичної, культурної, економічної, екологічної і т.ін. Основними видами динамічних процесів будь-яких виробничих систем є еволюційні (незворотні) і циклічні (оборотні) процеси.

Майже всі економічні елементи, взяті окремо, і системи в цілому схильні як якісним, так і кількісним змінам. Узятя в цілому транспортна економічна система є ніби цілим потоком безперервних і різноманітних якісних і кількісних змін. У ній є деякі елементи, що описують криву незворотного процесу змін, в цілому, процес економічного розвитку транспортного підприємства представляється процесом незворотнім. Неповторність, або незворотність, означає лише неможливість зміни спрямованості процесів у кожен даний момент часу, що характерно для обернених процесів [4].

Еволюційні зміни, пов'язані з втратою системи стійкості, неможливістю повернення старого стану стійкості і переходом її в новий стійкий стан, визначають закони розвитку будь-якої виробничої системи. Сукупний економічний ріст обумовлений синергетичною дією законів функціонування і розвитку виробничих систем. Перехід від одного стійкого стану виробничої системи до іншого може здійснюва-

тися досить довго або, навпаки, дуже радикально і швидко. Швидкість заміщення залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Щоб піднятися на якісно новий рівень функціонування системи, потрібно створення критичної маси необхідних умов. Якщо швидкість заміщення мала (порівняно з періодом технологічного циклу), то ОЕЗ називаються безперервними (еволюційними). Якщо швидкість заміщення велика (менше циклу оновлення продукції), то стрибкоподібними (революційними) змінами.

Для всебічного та об'єктивного розгляду та уявлення ОЕЗ на транспортних підприємствах слід доповнити відомі в теорії та практиці класифікації ОЕЗ двома найважливішими критеріями (напрямами дослідження), що відображають такі властивості, як адаптивність до впливів зовнішнього середовища, здатність до забезпечення збереження основних функцій системи шляхом пристосування до нових умов зовнішнього і внутрішнього середовища і онтогенез – розвиток як відображення циклічного існування системи через сукупність перетворень, що зазнають організації від народження до кінця життєвого циклу [5]. Використовуючи дію закону самозбереження, з теорії систем як об'єкт дослідження виділяють новий блок підвидів класифікації ОЕЗ – реакція транспортного підприємства на виклики зовнішнього середовища, способи взаємодії з ним і вплив на середовище з метою його «покращення».

Суть закону самозбереження полягає в тому, що протягом деякого часу система, економно використовуючи свої ресурси, може зберігати свою цілісність і протистояти багаторазово перевищуючим силам впливу зовнішнього середовища. Це можливо тільки за умови економного витрачання ресурсів в обмін на тривалість часу збереження життя організації [6]. Щоб протистояти середовищу функціонування транспортне підприємство повинно узгоджувати і всіляко враховувати не тільки силу впливу зовнішнього середовища, а й власну складність і багатомірність, що до того ж має додатково більшу визначеність і рухливість. У зв'язку з цим, для будь-якого транспортного підприємства принципово важливо визначити вибір напрямків свого самозахисту: з одного боку, посилено захищати свої слабкі ланки, елементи, зв'язки, а з іншого – враховувати взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів і обумовленість внутрішніх чинників зовнішніми. При цьому треба спеціально виділяти ті чинники, на які система повинна реагувати насамперед. У табл. 1 представлена уточнена класифікація ОЕЗ на різних етапах життєвого циклу транспортного підприємства.

Авторами запропонована концепція управління ОЕЗ, що базується на новій парадигмі управління. Суть її полягає в певному відході від початкового переконання, що успіх підприємства визначається раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат за рахунок виявлення внутрішньовиробничих резервів, підвищенням продуктивності праці та ефективності використання всіх видів ресурсів. При традиційному підході транспортне підприємство розглядається як «закрита» система, його цілі і завдання вважаються заданими, як і умови його діяльності, досить стабільними протягом тривалого періоду часу. Сучасна парадигма управління змінами має бути заснована на системному і інноваційному підходах. Підприємство транспорту має розглядатися як «відкрита» система; основні фактори ефективності його діяльності перебувають поза системою, успіх пов'язаний зі ступенем пристосування до зовнішнього середовища, ступенем надійності прогнозу і розпізнання загроз, протистояння їм, пошуку можливостей, що виникають у середовищі, та ступенем використання цих можливостей. Це і є головні критерії ефективності системи управління згідно з новою парадигмою. Структурно-логічна схема процесу управління ОЕЗ на транспортних підприємствах представлена на рис 1.



Таблиця. 1. Класифікація ОЕЗ транспортного підприємства з урахуванням життєвого циклу організації

Ознаки Етапи	Зародження	Зріст	Зрілість	Стагнація
Оберненість процесу змін	Еволюційні	Еволюційно-циклічні	Стабільно-циклічні	Змінно-циклічні
Період	Переважно стратегічні	Стратегічні, оперативні	Стратегічні, оперативні	Переважно оперативні
Причини виникнення	Створення нової системи	Можливість інтенсивного розвитку	Необхідність в змінах знижується	Зміни практично не проводяться
Середовище змін	Переважно внутрішні	Зовнішні, внутрішні	Переважно зовнішні	Зовнішні
Новизна змін	Переважно запозичені	Запозичені, власні	Власні, запозичені	Власні, запозичені
Характеристика змін	Безперервно-планомірні	Планомірні, стрибкоподібні	Переважно планомірні	Поточні
Функціональний зміст змін	Структурні, організаційні, виробничі, управлінські, фінансові, інформаційні			

Джерело: систематизовано за [5] авторами

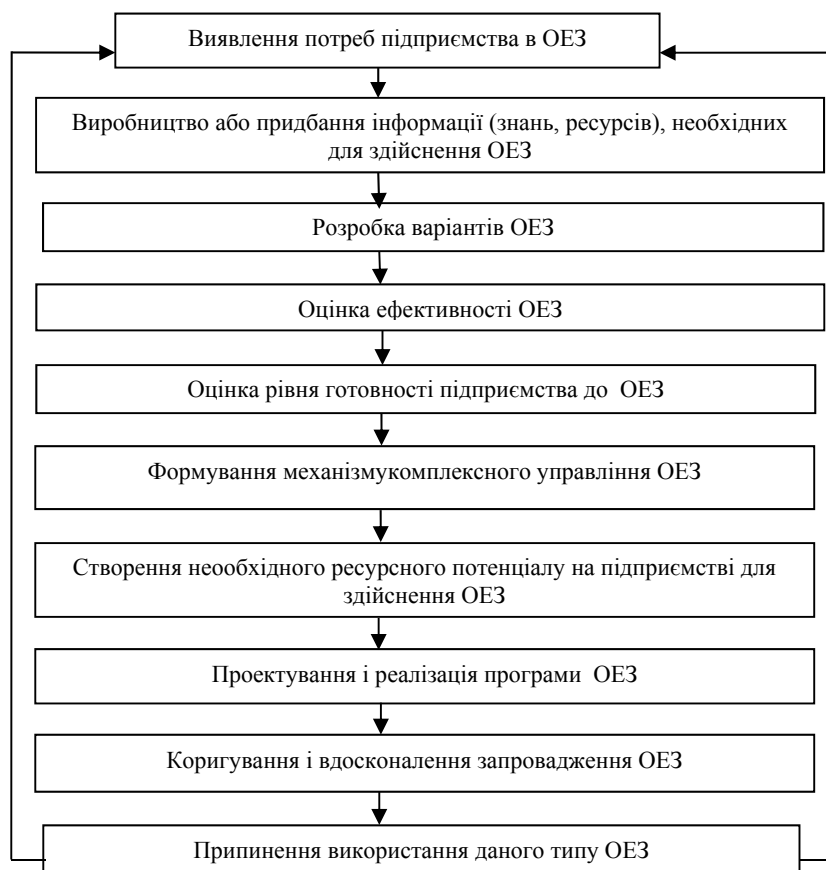


Рис. 1. Структурно-логічна схема процесу управління ОЕЗ

Джерело: сформоване за [7] та доповнене авторами

Важливою складовою управління ОЕЗ на транспорті є оцінка економічної ефективності варіантів програм ОЕЗ. Методи оцінки повинні базуватися, з одного боку, на традиційних методах розрахунку ефективності інвестиційних проектів, а з іншого – на стадії реалізації програми ОЕЗ. Доцільно використовувати конкретні показники, що характеризують ефективність діяльності транспортних підприємств до і після реалізації ОЕЗ.

**Висновки та пропозиції.** Методологія управління ОЕЗ транспортних підприємств базується на взаємодії системного, функціонального, процесного та інноваційного підходів. ОЕЗ – це сукупність послідовних, взаємозалежних дій щодо реалізації функцій управління, які спрямовані на досягнення певних цілей підприємства та впливають на його економічний стан через зміни у процесах, функціях, структурах і формах підприємства. Проведені дослідження довели необхідність в ОЕЗ, які на сучасному етапі розвитку економіки не є винятковим явищем, та визначили їхній суттєвий вплив на функціонування сучасного транспортного підприємства.

Створення та реалізація викладеного підходу формування системи управління ОЕЗ на підприємствах транспорту буде багато в чому сприяти прискоренню їх інноваційного розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку транспортних послуг.

У практиці й наукових дослідженнях усе більше уваги приділяється аналізу методів та організаційних можливостей управління змінами. Разом з тим, особливої уваги потребує організаційно-економічний механізм управління змінами на транспортних підприємствах, оскільки він є інструментарієм у цьому процесі.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Майк Грін*. Управление изменениями: пер. с англ. / Майк Грин. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
2. *Виханский О.С.* Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.
3. *Сенге П.* Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте и др. – М., 2003. – 160 с.
4. *Мазур И.И.* Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пос. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. // И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; под. общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Экономика, 2001. – 454 с.
5. *Широкова Г.В.* Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос.ун-та, 2005. – 330 с.
6. *Харрингтон Д.* Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Эсселинг, Х. Нимвеген. – СПб, 2002. – 650 с.
7. *Грибик І.І.* Управління змінами / І.І. Грибик, Й.С. Ситник, Н.В. Смолінська. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 180 с.
8. *Андреева Т.Е.* Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов // Т.Е. Андреева / Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2004. – № 2 [5, с. 96].
9. *Бауліна Т.В.* Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Т.В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с. [11, с. ].
10. *Харрингтон Дж.* Совершенство управления изменениями / Пер. с англ. В.Н. Загребельного; Под научн. ред. В.В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и кач-во», 2008. – 192 с.

### REFERENCES

1. *Mayk Grin*. Upravlenie izmeneniyami: per. s angl. / Mayk Grin. – SPb.: DK, 2007. – 360 s.
2. *Vihanskiy O.S.* Menedzhment / O.S. Vihanskiy, A.I. Naumov. – 3-e izd. – M.: Gardarika, 2010. – 320 s.
3. *Senge P.* Tanets peremen: novyye problemy samoobuchayuschihysya organizatsiy / P. Senge, A. Kleynner, Sh. Roberte i dr. – M., 2003. – 160 s.

4. *Mazur I.I.* Restrukturizatsiya predpriyatij i kompanij: ucheb. pos. dlya stud. vuzov, obuch. po ekon. spets. // I.I. Mazur, V.D. Shapiro; pod. obsch. red. I.I. Mazura. – M.:Ekonomika, 2001. – 454 s.
5. *Shirokova G.V.* Upravlenie organizatsionnyimi izmeneniyami: ucheb. posobie / G.V. Shirokova. – SPb : Izd. dom S.- Peterb. gos.un-ta, 2005. – 330 s.
6. *Harrington D.* Optimizatsiya biznes-protssessov. Dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizatsiya /D. Harrington, K. Esseling, X. Nimvegen. – SPb, 2002. – 650 s.
7. *Gribik I.I.* Upravlinnya zmlnami / I.I. Gribik, Y.S. Sitnik, N.V. SmolInska. – LvIv: Vid-vo Nats. un-tu «LvIv.polItehnIka», 2008. – 180 s.
8. *Andreeva T.E.* Organizacionny'e izmeneniya: sravnitel'ny'j analiz osnovny'x podxodov // T.E. Andreeva / Vestnik S.-Peterb. un-ta. Ser. Menedzhment. – 2004. – №2 [5, s. 96].
9. *Baulina T.V.* Upravlinnya procesom organizacijnix zmin pidpriemstv v umovax perexidnoi ekonomiki: Avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spec. 08.06.01 «Ekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami» / T.V. Baulina. – K., 2004. – 20 s. [11, s. 8].
10. *Xarrington Dzh.* Sovershenstvo upravleniya izmeneniyami/ Per. s angl. V.N. Zagrebel'nogo; Pod nauchn. red. V.V. Bragina. – M.: RIA «Standarti i kach-vo», 2008. – 192 s.

УДК 656.7:061.5 (045)

*Галина Кучерук, д.е.н., проф.  
(завідувач каф. логістики, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Вікторія Фінчук  
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **ЕВОЛЮЦІЯ РОЛІ ЛОГІСТИКИ В ТРАНСПОРТНОМУ ЕКСПЕДИРУВАННІ**

*У статті розглянуто проблеми розвитку ефективної транспортно-експедиторської системи, окреслено найбільш поширені транспортно-експедиторські послуги, описані і проаналізовані рівні логістичного сервісу. Проаналізовано негативний вплив на транспортну систему відсутності конкурентоспроможних транспортно-експедиторських послуг, втрати країни через нерозвиненість транспортно-експедиторської діяльності, яка охоплює всю систему управління переміщенням товарів і є «сервісним вікном» транспортної системи, через яке клієнтам надаються комплексні транспортні послуги з перевезень вантажів на території країни і за її межами. Внесок транспортно-експедиторської діяльності в економіку країни за експертними оцінками може сягати сотень мільйонів гривень. Зроблено висновки про доцільність застосування логістичного підходу до раціоналізації руху матеріальних і супутніх потоків для досягнення синергетичного ефекту шляхом взаємодії учасників логістичної системи. Вивчені можливості зростання ефективності транспортного експедирування в Україні на засадах логістики.*

*Ключові слова: транспортно-експедиторська діяльність, PL-провайдер, експедитор, транспортно-експедиторські послуги, логістика, транспортне експедирування.*

*Галина Кучерук, д.э.н., проф.  
(заведующий каф. логистики, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Виктория Финчук,  
(магістр, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

### **ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ ЛОГИСТИКИ В ТРАНСПОРТНОМ ЭКСПЕДИРОВАНИИ**

*В статье рассмотрены проблемы развития эффективной транспортно-экспедиторской системы, очерчены наиболее распространенные транспортно-*

*© Кучерук Г., Фінчук В., 2016*

*экспедиторские услуги, описаны и проанализированы уровни логистического сервиса. Проанализировано негативное влияние на транспортную систему отсутствия конкурентоспособных транспортно-экспедиторских услуг, потери страны из-за неразвитости транспортно-экспедиторской деятельности, которая охватывает всю систему управления перемещением товаров, и является «сервисным окном» транспортной системы, через которое клиентам оказываются комплексные транспортные услуги по перевозкам грузов на территории страны и за ее пределами. Взнос транспортно-экспедиторской деятельности в экономику страны по экспертным оценкам может достигать сотен миллионов гривен. Сделаны выводы о целесообразности применения логистического подхода к рационализации движению материальных и сопутствующих потоков для достижения синергического эффекта путем взаимодействия участников логистической системы. Изучены возможности роста эффективности транспортного экспедирования в Украине на основе логистики.*

*Ключевые слова:* транспортно-экспедиторская деятельность, PL-провайдер, экспедитор, транспортно-экспедиторские услуги, логистика, транспортное экспедирование.

*Galina Kucheruk, D.Sc. (Economics), professor  
(Head of Department Logistics, State Economy and Technology University of Transport)*

*Viktoriya Finchuk  
(master, State Economy and Technology University of Transport)*

#### AN EVOLUTION OF ROLE OF LOGISTIC IS IN A TRANSPORT EXPEDITION

*The problems of development of an effective transport-dispatch system are considered in the article, transport-dispatch services described and the levels of logistic service are analysed are most widespread outlined. Negative influence, losses of country, is analysed through the lack of development of a transport-dispatch activity, that embraces all control system moving of commodities, and is the «service window» of a transport system, through that complex transport services appear clients in transportations of loads on territory of country and after her limits. Payment of a transport-dispatch activity in the economy of country on expert estimations can arrive at hundreds of millions of hryvnyas. Drawn conclusion about expedience of application of the logistic going near motion of material and concomitant streams for the achievement of sinergistical effect by co-operation of participants of the logistic system. The possibilities of growth of efficiency of freight forwarding in Ukraine on the basis of logistics.*

*Keywords:* a transport-dispatch activity, PL-provider, dispatch, freight forwarding services, logistics, transport forwarding.

**Постановка проблеми.** Через нерозвиненість транспортно-експедиторської діяльності і її погану керованість транспортна система України втрачає свої конкурентні переваги продуктивності, стійкості та якості транспортних послуг. Міжнародна практика роботи транспортно-експедиторських і логістичних компаній вимагає нових принципів у роботі цих послуг. В умовах транспортного ринку експедитори

здатні значно покращити показники транспортного обслуговування та скоротити витрати клієнтів на транспорт.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Базові теоретичні підходи щодо логістичної діяльності містяться в роботах В. П. Алфер'єва, Г. Л. Багієва, Н. В. Войтоловського, А. М. Гаджинського, О. А. Горбашко, М. П. Гордона, М. Ю. Григорак, І. О. Слового, Є. В. Крикавського, В. С. Лукінського, Л. Б. Міротіна, В. М. Мішіна, В. В. Окрепілова, Б. К. Плоткіна, А. М. Роднікова, В. І. Сергєєва, А. І. Семененко, А. О. Смехова, В. Н. Спіцнаделя, І. Е. Ташбаєва, В. В. Щербакова й ін.

Проблема надання транспортно-експедиторських послуг досить актуальна. Її вивченням займалися М. Д. Іловайський, О. М. Тридід, Ю. В. Пономарьова. Аналітичні та сучасні праці публікуються у професійно-довідковій і методичній літературі: журналі «Компас експедитора і перевізника», довідників Forwarder, «Транспорт і логістика», практичних посібниках «Міжнародні автомобільні перевезення» і «Перевезення небезпечних вантажів автомобільним транспортом». На сьогодні існує низка питань, що потребують подальшої розробки і аналізу.

**Мета статті** полягає у визначенні ролі логістики у транспортному експедируванні, окресленні позитивних наслідків для міжнародного іміджу країни, покращенні внутрішньої і зовнішньої конкурентоспроможності на засадах логістики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні економічні процеси активно впливають на зростання ролі логістики в господарській діяльності підприємств і на рівні країни в цілому. Якщо раніше економічна ефективність підприємств і окремих економічних систем досягалася як правило екстенсивним шляхом, то основний ефект досягається за рахунок зменшення витрат, у тому числі й логістичних, покращення якості продукції та рівня обслуговування. Крім того, впровадження логістики на підприємствах пов'язане з пошуком сталих джерел фінансування й інвестування, ефективного використання ресурсів. Тому прослідковується стійка тенденція до залучення у практичну діяльність логістичних посередників.

Найбільш поширене визначення логістичних витрат – це «сукупність витрат на управління рухом матеріальних потоків по всій логістичній системі від постачальників сировини через виробниче підприємство до кінцевого споживача» [1]. Структура логістичних витрат складається з витрат на виконання логістичних операцій: на виробництво, оформлення замовлень на сировину або готову продукцію, транспортних витрат, витрат на складування, внутрішньовиробниче транспортування, зберігання, перевантаження. Крім того, враховуються витрати на робочу силу, обладнання, будівлі і споруди, управління запасами та інформаційні витрати. В результаті використання логістичних принципів до управління потоковими процесами на транспортному підприємстві досягається синергетичний ефект, що проявляється через зниження логістичних витрат всіх суб'єктів логістичної системи. При цьому основоположну роль в управлінні матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками відіграють транспортні підприємства загального користування, експедиційні фірми, підприємства оптової торгівлі, комерційно-посередницькі організації та підприємства-виробники, чії склади готової продукції виконують різноманітні логістичні операції [2].

Важливу роль у логістичних процесах має транспортне експедирування. Експедитор – посередник, який організовує перевезення вантажів та/або надання супутніх послуг за дорученням вантажовідправника [СЕК ООН]. В даний час основним видом ринкових посередників на ринку транспортних послуг є саме експедитори.

Експедитор може виступати перед вантажовласником в одній з двох якостей (дві моделі експедирування):

– як посередник, який діє від імені та в інтересах клієнта (всі договори перевезення, термінальної переробки і т. д. будуть підготовлені експедитором, але стороною цих договорів буде вантажовідправник. Умови перевезень, тарифи, відповідальність будуть визначатися на кожній ділянці перевезення у відповідності з правовими нормами даного виду транспорту).

– як перевізник за договором (всю відповідальність він бере на себе, укладаючи від свого імені договори зі всіма фактичними учасниками перевезення. При цьому умови перевезення, тариф, відповідальність визначаються єдиним договором наскрізного перевезення, який експедитор укладає з клієнтом).

Злиття транспортних та інших логістичних послуг призвело до появи системних посередників ринку – так званих PL-провайдерів. Рівень різних провайдерів дуже відрізняється – і за спектром послуг, і за технологічним рівнем. Відповідно до прийнятої класифікації логістичної діяльності сьогодні вже виділяють 5 рівнів логістичного сервісу (PL – Party Logistics). Розглянемо еволюцію розвитку логістичних послуг та їх роль у діяльності підприємств.

1PL: логістичний інсорсинг:

Технології інсорсингу сформувалися в 70–80-х роках минулого століття. У даному випадку вся логістика підприємства планується і здійснюється самим вантажовласником на своєму транспорті зі своїм водійським складом. Повністю автономна логістика.

2PL: частковий логістичний аутсорсинг

2PL – «логістика другої сторони»: фірма самостійно виконує частину логістичних функцій – планує, складає, формує логістичні ланцюги, але не володіє власним транспортом – залучає транспорт сторонніх організацій. У цьому разі підрядник, зазвичай транспортна компанія, «заряджений» на обмежений набір функцій, що має обмежений регіон перевезень, використовує свої матеріальні активи (транспортний парк) для надання послуг.

3PL: комплексний логістичний аутсорсинг

Рівень 3PL – рівень аутсорсингу, коли власник сам не займається зовнішньою логістикою. 3PL-провайдери – висококваліфіковані логістичні провайдери з широким спектром послуг, які об'єднують декілька (або переважна більшість) логістичних функцій. На цьому рівні провайдер ще не інтегрований в господарську діяльність клієнта – це просто підрядник по доставці вантажів, не бере участь у плануванні всього логістичного ланцюжка підприємства.

4PL: інтегрований логістичний аутсорсинг

4PL – рівень аутсорсингу, при якому компанія-виробник приваблює логістичного аутсорсера не тільки для виконання функцій комплексної транспортної логістики, а й передає йому завдання з проектування і планування ланцюгів поставок та управління логістичними бізнес-процесами на підприємстві.

4PL-провайдер є організатором усього логістичного ланцюга підприємства, поєднуючи в собі функції консалтингової компанії, менеджера логістичних бізнес-процесів і 3PL-провайдера. Ключ успіху – надання найбільш оптимальних рішень для клієнта за рахунок високого рівня своїх професійних компетенцій та залучення до співпраці надійних і кваліфікованих підрядників – 3PL-провайдерів.

5PL: інтернет логістичний аутсорсинг.

5PL-провайдер – логістичний спеціаліст, який надає весь комплекс послуг за рахунок використання глобального інформаційно-технологічного простору. Він є ніби «віртуальним» логістичним партнером, у якого в руках вся інформація про логістичні можливості учасників ринку і високотехнологічний ІТ-продукт, що дозволяє будувати найбільш оптимальні логістичні ланцюги. Власних матеріальних,

фінансових, робочих та інших ресурсів, що використовуються безпосередньо в організації перевезень, у такого оператора може і не бути.

У відповідності з міжнародною практикою, експедиторські фірми покликані представляти та захищати інтереси вантажовласників. За своїм статусом експедитор діє від імені і за дорученням клієнта, організовуючи обслуговування вантажу в процесі його доставки і виконуючи низку операцій, які клієнт доручає.

Найбільш поширені транспортно-експедиторські послуги: консультування клієнтів при виборі виду транспорту, маршруту перевезення; організація доставки вантажу; пакування та перепакування, маркування; комплектація вантажних партій; посередництво при укладенні вантажовласником договорів з перевізниками, складськими компаніями, портами, страховими фірмами і т. д.; організація зберігання вантажу; організація при виконанні власними коштами вантажно-розвантажувальних робіт при навантаженні, розвантаженні або перевалці вантажу; виконання розрахунків за перевезення та ін. Транспортно-експедиторська діяльність охоплює всю систему управління переміщенням товарів, і є «сервісним вікном» транспортної системи, через яке клієнтам надаються комплексні транспортні послуги з перевезень вантажів на території країни і за її межами. Фактично, споживачі взаємодіють з транспортною галуззю через це вікно і по його роботі оцінюють ефективність транспортної системи.

Через нерозвиненість транспортно-експедиторської діяльності і її погану керуваність транспортна система втрачає свої конкурентні переваги продуктивності, стійкості та якості транспортних послуг. Багато позитивних досягнень з розвитку транспортної інфраструктури нівелюються через її неефективне використання, нерациональність структури транспортних потоків, величезні втрати на стиках, непередбачуваністю часу доставки товарів споживачеві. Все це негативно позначається на міжнародному іміджі транспортної системи країни, конкурентоспроможності транспортних послуг, забезпеченні сталої роботи підприємств та розвитку економічних зв'язків як внутрішніх, так і з закордонними партнерами.

Внесок транспортно-експедиторської діяльності в економіку країни за експертними оцінками може сягати сотень мільйонів гривень. Крім цього, система організації перевезень формує серйозну частку позатранспортних економічних ефектів. Країна несе значні збитки через нерозвиненість транспортно-експедиторської діяльності на транзитних і змішаних перевезеннях.

Без розвитку ефективної транспортно-експедиторської системи дуже важко створити умови для досягнення необхідних показників швидкості доставки вантажних відправок і частці відправлень, доставлених «точно в строк», збільшення комерційної швидкості товарних потоків, зростання перевезення транзитних і експортно-імпортних вантажів, експорту транспортних послуг, частки українських перевізників в обсязі міжнародних перевезень. На сьогодні міжнародна практика роботи транспортно-експедиторських і логістичних компаній базується на принципах надання повного комплексу послуг та максимального позбавлення клієнта від участі в оформленні документації, контактів з митними та іншими контролюючими органами, перевізниками, складами і терміналами, та іншими учасниками транспортного процесу, включаючи здійснення відповідних платежів. Як правило, більшість сучасних закордонних транспортно-експедиторських і логістичних компаній є великими корпораціями, які володіють власним рухомим складом, розгалуженою інфраструктурою (логістичними центрами), потужною інформаційною системою, значними фінансовими засобами, численним висококваліфікованим персоналом.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, доцільність застосування логістичного підходу до руху матеріальних і супутніх потоків підтверджується необхідністю



досягнення синергетичного ефекту шляхом взаємодії учасників логістичної системи. Транспортне експедирування є однією з основних ланок логістичної системи, яка забезпечує надання посередницьких послуг, що дозволяють досягти основних результатів логістичної діяльності. Розвиток наукових підходів і практичних методів логістики співпав з початком переходу України до ринкових відносин. Розглянута еволюція ролі логістики у транспортному експедируванні, потреба в конкретному теоретичному апараті та практичному інструментарії транспортного експедирування залежить від низки умов, що визначають рівень розвитку продуктивних сил, технологій, політичної обстановки, зрілості ринкових відносин в той чи інший історичний період. Можливість і темпи розвитку логістичних підходів у транспортному експедируванні також не можна розглядати у відриві від сучасної соціально-економічної, політичної обстановки і розвитку економічних реформ.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Алексєнко В. Б., Стрельнікова В. А.* Основи логістики: навч. посібник / Алексєнко В. Б., Стрельнікова І. А. – М.: РУДН, 2011. – 118 с.
2. *Сербін В. Д.* Основи логістики: Навчальний посібник. Таганрог: Вид. ТРТУ, 2004.
3. *Григорак М. Ю., Чичкан-Хліповка Ю.М.* Роль провайдерів послуг технічного обслуговування в логістичних ланцюгах авіаційного комплексу / М.Ю. Григорак, Ю.М.Чичкан-Хліповка //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 8 (122). – С. 171–183.
4. *Крикавський С. В.* Матеріальні потоки у логістиці промислового підприємства : моногр. / С.В.Крикавський, Н.М.Васильців, В.А.Фалович. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. – 249 с.
5. *Dennis E.B.* Blumenfeld. Analyzing trade of between transportation, inventory and production / E.B. Dennis // Transport. Res. Bvol. (USA). – 2001. – BN 19, № 5. – P. 35-38.
6. *Kersten W.* The effect of quality management on the service quality and business success of logistics service providers / W. Kersten, J. Koch // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2010. – Vol. 27, No. 2.– P. 185-200.
7. *Kucheruk G.* Strategic Quality Management of Transport Services: Logistic Aspect / G. Kucheruk, O. Vovk // The Advanced science open access journal. – 2012. – January. – P. 70–73.

### REFERENCES

1. *Alekseenko V.B., Strelnikova V.A.* Bases of logistic: navch. manual / of Alekseenko V.B., Strel'nikova I. A. – M. : PFUR, 2011. are 118 p.s.
2. *Serbin V.D.* Basics of logistiki: The Teaching posibnik. Taganrog: Kind of. TSURE 2004.
3. *Grigorak M.Yu., Chichkan-Xlipovka Yu.M.* Rol' provajderiv poslug texnichnogo obslugovuvannya v logistichnix lancyugax aviacijnogo kompleksu / M.Yu. Grigorak, Yu.M.Chichkan-Xlipovka //Aktual'ni problemi ekonomiki. – 2011. – №8 (122). – S. 171-183.
4. *Krikavs'kij C. V.* Material'ni potoki u logistici promislavogo pidpriemstva : monogr. / С. V. Krikavs'kij, N. M. Vasil'civ, V. A. Falovich. – L'viv : Vid-vo NU «L'vivs'ka politexnika», 2015. – 249 s.
5. *Dennis E.B.* Blumenfeld. Analyzing trade of between transportation, inventory and production / E.B. Dennis // Transport. Res. Bvol. (USA). – 2001. – BN 19, № 5. – P. 35-38.
6. *Kersten W.* The effect of quality management on the service quality and business success of logistics service providers / W. Kersten, J. Koch // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2010. – Vol. 27, No. 2.– P. 185-200.
7. *Kucheruk G.* Strategic Quality Management of Transport Services: Logistic Aspect / G. Kucheruk, O. Vovk // The Advanced science open access journal. – 2012. – January. – P. 70-73.

УДК 656.078:338

**Ольга Пацьора**

(старший викладач каф. «Економіка та підприємництво», Державний економіко-технологічний університет транспорту)

### СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ ПОНЯТТЯ

*У статті досліджена актуальність вибору пріоритетних завдань розвитку транспортної галузі для забезпечення її конкурентоспроможності. Представлено теоретичні основи еволюційного процесу формування поняття «стратегія». Обґрунтування стратегії розвитку підприємства надає можливість сформулювати та визначити процедуру досягнення довгострокових цілей. Докладніше розкрито зміст стратегії з позицій її формування у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Виділена сукупність різнобічних підходів стосовно розкриття змісту стратегії різними науковцями. Розкрита сутність стратегії як сукупності головних цілей, комплексу установок, генерального курсу дій, напрямку розвитку, системи дій, засобів досягнення, набору правил, плану управління. Визначена узгодженість державного законодавства з європейськими та світовими стандартами на основі імплементації певних директив і актів Європейського Союзу, що регулюють деякі питання транспортної політики та інфраструктури. Активність вантажовласників вимагає від керівництва транспортних підприємств розв'язання нових завдань стосовно організації та якості надання транспортних послуг. Виділені головні чинники, що спричиняють негативну ситуацію на залізничному транспорті: відсутність конкуренції, застарілі методи управління, знос рухомого складу залізниць і відсутність інвестиційної привабливості. Удосконалене поняття «стратегія розвитку транспортного підприємства», що характеризується багатоетапною узагальненою програмою дій в межах загальної стратегії розвитку транспортної галузі, адаптованою до впливу факторів зовнішнього середовища, що враховує кількісні та якісні зміни і забезпечує довгостроковий ефективний результат.*

*Ключові слова:* стратегія, розвиток, чинники, транспортна політика, стратегія розвитку транспортного підприємства.

© Пацьора О., 2016

*Ольга Пацера*

*(старший преподаватель каф. «Экономика и предпринимательство»  
Государственный экономико-технологический университет транспор-  
та)*

### **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ФОРМИРОВАНИЕ СУЩНОСТИ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ**

*В статье исследована актуальность выбора приоритетных задач развития транспортной отрасли для обеспечения ее конкурентоспособности. Представлены теоретические основы эволюционного процесса формирования понятия «стратегия». Обоснование стратегии развития предприятия позволяет сформировать и определить процедуру достижения долгосрочных целей. Подробнее раскрыто содержание стратегии с позиций ее формирования в зарубежной и отечественной научной литературе. Выделена совокупность разносторонних подходов к раскрытию содержания стратегии различными учеными. Раскрыта сущность стратегии как совокупности главных целей, комплекса установок, генерального курса действий, направления развития, системы действий, средств достижения, набора правил, плана управления. Определена согласованность государственного законодательства с европейскими и мировыми стандартами на основе имплементации определенных директив и актов Европейского Союза, регулирующих некоторые вопросы транспортной политики и инфраструктуры. Активность грузовладельцев требует от руководства транспортных предприятий решение новых задач по организации и качеству предоставления транспортных услуг. Выделены главные факторы, которые вызывают негативную ситуацию на железнодорожном транспорте: отсутствие конкуренции, устаревшие методы управления, износ подвижного состава железных дорог и отсутствие инвестиционной привлекательности. Усовершенствовано понятие «стратегия развития транспортного предприятия», которое характеризуется многоэтапной обобщенной программой действий в рамках общей стратегии развития транспортной отрасли, адаптированной к воздействию факторов внешней среды, учитывающий количественные и качественные изменения и обеспечивает долгосрочный эффективный результат.*

*Ключевые слова: стратегия, развитие, факторы, транспортная политика, стратегия развития транспортного предприятия.*

*Olga Patsora*

*(senior lecturer of the Department «Economics and Entrepreneurship», State Economy and Technology University of Transport)*

### **DEVELOPMENT STRATEGY OF THE TRANSPORT COMPANY: THE FORMATION OF THE NATURE AND CONTENT OF THE CONCEPT**

*In the article we explore the choice relevance of priorities of transport industry development to ensure its competitiveness. The theoretical foundations of the evolutionary formation process of the concept of «strategy» are represented. The substantiation*

*of enterprise development strategy provides the opportunity to create and establish a procedure of achieving long-term goals. More detailed is the content of the strategy from the point of its formation in the foreign and domestic scientific literature. Highlighted is the set of diverse concepts in reference to the disclosure of the strategy content by different scientists. Defined is the essence of the strategy as a set of key goals, installation complex, general course of action, line of development, action system, the means of achievement, the set of rules, the management plan. Determined is the congruence of state legislation with European and international standards based on the implementation of certain directives and regulations of the European Union dealing with issues of transport policy and infrastructure. The activity of cargo interests requires that the management of transport companies meets new challenges in reference to the organization and quality of transport services. Emphasized are the main factors that cause negative situation in the rail transport: the lack of competition, outdated management practices, depreciation of railway rolling stock and the lack of investment attractiveness. Improved is the concept of «strategy of transport enterprise development», which is characterized by generalized multi-stage program of action within the overall transport sector development strategy, adapted to the effects of environmental factors, taking into account the quantitative and qualitative changes and which provides effective long-term results.*

*Keywords: strategy, development, factors, transportpolicy, strategy of transport enterprise development.*

Проблематика розвитку транспортної галузі на сьогодні є однією з пріоритетних у числі національних інтересів. Сприятливе економічне середовище призводить до збільшення попиту на всі види транспортних послуг, а це, у свою чергу, сприяє розвитку транспортної інфраструктури, міжнародного партнерства та зміцненню позицій транспортних підприємств країни у сфері перевезень вантажів. Посилення інтеграційних процесів вимагає формування ефективного, якісного, конкурентоспроможного ринку транспортних послуг, що задовольняє вимоги споживачів, забезпечуючи інтегральне обслуговування «точно в строк» і «від дверей до дверей». Поступове відновлення економіки країни та зростання попиту на перевезення вантажів обумовлює реалізацію стратегічних рішень у сфері міжнародного змішаного сполучення.

Реформування та приведення транспортного законодавства України відповідно до законодавства Європейського Союзу буде сприяти залученню інвестицій в оновлення та зміцнення матеріально-технічної бази, що вплине на підвищення якості наданих послуг та ефективне функціонування всіх складників транспортної системи. Створення сприятливих умов для конкурентоспроможності й інвестиційної привабливості галузі транспорту є одним з основних напрямів реалізації транспортної стратегії країни. Забезпечення розвитку транспортного підприємства має здійснюватися шляхом формування його стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Перші наукові праці, що присвячені проблематиці стратегічного менеджменту, з'явилися ще на початку 60-х років минулого століття. Теоретичні основи стратегічного управління висвітлені в наукових працях таких зарубіжних і вітчизняних учених: А. Чандлер [1], К. Ендрюс [2], І. Ансофф [3], М. Портер [4], А. Стрікланд та А. Томпсон [5], П. Друкера [6], Л. С. Шеховцева [7], О. С. Віханський [8], Я. Жаліло [9], А. П. Наливайко [10], Р. А. Фатхутдінов [11], З. Є. Шершньова [12] та багатьох інших.

Дослідження проблематики функціонування і розвитку транспортної галузі відображені в працях таких учених як Ю. С. Бараш [13], Н. І. Богомолова [14],

В. Г. Галабурда [15], В. Л. Дикань [16], Л. Г. Зайончик [17], Н. М. Колесникова [18], Ю. Ф. Кулаєв [17], М. В. Макаренко [19], Ю. С. Пашенко [20], Є. М. Сич [21], Ю. М. Цветов [19], В. Г. Шинкаренко [22] та багато інших.

Незважаючи на широке висвітлення питань у галузі стратегічного управління, процес формування стратегії розвитку транспортних підприємств залишається досі дискусійним. Наявність різних тлумачень поняття «стратегія», «розвиток», «стратегія підприємства» генерує необхідність дослідження питань, пов'язаних з теоретичним обґрунтуванням становлення поняття «стратегія», «розвиток» в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження еволюційних підходів до визначення поняття «стратегія» і «розвиток» та вдосконалення змісту поняття «стратегія розвитку транспортного підприємства» у відповідності до наявних тлумачень і міркувань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нестабільні умови функціонування ринкової економіки впливають на вміння підприємств адаптуватися до мінливості факторів зовнішнього середовища. Змінність середовища вимагає від підприємств швидкості і гнучкості прийняття управлінських рішень в подоланні проблем, що з'являються, та знаходження необхідних можливостей для подальшого розвитку. Стратегія, як програма розвитку діяльності підприємства, є сукупністю пріоритетних взаємопов'язаних задач і шляхів їх вирішення. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства надає можливість сформулювати та визначити процедуру досягнення довгострокових цілей. В процесі розробки стратегії необхідно орієнтуватися в сукупності тлумачень поняття «стратегія» та еволюція даної категорії.

Поняття «стратегія» запозичене з грецької мови як військовий термін, що означає мистецтво полководця або наука про війну. Перші згадування про стратегію знаходять своє відображення в стародавньому китайському трактаті Сунь-Цзи «Мистецтво війни», де представлено, що «ефективна стратегія – це безперервні зміни» [23]. Протягом довгого історичного періоду цей термін використовувався для розробки теоретичних основ підготовки і проведення військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Період підприємництва в США з 1820 до 1900 року, який характеризувався промисловим переворотом, відрізнявся надзвичайною динамічністю господарських стратегій. Всі сили промислових підприємств в той час були спрямовані на створення нових технологій виробництва, які дали змогу охопити нові частки ринку. Проблеми існували в розробці та вдосконаленні механізму масового виробництва та зниження витрат випуску продукції, але подолання стратегічних ускладнень в довгостроковому плануванні першочергово не розглядалися.

Перехід на ринкову орієнтацію у сфері реалізації продукції вимагав від підприємців іншого ставлення до завдань управління – розвивати нові підходи до вирішення проблем і адаптуватися до змін зовнішнього середовища та високого рівня невизначеності майбутнього.

Широке застосування поняття «стратегія» стосовно підприємництва поширилось після опублікування в 1962 р. роботи А. Чандлера «Стратегія і структура: Глави з історії американського промислового підприємства», де він узагальнив, що «стратегія може бути охарактеризована як визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, а також прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для здійснення цих цілей [2]. Дане поняття, з тих часів і до сьогодні, розкриває теоретичну характеристику суті: для розвитку підприємству треба сформулювати довгострокову програму дій. Ця програма може бути виконана тоді, коли ефективно скомпоновані завдання у часі і просторі та розподілені наявні ресурси.

В той же час в 1962 р. в HarvardBusinessReview була опублікована стаття Ф. Гілмората Р. Брандербурга «Анатомія корпоративного планування», в якій автори детально описали базову модель процесу стратегічного планування, що ґрунтується на вивченні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Дана модель передбачає через проведення оцінки зовнішнього ділового оточення та вивчення прояву можливостей і загроз з'ясувати ключові вагомні фактори успіху підприємства, паралельно необхідно провести внутрішню оцінку ресурсного потенціалу підприємства: дослідити сильні та слабкі сторони, для виявлення характерних здібностей щодо розвитку.

Проблематикою стратегічного планування займався І. Ансофф, якого вважають автором першої монографії про визначення сутності поняття «стратегія» та процедури стратегічного планування. Автор визначає, що «концепція стратегії – матерія тонка, часом дуже абстрактна. Її формулювання зазвичай не приводить до яких-небудь негайних результатів», отже, основне поняття стратегії зводиться до того, що це «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності». На практиці автор виділяє застосування портфельної та конкурентної стратегії, що взаємопов'язані між собою. Для портфельної стратегії притаманні: географічний вектор росту, конкурентна перевага, синергізм і стратегічна гнучкість. Географічному вектору розвитку характерні масштаб і напрям майбутньої сфери діяльності фірми, конкурентна перевага проявляється у прагненні фірми досягти успіху у відповідних сферах діяльності, синергізм виникає між сферами діяльності, стратегічна гнучкість відображає готовність підприємства до змін у сфері бізнесу. Компонентів конкурентної стратегії І. Ансофф не виділив, але сформулював труднощі формування стратегії: крайня політизація рішень, що передують розробці стратегії; протидія організації, впровадження стратегії як раціонального ядра перебудови; виникнення конфліктних ситуацій між звичною діяльністю, що приносить прибуток, і новими завданнями; недостатність інформації про стан зовнішнього середовища і кваліфікованих управлінців [24].

Основоположник конкурентних переваг М. Портер визначав, що «для кожної галузі є обмежене число ключових стратегій, які можуть принести потрібні результати». Особливу увагу варто приділити проведенню конкурентного аналізу, який дозволить вибрати одну з типових стратегій конкуренції. На його думку, «сутність розробки стратегії виникає з характеру самої конкуренції» [4].

А. Стрікленд та А. Томпсон під стратегією визначають план управління підприємством. Реалізація стратегічних задач системи управління підприємством зміцнить його конкурентні позиції, що забезпечить задоволення потреб споживачів і досягнення пріоритетних цілей. Визначення стратегічних задач обумовлюється конкурентною боротьбою. Стратегія організації змінюється з часом під впливом нових планів системи управління та дій, що вживаються у відповідь на непередбачені ситуації [5].

Розглядати стратегічні завдання в довгостроковій перспективі недоцільно без діагностики самого підприємства. Так, Пітер Ф. Друкер одну з глав книги «Практика менеджменту» присвятив дослідженню та характеристиці прояву «підприємницьких стратегій». Автор виділяє чотири основні підприємницькі стратегії: бліцкриг, удар в спину, екологічна ніша та модифікація продукту, ринку або галузі. Здійснюючи свою діяльність, керуючись стратегією «бліцкригу», підприємець прагне якомога швидше захопити лідируючі позиції на новому ринку або в новій галузі. Успіх реалізується через мету, щоб домогтися успіху, у підприємця має бути чітка мета, а всі його дії мають бути спрямовані на досягнення цієї мети. І коли реалізація цих зусиль починає давати результати, підприємець-інноватор повинен

мобілізувати всі наявні ресурси та можливості. Суть стратегії «удар в спину» зводиться до того, що компанія-інноватор «б'є» в точку, де конкурентам нічим відповідати. Успіх акумулюється особливістю ведення діяльності чи специфічною продукцією, яку неможливо замінити. Стратегія «екологічної ніші» орієнтована на забезпечення контролю. У четвертій підприємницькій стратегії інноваційна сама стратегія, принцип дії якої полягає в наданні споживачам можливості отримати те, що служить формуванню їх цілі [6].

Л. С. Щеховцева представляє стратегію в узагальненому вигляді як «напрямок, траєкторію, спосіб розвитку компанії, спрямований на досягнення її цілей». Стратегічний простір від початкового часового орієнтиру до останнього етапу реалізації автор порівнює з металевою струною, натягнутою від минулого до майбутнього, що відчуває тяжіння факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Л.С. Щеховцева представляє стратегію як комплекс установок, правил прийняття рішень і способів трансферу системи з існуючого положення в новий, програмний стан, що забезпечує ефективне виконання її призначення [7].

О. С. Виханский розглядає стратегію, що базується на таких поглядах. Перше значення стратегії визначається через кінцевий стан, який має досягнути підприємство через тривалий проміжок часу з конкретикою етапів дій за часовими інтервалами. Такий підхід, безперечно, ґрунтується на тому, що всі зміни передбачувані та піддаються повному контролю і управління. Навіть така передумова неефективна для планової економіки. Тим більше вона абсолютно неприйнятна в ринкових відносинах, коли швидкість процесів зміни середовища, а також величина додаткових можливостей постійно зростають. Тому і друге значення стратегії сприймається як мотиватор можливостей отримання переваг від змін. Тоді стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, система взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей [8].

Я. Жаліло досліджував сутність стратегії через призму економічного аналізу. Він узагальнив, що наведені управлінські визначення поняття «стратегія» описують поведінкові мотиви вибору стратегічних завдань та пріоритетів. Вони є продуктивними та важливими для усвідомлення закономірностей стратегічної поведінки суб'єктів, проте мало корисні для економічного аналізу, тому необхідно ввести поняття економічної стратегії. Економічна стратегія – це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань і пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, що розрахована на тривалий період часу [9].

Як зазначає А. П. Наливайко, стратегія – це сукупність головних цілей підприємства та основних засобів її досягнення, реалізація якої передбачає участь всіх рівнів управління. Як відмічає автор, наявність значної, навіть безмежної, кількості можливих стратегічних цілей та багатогранність умов і варіативність засобів їх досягнення обумовлює різноманітність стратегій та виділення багатьох класифікаційних ознак для визначення однорідних груп стратегій [10].

Комплексно оцінити стратегію прагнув Р.А. Фартхудинов, яку визначає як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності. Автор також виділив, що стратегія має: синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління; інтегрувати різні сторони керованого об'єкта; орієнтувати на досягнення не сьогоденних задач, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних і особистих

інтересів; втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління та інших наук; бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають у просторі й у часі; концентрувати стратегічні й тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішнього середовища, знання, вміння і досвід всього колективу; бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги [11, с. 193].

На думку З. С. Шершньової, «визначення стратегій – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства. Стратегія – це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації [12, с. 249].

На основі проаналізованого матеріалу можна виділити сукупність різнобічних підходів щодо розкриття змісту стратегії різними науковцями (рис. 1).



Рис. 1. Сукупність підходів щодо формування поняття «стратегія»

В умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, діяльність будь-якого підприємства пов'язана з плануванням дій, що забезпечать йому розвиток, успіх і конкурентоспроможність. Стратегію розвитку підприємства у більшості випадків пов'язують з перспективним напрямом діяльності.

Процесу розвитку властиві відображення в різноманітних моделях, формах і видах. До найбільш характерних рис даного процесу належать: виникнення якісно нового об'єкта (чи його стану), спрямованість, необоротність, закономірність, єдність кількісних і якісних змін, взаємозв'язок прогресу і регресу, суперечливість, циклічність форми, розгортання в часі. Перераховані риси можуть характеризувати процес розвитку з точки зору розвитку окремого підприємства, що будуть відображати вузьке розуміння даного процесу. Широке розуміння процесу розвитку може інтерпретуватися як спрямований, закономірний процес, зорієнтований у часі й просторі, який базується на певних закономірностях, принципах і під впливом зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища буде мати можливість перейти на кількісно та якісно новий рівень формації.

На думку Ю. С. Бараша «стратегічна мета реформування залізничного транспорту полягає у сприянні економічному зростанню та підвищенню добробуту населення через забезпечення доступу до безпечних, надійних, високоякісних транспортних послуг за прийнятною ціною» [13]. Автор підкреслює, що для забезпечення ефективного функціонування транспортної галузі інфраструктуру необхідно залишити у власності держави, а перевезення вантажів доцільно здійснювати на конкурентній основі.



Н. І. Богомолова приділяє увагу у своїх дослідженнях розвитку сфери фінансових відносин і процесів у стратегічному управлінні, відмічаючи що стратегія розкриває ефективну ділову концепцію по досягненню конкурентних переваг залізничного транспорту, враховує способи, методи, форми та засоби досягнення встановлених цілей [14].

Провідною галуззю економіки нашої держави беззаперечно є промисловість, яка виступає найактивнішим фактором науково-технічного прогресу. Маючи значний економічний потенціал Україна залишається значним виробником і постачальником певних видів продукції на європейський ринок. Транспорт, як компонент взаємозв'язку між виробництвом і споживанням, відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Однією з особливостей транспорту є те, що транспорт не виступає виробником нової продукції, а характеризується продовженням процесу виробництва – доставкою продукції до споживача, змінюючи тим самим її вартість. Велике значення у постачанні продукції є раціональний вибір виду транспорту. Сучасні ринкові умови породжують конкурентну боротьбу на транспорті за клієнтів і за отримання максимального соціального та економічного ефекту.

Для формування стратегії розвитку транспортних підприємств і ефективних заходів щодо її реалізації необхідно враховувати узгодженість цілей, наявних можливостей інфраструктурної складової та врахування інтересів учасників транспортного процесу. До головних чинників, що спричиняють негативну ситуацію на залізничному транспорті, можна віднести: відсутність конкуренції, застарілі методи управління, знос рухомого складу залізниць і відсутність інвестиційної привабливості. Відсутність конкуренції провокує демотивацію і залежність операторів перевізного процесу від Укрзалізниці; застарілість методів управління не відповідає сучасним ринковим умовам ділового середовища; невідповідність технічного оснащення залізниць сучасним вимогам; постійна нестача інвестицій відображається через відсутність чіткого розмежування фінансових рахунків між видами бізнесу.

Саме визначення пріоритетних цілей і реального стану підприємства дозволить врахувати й оцінити існуючі умови, визначити фактори внутрішнього середовища та отримати ефективний алгоритм визначення стратегічних задач.

Активізація ринкових змін, а також прискорення інтеграційних процесів України визначає узгодженість державного законодавства з європейськими та світовими стандартами. Стратегічні цілі розвитку транспортної галузі ґрунтуються на положеннях Транспортної стратегії України на період до 2020 р. Даний документ містить концептуальні засади щодо ефективного функціонування транспортної галузі, соціально-економічного розвитку країни. Але оцінюючи ситуацію, яка відбувалась в країні за останні п'ять років, можна відмітити, що реалізація основних положень даної стратегії відбувалась лише на папері та в кабінетах чиновників задля отримання чергового траншу МВФ. Варто зазначити, що транспорт, будучи однією з найбільш фондоемних галузей економіки, вимагає для свого розвитку великих довгострокових інвестицій. А дослідження та врахування значення транспортно-дорожнього комплексу в розвитку економіки країни дозволить підвищити роль транспорту й досягнути практичних змін у системі управління транспортним процесом перевезення вантажів. Основні засади проведення транспортної політики за останні роки зводилась до імплементації деяких директив і актів Європейського Союзу, які знайшли своє відображення в розпорядженнях Кабінету Міністрів України: «Про схвалення розроблених Міністерством інфраструктури планів імплементації деяких актів законодавства ЄС», в тому числі окремі розпорядження стосуються залізничного транспорту; «Про схвалення розроблених Міністерством інфраструктури планів імплементації деяких актів законодавства ЄС з питань транспорт-

ної політики та інфраструктури»; «Про схвалення розробленого Міністерством інфраструктури плану імплементації Директиви Ради 95/18/ЄС від 19 червня 1995 р. Про ліцензування залізничних підприємств».

Значення транспорту на державному рівні, особливо в умовах євроінтеграції та геополітичного розташування країни, недооцінене. До оновленої Транс'європейської транспортної мережі Європейського Союзу (TEN-T) входять два мультимодальних коридори, що закінчуються на кордоні з Україною: «Середземноморський коридор» (RFC № 6), та «Східний коридор» (RFC № 9). Активізація співпраці у сфері надання транспортних послуг вимагає від транспортної системи країни розв'язання нових завдань стосовно організації та якості перевізного процесу. Ці завдання неможливо буде реалізувати в умовах відсутності реформ і невідповідності критеріям і тенденціям, що існують в європейських країнах. Відповідно до вищевикладеного, можна зазначити, що стратегія розвитку транспортного підприємства:

- визначає напрям розвитку діяльності транспортного підприємства у відповідності з цільовою програмою розвитку галузі;
- забезпечує систематизацію та впорядкування засобів досягнення завдань, узгоджених з місією стратегії;
- характеризує функціональні можливості транспортного підприємства на основі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- координує дії, спрямовані на виконання основних завдань стратегії та її місії;
- формує концептуальні засади конкурентоспроможності транспортної послуги.

Отже, під стратегією розвитку транспортного підприємства слід розуміти комплексну багатоетапну програму дій в межах загальної стратегії розвитку транспортної галузі з використанням засобів їх досягнення, з метою досягнення довгострокового ефекту та спрямованих на конкурентоспроможність і підвищення якості транспортної послуги.

**Висновки та пропозиції.** Розглядаючи теоретичні аспекти формування поняття «стратегія» можна зробити висновок, що незважаючи на спільні думки у визначенні даного поняття, можна виокремити притаманні відмінності сутності змісту, який пропонують різні науковці. Концептуально стратегія пов'язана з цілеспрямованою метою та узагальненою програмою дій, адаптованою до впливу факторів зовнішнього середовища, що враховує кількісні та якісні зміни і забезпечує довгостроковий ефективний результат. Між тим, для транспортного підприємства стратегія має враховувати інформаційно-комунікаційний, техніко-технологічний, організаційно-функціональний, політико-правовий та еколого-економічний потенціал процесу перевезення вантажів, що в сукупності дозволить підвищити рівень привабливості якості наданих послуг. З іншого боку, інтеграційні процеси у сфері надання транспортних послуг вимагають розв'язання нових завдань стосовно інтелектуального підходу організації розвитку транспортних підприємств. Досягнення ефективного вирішення проблем доставки вантажів у сучасних умовах неможливий без реалізації стратегії розвитку транспортних підприємств.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Chandler, Alfred* Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962. –Р. 13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://archive.org/stream/strategystructur00chan\\_0#page/12/mode/2up](https://archive.org/stream/strategystructur00chan_0#page/12/mode/2up).
2. *Andrews, Kenneth J.*, «The Concept of Corporate Strategy», Irwin, 1971. –Р. 19. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://s3-us-west-2.amazonaws.com/bk8o2qoj6b6tfl/The\\_Concept\\_of\\_Corporate\\_Strategy.pdf](http://s3-us-west-2.amazonaws.com/bk8o2qoj6b6tfl/The_Concept_of_Corporate_Strategy.pdf)

3. Ансофф І. Стратегічне управління. – М.: Економіка, 1989. – 358 с.
4. Портер М.Е. Конкуренція / Пер. с англ. – М.: ІД «Вільямс», 2005. – 608с.
5. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусствоработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
6. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
7. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. – 153 с.
8. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник. / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 129 с.
9. Жалило Я. Экономическая стратегия как категория современной экономической науки / Я. Жалило // Экономика Украины. – 2005. – № 1. – С. 19 – 27.
10. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
11. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2000. – 640 с.
12. Шериньова З.С. Стратегічне управління / З. С. Шериньова, С.В.Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 327 с.
13. Бараш Ю. С. Стратегія управління реформуванням залізничним транспортом України / Ю.С.Бараш, Т.Ю.Чаркіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 53. – С. 24-30.
14. Богомолова Н. І. Фінансова стратегія розвитку залізничного транспорту: сутність та особливості формування / Н.І. Богомолова // Ефективна економіка. – 2012. – № 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=881>
15. Галабурда В. Г. Синергетический эффект транспорта [Текст] / В. Г. Галабурда // Мир транспорта: теория, история, конструирование будущего. – 2014. – № 1. – С. 96–100.
16. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О.В.Маковоз, І.В.Токмакова, О.В.Шраменко. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
17. Зайончик Л. Г. Міжнародні перевезення вантажів автомобільним транспортом : Навч. посібник / Л. Г. Зайончик, Ю. Ф. Кулаєв, М. О. Ковзель. К. : Видавець Горобець Г.С., 2009. 222 с.
18. Колесникова Н. М. Адаптивно-гармонізаційний механізм ціноутворення на залізничному транспорті: формування, функціонування та розвиток: [монографія] / Н.М. Колесникова. – К.: КУЕТТ, 2006. – 564 с.
19. Макаренко М. В. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України / М.В. Макаренко, Ю.М. Цветов та ін. – К.: КУЕТТ, 2007. – 222 с.
20. Пащенко Ю. Є. Стратегічні напрямки і пріоритети розвитку транспортного сектору України згідно вимог світової організації торгівлі / Ю.Є. Пащенко // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпропетровськ : Вид-во Вид-во ДНУЗТ, 2008. – Вип. 22. – С. 248-253. Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-napravleniya-i-prioritety-razvitiya-transportnogo-sektora-ukrainy-v-sootvetstvi-s-trebovaniyami-mirovoy-organizatsii>
21. Сич Е. М. Екологізація автотранспорту як чинник вирішення екологічних проблем міських агломерацій. / Е. М. Сич // Механізм регулювання економіки, 2012, № 2. Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/34189/1\\_E\\_N\\_Sych\\_Greening\\_of\\_transport\\_as\\_a\\_factor\\_in\\_solving\\_environmental\\_problems\\_of\\_urban\\_agglomerations.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/34189/1_E_N_Sych_Greening_of_transport_as_a_factor_in_solving_environmental_problems_of_urban_agglomerations.pdf).
22. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия: Монография / Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. – Харьков: ХНАДУ, 2009. – 166 с.
23. Сунь-Цзи. Искусство войны (в переводе академика Н. И. Конрада). Жанр: Спорт. Издательский дом: М.-Л. Год издания: 1950.
24. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.

## REFERENCES

1. Chandler, Alfred Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962. – P. 13. [Elektronniy resurs] – Rezhim dostupu: [https://archive.org/stream/strategystructure00chan\\_0#page/12/](https://archive.org/stream/strategystructure00chan_0#page/12/)
2. Andrews, Kenneth J. The Concept of Corporate Strategy, Irwin, 1971. – P. 19. [Elektronniy resurs] – Rezhim dostupu: [http://s3-us-west-2.amazonaws.com/bk8o2qoj6b6tf/The\\_Concept\\_of\\_Corporate\\_Strategy.pdf](http://s3-us-west-2.amazonaws.com/bk8o2qoj6b6tf/The_Concept_of_Corporate_Strategy.pdf)
3. Ansoff I. Strategichne upravlinnya. – М.: Ekonomika, 1989. – 358 p. .
4. Porter M.E. Konkurentsiya / Per. s angl. – М.: ID «Vilyams», 2005. – 608 p.

5. *Tompson-mi. A.A., Striklenda.Dzh.* Strategicheskymenedzhment. Iskusstvovrazrobotki i realizatsiistategii: Uchebnikdlyavuzov/ Per. s angl. podred. L.G. Zaytseva, M.I. Sokolovoy. – M.: Banki i birzhi, YuNI-TI, 1998. – 576 p.
6. *DrukerPiter F.* Entsiklopediyamenedzhmenta.: Per. s angl. – M.: Izdatelskiydom «Vilyams», 2004. – 432 p.
7. *Shehovtseva L.S.* Strategicheskymenedzhment: Uchebnoeposobie. – Kaliningrad: Izd-vo RGU im. I. Kanta, 2006. – 153 p.
8. *Vihanskiy O. S.* Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess : uchebnik / O. S. Vihanskiy, A. I. Naumov. – M. : Gardariki, 2001. – 129 p.
9. *ZhaliloYa.* Ekonomicheskayastrategiyakakategoriyasovremennoyekonomicheskoyнауки / Ya. Zhalilo // *EkonomikaUkrainyi.* – 2005. – № 1. – P. 19 – 27.
10. *Nalivayko A. P.* Teoriyastrategiyipidpriemstva. Suchasniystantanapryamkirozvitku : monografiya / A. P. Nalivayko. – K. : KNEU, 2001. – 227 p.
11. *Fathudinov R. A.* Strategicheskymarketing [Tekst] / R.A. Fathudinov – M.: ZAO Biznes – shkola «Intel – Sintez», 2000. – 640 p.
12. *Shershnova Z. E.* Strategichneupravlinnya. / Z. E. Shershnova, S. V. Oborska. – K. : KNEU, 2004. – 327 p.
13. *BarashYu. S.* StrategiyaupravlinnyareformuvannyamzaliznichnimtransportomUkrayini / Yu. S. Barash, T. Yu. CharkIna // *Visnikekonomikitransportu i promislivosti.* – 2016. – Vip. 53. – P. 24-30.
14. *Bogomolova N. I.* Flansovastrategiyarozvitkuzaliznichnogotransportu: sutnisttaosoblivostiformuvannya / N.I. Bogomolova // *Efektivnaekonomika.* – 2012. – № 1 [Elektronniyresurs] – Rezhimdstupu: [http://www.economy.nayka.com.ua/index.php? operation=1&iid=881](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=881)
15. *Galaburda, V. G.* Sinergeticheskiiyeffekttransporta [Tekst] / V. G. Galaburda // *Mirtransporta: teoriya, istoriya, konstruirovaniebuduschego.* – 2014. – № 1.– P. 96–100.
16. *Dikan V. L.* Strategichneupravlinnya[tekst] : navch. poslb./ V. L. Dikan, V. O. Zubenko, O. V. Makovoz, I. V. Tokmakova, O. V. Shramenko – K. : «TsentruchovoYilliteraturi», 2013. – 272 p.
17. *Zayonchik, L. G.* Mizhnarodniperevezennyavantazhivavtomobilnimtransportom: Navch. Posibnik / L. G. Zayonchik, Yu. F. KulaEv, M. O. Kovzel. – K. : VidavetsGorobets G.S., 2009. – 222 p.
18. *Kolesnikova N. M.* Adaptivno-garmonizatsiynimehanizmtsinoutvorennyanzaliznichnomutransportl: formuvannya, funktsionuvannyatarozvitok: [monografiya] / N.M. Kolesnikova. – K.: KUETT, 2006. – 564 p.
19. *Makarenko M. V.* problemitaosnovnnapryamkireformuvannyazaliznichnogotransportuUkrayini / M.V. Makarenko, Yu.M. TsvEtovtaIn. – K.: KUETT, 2007. – 222 p.
20. *PaschenkoYu. E.* Strategichnnapryamkiiprioritetirozvitkutransportnogosektoru Ukrayinizidnovimogsvitovoyiorganizatsiyitorgivli/ Yu.E. Paschenko // *VisnikDnipropetrovskogonatsionalnogouniversitetuzaliznichnogotransportuim. akad. V. Lazaryana.* – DnIpropetrovsk : Vid-voVid-vo DNUZT, 2008. – Vip. 22. – P. 248-253. Rezhimdstupu: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-napravleniya-i-prioritety-razvitiya-transportnogo-sektora-ukrainy-v-sootvetstvi-i-s-trebovaniyami-mirovoy-organizatsii>
21. *Sich E. M.* Ekologizatsiya avtotransportu yak chinnik virishennya ekologichnih problem miskih aglomeratsiy. / E. M. Sich // *Mehanizm reguluyannya ekonomiki,* 2012, №2. Rezhim dstupu: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/34189/1\\_E\\_N\\_Sych\\_Greening\\_of\\_transport\\_as\\_a\\_factor\\_in\\_solving\\_environmental\\_problems\\_of\\_urban\\_agglomerations.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/34189/1_E_N_Sych_Greening_of_transport_as_a_factor_in_solving_environmental_problems_of_urban_agglomerations.pdf).
22. *Shinkarenko V.G., Levchenko O.P.* Formirovanie strategii razvitiya avtotransportnogo predpriyatiya: Monografiya / Shinkarenko V.G., Levchenko O.P. – Harkov: HNADU, 2009. – 166 p.
23. *Sun-Tszi.* Iskusstvo voynyi (v perevode akademika N. I. Konrada). Zhanr: Sport. Izdatelskiy dom: M.-L. God izdaniya: 1950.
24. *Ansoff I.* Novaya korporativnaya strategiya / I. Ansoff. – Spb. : Piter, 2000. – 416 p.

УДК 338.47, 656.2, 504

*Zoriana Dvulit, PhD, associated professor,  
(associated professor of the department «Management», State Economy and  
Technology University of Transport)*

**ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY  
MANAGEMENT OF RAILWAY ENTERPRISES OF UKRAINE:  
STRATEGIC DIRECTIONS AND ENVIRONMENTAL IMPACT  
ASSESSMENT**

*A complex analysis of economic and environmental sustainability management of railway enterprises of Ukraine in terms of its strategic direction and evaluation of the impact on the environment was performed. The algorithm for evaluating the impact on the environment of the object on the basis of competent balance (sustainable development) was improved for the railways of Ukraine as railway enterprises according to the principles of sustainable development.*

*There were determined the main strategic directions of economic and environmental sustainability management of railway enterprises that provide their scientific and technical prerequisites; a scientific and technical complex which is a set of enterprises engaged in scientific, technical activities and training employees; highly qualified personnel, information infrastructure, transport, logistics and research and experimental base of the railway; focus on solving complex scientific, technical and technological problems; providing them with the necessary resources and advanced communication infrastructure.*

*Based on the theoretical, methodological and practical developments on the economic and environmental sustainability management of railway enterprises, a strategic economic and ecological management of railways of Ukraine was proposed. Such management involves consideration of environmental factors of direct and indirect actions and internal environment factors. It also includes the necessary elements as subjects and objects of management, principles, approaches (models), management methods, functions, organizational structure management, competence, culture, tools and integrated efficiency. The result of this long-term management is the balanced functioning strategies on the principles of sustainable development.*

*Keywords: economic and ecological management, railway transport enterprises, sustainable development, environment.*

© Двуліт З., 2016

*Зоряна Двуліт, к.е.н., доц.  
(професор каф. «Менеджмент», Державний економіко-технологічний  
університет транспорту)*

**ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ:  
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ОЦІНКА ВПЛИВУ НА ДОВКІЛЛЯ**

*Здійснено комплексний аналіз економіко-екологічного управління сталим розвитком підприємств залізничного транспорту України в частині його стратегічних напрямів та оцінки впливу на навколишнє природне середовище. Удосконалено алгоритм здійснення оцінки впливу на навколишнє природне середовище об'єкта на принципах компетентної збалансованості (сталого розвитку) саме для залізниць України як підприємств залізничного транспорту за принципами сталого розвитку.*

*Визначено основні стратегічні напрями економіко-екологічного управління сталим розвитком підприємств залізничного транспорту, які передбачають їх науково-технічні передумови; науково-технічний комплекс, який становить сукупність підприємств, що здійснюють наукову, науково-технічну діяльність та підготовку працівників; висококваліфіковані кадри, інформаційну інфраструктуру транспорту, матеріально-технічну та дослідно-експериментальну базу залізниці; концентрацію зусиль на вирішення складних науково-технічних і технологічних проблем; забезпечення їх необхідними ресурсами та розвиненою комунікаційною інфраструктурою.*

*На підставі теоретичних, методологічних та практичних напрацювань щодо економіко-екологічного управління сталим розвитком підприємств залізничного транспорту, було запропоновано стратегічне економіко-екологічне управління залізниць України. Таке управління передбачає обов'язкове врахування факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії і факторів внутрішнього середовища. А також включає такі необхідні елементи, як: суб'єкти та об'єкти управління, принципи, підходи (моделі), методи управління, функції, організаційна структура управління, компетентність, культура, засоби та інтегральна ефективність. Як результат такого довгострокового управління, виступають стратегії збалансованого функціонування на засадах сталого розвитку.*

*Ключові слова: економіко-екологічне управління, підприємства залізничного транспорту, сталий розвиток, довкілля.*

*Зоряна Дзулит, к.э.н., доц.  
(профессор каф. «Менеджмент», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

**ЭКОНОМИКО-ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ  
РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО  
ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
И ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ**

*Осуществлен комплексный анализ экономико-экологического управления устойчивым развитием предприятий железнодорожного транспорта Украины в части его стратегических направлений и оценки воздействия на окружающую среду. Усовершенствован алгоритм проведения оценки воздействия на окружающую среду объекта на принципах компетентной сбалансированности (устойчивого развития) именно для железных дорог Украины как предприятий железнодорожного транспорта на принципах устойчивого развития.*

*Определены основные стратегические направления экономико-экологического управления устойчивым развитием предприятий железнодорожного транспорта, которые предусматривают их научно-технические предпосылки; научно-технический комплекс, который представляет собой совокупность предприятий, осуществляющих научную, научно-техническую деятельность и подготовку работников; высококвалифицированные кадры, информационную инфраструктуру транспорта, материально-техническую и опытно-экспериментальную базу железной дороги; концентрацию усилий на решение сложных научно-технических и технологических проблем; обеспечение их необходимыми ресурсами и развитой коммуникационной инфраструктурой.*

*На основании теоретических, методологических и практических наработок по экономико-экологическому управлению устойчивым развитием предприятий железнодорожного транспорта, было предложено стратегическое экономико-экологическое управление железных дорог Украины. Такое управление предполагает обязательный учет факторов внешней среды прямого и косвенного действия и факторов внутренней среды. А также включает такие необходимые элементы, как: субъекты и объекты управления, принципы, подходы (модели), методы управления, функции, организационная структура управления, компетентность, культура, средства и интегральная эффективность. Как результат такого долгосрочного управления, выступают стратегии сбалансированного функционирования на принципах устойчивого развития.*

*Ключевые слова: экономико-экологическое управление, предприятия железнодорожного транспорта, устойчивое развитие, окружающая среда.*

**Formulation of the problem.** The modern system of environmental management in railway transport is affected by globalization and technological progress, which is enhanced by economic activity peculiarities; an important condition for ensuring its stability and sustainable development at the present stage is the innovative nature of the reproduction process and efficient management of its development. On the other hand, the environment is under the influence of railway transport, feeling the impact of harmful emissions, not neutralized waste, soil and water basin pollution. This necessitates the creation a single environmental management system on the railway enterprises. This system

would be able to combine the interests of both the society and the railway transport in ensuring economic and environmental security of the society and, primarily, the urbanized areas that are mostly influenced by the functioning of railway transport.

Railway transport in Ukraine is exercising a significant negative impact on the natural environment (NE) due to pollution of atmospheric air, water, land and forest resources, flora and fauna, noise pollution, etc. Railway transport management should be carried out taking into account and in accordance with established regulatory framework, environmental safety requirements and the requirements of environmental protection.

Development management of the system for environmental management of railway enterprises in terms of the need to ensure economic and environmental security must be focused primarily on the development and implementation of new approaches to improve economic, sociological and ecological efficiency of usage of natural resources. This will ensure the expanded reproduction of transportation services, the sustainable development (SD) of environmental management system in railway transport and efficient use of natural resources with preservation and improvement of the environment condition for economic and environmental security of the country.

The issue of effective management in the railway transport sector, given the significant impact of this type of transport on the environment requires complex systems research to ensure economic and environmental interests of the society.

There is an urgent need to ensure environmentally justified planning of railway transport of Ukraine. Implementation of measures to reduce the negative impact of rail transport on the environment, with the establishment of efficient environmental practices in other types of transport, could significantly improve the environmental situation in Ukraine.

**Analysis of recent research and publications.** The scientific papers of many domestic and foreign scientists and economists are dedicated to theoretical and applied aspects of environmental protection and reducing environmental impact. It is worth noting the works of the following authors: O.A. Rybina [1], Yu. S. Barash [2], O.H. Deineka, O.O. Mishchenko [3], O.I. Borodin [4], V.A. Bazhenov, T.V. Tymochko, Yu.M. Satalkin, P.P. Lizunov, H.O. Biliavskiy, I.D. Loieva, O.I. Bondar [5], H.M. Kirpa [6].

The consideration of the railway transport as an object that provides the vital functions of the society and influences the environment necessitates the improvements of ecological management development at the railway enterprises. Nowadays it is important to realize the inextricable link between nature, society and transport, which is reciprocal. The threat of environmental catastrophe that resulted from the negative consequences of ill-considered use in practical social activity and consumer of natural resources related to the environment necessitated an immediate search for ways of changing public consciousness based on a fundamentally new ideological orientations and values.

**The purpose of the article.** Conducting a comprehensive analysis of the economic and environmental management of sustainable development of railway enterprises of Ukraine in terms of its strategic direction and impact assessment on the environment.

**Presentation of the base material** The Law of Ukraine «On Railway Transport» [7] declares that the railways and the railway enterprises provide public safety of life and health of citizens who use its services, and environmental protection. The Transport Strategy of Ukraine till 2020 [8] declares that now transport as a whole meets the needs of the national economy and people in transportation, but the level of safety, energy efficiency and technogenic load on the environment does not meet the modern requirements [9]. The main expected results of the implementation of this strategy provide for reducing by 30% the amount of harmful emissions into the atmosphere. The purpose of the Law of Ukraine «On the Fundamentals (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine



till 2020» [10] is the stabilization and improvement of the environment. Clearly there is a need to transfer the maximum possible amounts of cargo and passenger transportation to the railway transport for reduction of air pollution and noise and other impacts of transport on society [6].

In our previous studies, the main points of sustainable development of railways was determined, specifically: the rail transport has to carry out its transportation operation so that its environmental impact could be reduced to a level at which the formation of all types of damage have reparable nature; the structure of railways income should provide for full cost of preventing damage to the environment and measures for its recovery; by state (public) property and natural monopoly position the railways have to carry all types transportation in the required amount. This implementation of transport must serve only the interests of the society and meet the modern needs of passengers and consignors; according to disposal the railway carrier should leave the funds for the state and these funds allow maintaining extended reproduction [11].

Among the economic instruments of organizational and economic mechanism currently used in railway transport, we can select the system of environmental charges, resource payments, including fees for use of water and land, operating costs for environmental protection, the cost of major repairs of environmental facilities, etc. It should be noted that the main purpose of payment for environmental pollution is economic stimulation of the implementation of measures for the atmosphere protection and water conservation measures, measures to reduce the waste of production processes.

We should note that the railway intensified its efforts to reduce environmental impact and compliance with environmental legislation in recent years. The stimulating factor in this case is the particular requirements of international transport systems aimed at reducing consumption of resources and implementation of environmentally friendly forms of transport to meet international environmental standards.

I agree with a number of authors who believe that the sustainable development of the railway sector provides coordinated functioning of its economic, environmental and social components [2, 3], and the choice of environmental strategy of railway enterprises should be carried out taking into account the economic indicators of environmental activities [4].

The system of environmental management at railway enterprises is a system the main purpose of which is to improve economic and environmental performance of railway enterprises and environmental safety in urban areas, which consists of objects of railway transport and the environment, the elements and structures which have certain properties, developing interact and mutually influence on each other. Therefore, development management system for environmental management at railway undertaking should be based on single methodological approach, formed in the area of the railway transport management.

The main objective of development management system of natural resources at the enterprises of railway enterprises is to ensure the most favorable conditions for human life, the preservation of ecological balance in urban areas, while the rational use of material, natural, human, financial and other resources and improving the economic and environmental efficiency at the railway enterprises.

Theoretical, methodological and practical achievements on the economic and environmental sustainability growth management at the railway enterprises described in the author's own monograph [12], allowed offering such economic and environmental management of railways of Ukraine as a long term strategic management. It is presented in Fig. 1. Actually such management mandates consideration of these factors influence at the railway enterprises, such: environmental factors of direct and indirect actions and

internal environment factors. It is also perceived availability of the necessary elements of the strategic implementation of economic and environmental management, such as: subjects and objects of management, principles, approaches (models), management methods, functions, organizational structure management, competence, culture, tools and integrated efficiency. There are the strategies of balanced functioning based on sustainable development as a result of the long-term management.

An integral part of the development and improvement of organizational and economic mechanism of environmental protection rail transport activity is an analysis and assessment of the situation at present at railway enterprises. It is important to mention that the analytical researches on the impact of railway transport on the environment should be based on a combination of economic analysis, environment analysis and analysis of environmental protection activities. It is a synthesis of these components of the environmental, economic and systemic and structural analysis that will allow solving at the railway enterprises the following problems: provision of the environmental protection with necessary financial and economic levers; harmonization of key environmental and economic indicators of environmental protection activity; providing legal, economic and technical basis for the assessment of anthropogenic impact on the environment; accounting costs for environmental protection activity and determining its results; impact on the scope and nature of pollution of the environmental objects and railway enterprises by changing the structure of economic complex; analysis and prospects of basic production funds of environmental protection purposes; detection of the impact of economic factors and greening criteria of business activity of railway enterprises on the final results of the core activities; comparative analysis of the environmental protection activity of railway enterprises, including in the cross-sector aspect.

So, important is not only the separate analytical study parameters of the environment pollution and environmental costs, but also their direct comparison for assessing reality as indicators derived from reports and empirical determination of the effectiveness of environmental protection measures. So, we need to determine whether it is possible to pay the relatively small amounts of money for large volumes of emissions and discharges of pollutants into the environment. At this stage, given the level of information provision and development of methodological base for the analysis of both environmental protection activity and impact of railway enterprises on the environment, the indicators abstraction and use of water resources are used as well as air emissions of polluting substances; the number of emission sources; the proportion capture and purification of hazardous substances; the costs for environmental protection, environmental fees and rental payments; the cost environmental protection and other equipment.

Under the conditions of the present problem of rational use of natural resources and provision of environmental safety of the population is a prerequisite for sustainable economic and social development of Ukraine, because railway transport activity is associated with the consumption of large amounts of water, water and air pollution, pollution of surrounding areas under the transportation of goods and formation of wastes, noise and vibration. In addition, the railways are carried the transportation of dangerous goods, in cases of emergencies can lead to environmental disaster.

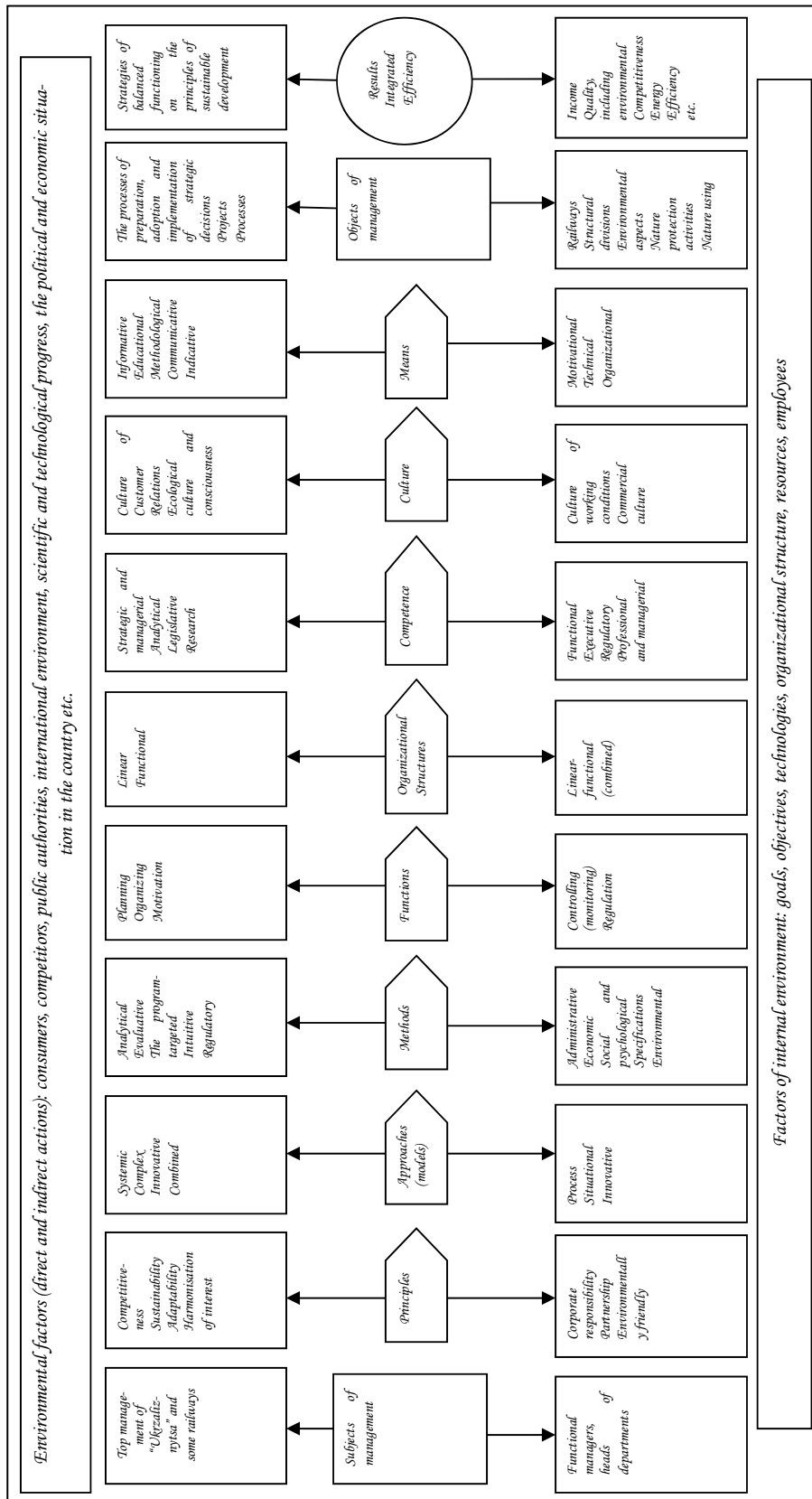


Fig. 1. Strategic economic and ecological management of railways of Ukraine Source: author's development

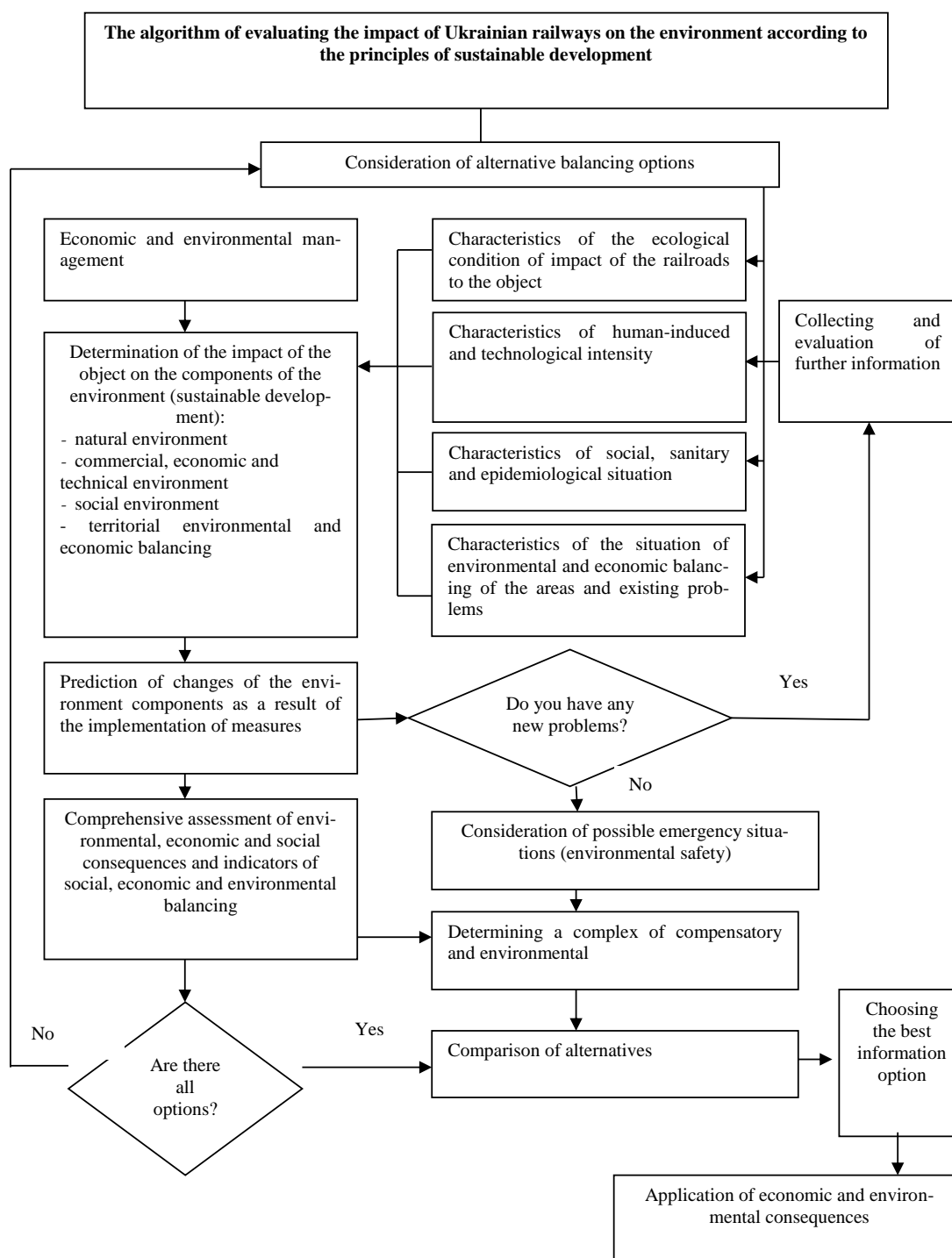
We also note that the development and implementation of highly engineered solutions occupy an important place for improvement of the environmental situation in railway transport, but we must also solve complex economic problems for their use. We also noted that it is not enough attention paid to the economic mechanism of environmental protection in railway transport in the Sector Program of the Environment Protection. Because today there is not industry agreed methods of cost estimates, including losses from pollution of the environment, methods of economic assessment of environmental protection measures, etc. [1].

It is also advisable to introduce modern management measures, decisions and practices of foreign companies and adapt them to the work of Ukrainian railways to resolve problems associated with a decrease in noise, vibration and their impact on the environment and human health caused by the activities of railway transport [13]. Implementation of measures to reduce the negative impact of rail transport on the environment, with the establishment of effective environmental practices in other types of transport, could significantly improve the environmental situation in Ukraine.

Taking into account the collective monograph «Fundamentals of integrated environmental management and infrastructure development» [5] as a basis work, we can see that there was improved the algorithm of evaluating the impact on the environment of the object on the basis of balance of competent (sustainable development) for Ukrainian railways as the railway enterprises according to the principles of sustainable development.

This impact assessment on environment by the railways of Ukraine according to the principles of sustainable development involves a sequence of steps to consider alternatives to balance selection option and the best application of economic and environmental consequences, which are presented in Fig. 2. There are the following characteristics: environmental condition of the railways on certain objects, the state of human and technological strength, social and sanitary-epidemiological situation and the state of ecological and economic balancing of the areas in the process of choosing the best option balance. It is also needed is accounting a complex of compensatory and environmental measures in this algorithm. Economic and environmental management takes its prominent place this algorithm, because it is possible to determine the railway enterprises effect on the environment components, to predict the changes of the environment components and evaluate the environmental, economic and social consequences, and thus indicators of social, economic and ecological balance with it help.

**Conclusions and suggestions.** The importance of solving the problem of improving sustainability of environmental management system at the railway enterprises is determined by the following main areas of economic policy, such as: the need to improve the social and economic assessment of efficiency and sustainability of natural resources, ensuring the improvement of the quality of nature and increasing interest of enterprises in the implementation of environmentally significant activities, formation programs to increase efficiency and sustainability of enterprises and the environmental protection. For this purpose, the algorithm for evaluating the impact on the environment of the object on the principles of competent balancing (sustainable development) was improved for Ukrainian railways as the railway enterprises according to the principles of sustainable development.



**Fig.2. The algorithm for evaluating the impact of Ukrainian railways on the environment according to the principles of sustainable development**

Source: improved on the basis of [5]

So, the base for implementation of economic and environmental management at the railway enterprises should be the following strategic areas: scientific and technical prerequisites of the railway enterprises; scientific and technical complex of the railway enterprises which is a set of enterprises engaged in scientific, technical activities and training employees; highly qualified information infrastructure of transport, logistical and research and experimental base of the railway; focus on solving complex scientific, technical and technological problems of providing the railway enterprises by the necessary resources and advanced communication infrastructure.

Based on the theoretical, methodological and practical developments on the economic and environmental sustainability management of the railway enterprises, the strategic economic and environmental management of Ukrainian railways was proposed. Actually, such management foresees the mandatory consideration of the following factors influence on the railway enterprises: the environmental direct and indirect actions and internal environment factors. It also includes the necessary elements as subjects and objects of management, principles, approaches (models), management methods, functions, organizational structure management, competence, culture, tools and integrated efficiency. There are the strategies of balanced functioning based on sustainable development as a result of the long-term management.

### REFERENCES

1. *Ribina O. I.* Metodichni pidhodi do otsinki ekologichnih naslidkiv diyalnosti zaliznichnogo transportu / O. I. Ribina // *Ekonomichniy prostir*. – 2011. – # 56/2. – S. 269-281.
2. *Barash Yu. S.* Upravlinnya zaliznichnim transportom kraini [Tekst] : monografiya / Yu. S. Barash. – Dnipropetrovsk : Vid-vo Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. akad. V. Lazaryana, 2006. – 264 s.
3. *Deyneka O. G.* Teoretichni pidhodi do derzhavnnoi strategii rozvitku zaliznichnogo transportu / O. G. Deyneka, O. O. Mischenko // *Visnik Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. akad. V. Lazaryana*. – 2008. – Vip. 24. – S. 214-216., *Povestka dnya na XXI vek* : [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupa : <http://www.un.org/russian/conferen/wssd/agenda21/index.htm>. – Zagl. s ekrana.
4. *Borodin A. I.* Ekologo-ekonomicheskoe upravlenie predpriyatiem [Tekst] : dis. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.05 / Borodin Aleksandr Ivanovich. – Kaliningrad, 2006. – 432 s., s.191-193.
5. *Bazhenov V. A.* Osnovi integrovanogo upravlinnya prirodokoristuvanniam i rozvitkom infrastrukturi [Tekst] : monografiya / V. A. Bazhenov, T. V. Timochko, Yu. M. Satalkin ta in. – K. : Karavela, 2010. – 320 s.
6. *Kirpa G. N.* Zheleznyie dorogi mira v XXI veke / G. N. Kirpa. – Dnipropetrovsk : Vid-vo Dnipropetr. nats. un-tu zalizn. transp. im. akad. V. Lazaryana, 2004. – 224 s.
7. *Pro zaliznichniy transport* : [zakon Ukraini # 273/96 vid 04.07.1996 r.] : [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/273/96-vr>. – Zagol. z ekrana.
8. *Pro shvalennya transportnoii strategii Ukraini na period do 2020 roku* : [rozporядzhennya KМУ # 2174-r vId 20.10.2010 r.] : [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-r>. – Zagol. z ekrana.
9. *Dvulit Z. P.* Ekologo-ekonomichne upravlinnya zaliznichnim transportom, orientovane na staliy (garmoniyniy) rozvitok / Z. P. Dvulit // *Zbirnik naukovih prats DETUT. Seriya «Ekonomika i upravlinnya»*. – K. : DETUT, 2012. – Vip. 20. – S. 98-106.
10. *Pro osnovni zasady (strategiyu) derzhavnnoi ekologichnoii politiki Ukraini na period do 2020 roku* : [zakon Ukraini # 2818-VI vId 21.12.2010 r.] : [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2818-17>. – Zagol. z ekrana.
11. *Bakalinskiy O. V.* Poslidovnist uzgodzhennya interesiv suspilstva ta pasazhiriv u konteksti stalogo rozvitku zaliznits Ukraini / O. V. Bakalinskiy, Z. P. Dvulit // *Visnik Ternopilskogo nats. ekon. univ. «Naukoviy zhurnal»*. – Ternopil, 2014. – Vip. 4. – S. 32-39.
12. *Dvulit Z. P.* Ekonomiko-ekologichne upravlinnya stalim rozvitkom pidpriemstv zaliznichnogo transportu: teoriya, metodologiya, praktika [Tekst] : monografiya / Z. P. Dvulit. – K., 2016. – 424 s.
13. *Dvulit Z. P.* Ekonomiko-ekologichne upravlinnya stalym rozvytkom pidpriemstv zaliznychnogo transportu : teoriya, metodologiya, praktyka [Tekst] : monografiya [Text] : monograph / Z. P. Dvulit. – K., 2016. – 424 s.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Рибіна О. І. Методичні підходи до оцінки екологічних наслідків діяльності залізничного транспорту / О. І. Рибіна // Економічний простір. – 2011. – № 56/2. – С. 269-281.
2. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни [Текст] : монографія / Ю. С. Бараш. – Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2006. – 264 с.
3. Дейнека О. Г. Теоретичні підходи до державної стратегії розвитку залізничного транспорту / О. Г. Дейнека, О. О. Міщенко // Вісник Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – 2008. – Вип. 24. – С. 214-216. Повестка дня на XXI век : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.un.org/russian/conferen/wssd/agenda21/index.htm>. – Загл. з екрана.
4. Бородин А. И. Эколого-экономическое управление предприятием [Текст] : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Бородин Александр Иванович. – Калининград, 2006. – 432 с. , с.191-193.
5. Баженов В. А. Основы интегрированного управления природокористуванням і розвитком інфраструктури [Текст] : монографія / В. А. Баженов, Т. В. Тимочко, Ю. М. Саталкін та ін. – К. : Каравела, 2010. – 320 с.
6. Кирпа Г. Н. Железные дороги мира в XXI веке / Г. Н. Кирпа. – Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2004. – 224 с.
7. Про залізничний транспорт : [закон України № 273/96 від 04.07.1996 р.] : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/273/96-вр>. – Загол. з екрана.
8. Про схвалення транспортної стратегії України на період до 2020 року: [розпорядження КМУ № 2174-р від 20.10.2010 р.] : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2174-2010-р>. – Загол. з екрана.
9. Двуліт З. П. Еколого-економічне управління залізничним транспортом, орієнтоване на сталий (гармонійний) розвиток / З. П. Двуліт // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕТУТ, 2012. – Вип. 20. – С. 98-106.
10. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року: [закон України № 2818-VI від 21.12.2010 р.] : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2818-17>. – Загол. з екрана.
11. Бакалінський О. В. Послідовність узгодження інтересів суспільства та пасажирів у контексті сталого розвитку залізниць України / О. В. Бакалінський, З. П. Двуліт // Вісник Тернопільського нац. екон. універ. «Науковий журнал». – Тернопіль, 2014. – Вип. 4. – С. 32-39.
12. Двуліт З. П. Економіко-екологічне управління сталим розвитком підприємств залізничного транспорту : теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / З. П. Двуліт. – К., 2016. – 424 с.
13. Двуліт З. П. Економіко-екологічні аспекти впливу залізничного транспорту на довкілля / З. П. Двуліт // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕТУТ, 2012. – Вип. 18. – Ч. 2. – С. 132-143.

УДК 331.108.26:656.2

**Світлана Крищенко**

*(старший викладач каф. «Економіка та підприємництво», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

**Катерина Трубій**

*(інспектор з кадрів, Виробничий підрозділ Вагонна дільниця станції Київ-Пасажирський публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»)*

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*У статті розглянуто та досліджено сучасний стан управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту, проблеми та шляхи підвищення ефективності управління.*

*Проаналізована сутність поняття «управління персоналом» та методологічні підходи до покращення управління.*

*Визначені проблеми організації ефективного управління персоналом як головного ресурсу підприємства залізничного транспорту в умовах його розвитку.*

*Встановлено, що в сучасних умовах від успішної побудови ефективного управління персоналу та ефективності роботи залежать досягнення високих цілей функціонування підприємств залізничного транспорту в економічному просторі.*

*Визначені основні фактори для оцінювання ефективності управління персоналом, головні методи управління персоналом у сучасних умовах господарювання, основні підходи для визначення ефективності управління та розвитком персоналу на підприємствах.*

*Запропоновані заходи щодо вирішення проблем управління працею, розробки механізму управління, оцінки та контролю стосовно цілей підприємств залізничного транспорту, що дозволить виявити справжню ситуацію щодо управління персоналом, виявити слабкі місця і запропонувати комплекс дій для покращення управління персоналом підприємств залізничного транспорту.*

*У даній роботі наведені внесення нововведень та рекомендації щодо покращення роботи на підприємствах залізничного транспорту працівникам, запропоновані варіанти стимулів і заохочень, за допомогою яких можна буде досягти вищих результатів діяльності роботи працівників і покращити діяльність підприємств залізничного транспорту в цілому.*

*Ключові слова: персонал, ефективність, управління, підприємства залізничного транспорту, управління персоналом, ефективність управління.*

© Крищенко С., Трубій К., 2016



*Светлана Крищенко*

*(ст. преподаватель каф. «Экономика и предпринимательство», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Екатерина Трубий*

*(Инспектор по кадрам, Производственное подразделение Вагонный участок станции Киев-Пассажирский публично-акционерного общества «Украинская железная дорога»)*

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

*В статье рассмотрено и исследовано современное состояние управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта, проблемы и пути повышения эффективности управления.*

*Проанализирована сущность понятия «управление персоналом» и методологические подходы к улучшению управления.*

*Определены проблемы организации эффективного управления персоналом как главного ресурса предприятия железнодорожного транспорта в условиях его развития.*

*Установлено, что в современных условиях от успешного построения эффективного управления персоналом и эффективности работы зависит достижение высоких целей функционирования предприятий железнодорожного транспорта в экономическом пространстве.*

*Определены основные факторы для оценки эффективности управления персоналом, основные методы управления персоналом в современных условиях хозяйствования, основные подходы для определения эффективности управления и развитием персонала на предприятиях.*

*Предложены мероприятия по решению проблем управления трудом, разработке механизма управления, оценке и контролю по отношению прежде всего к целям предприятий железнодорожного транспорта, что позволит обнаружить истинную ситуацию в отношении управления персоналом, выявить слабые места и предложить комплекс действий для улучшения управления персоналом предприятий железнодорожного транспорта.*

*В данной работе приведены внесения нововведений и рекомендации по улучшению работы на предприятиях железнодорожного транспорта работникам, предложены варианты стимулов и поощрений, с помощью которых возможно будет достичь высших результатов деятельности работы сотрудников и улучшить деятельность предприятий железнодорожного транспорта в целом.*

*Ключевые слова: персонал, эффективность, управление, предприятия железнодорожного транспорта, управление персоналом, эффективность управления.*

*Svitlana Kryshchenko*

*(senior lecturer of the Department «Economics and entrepreneurship», the State Economic and Technological University of Transport)*

*Kateryna Trubii*

*(Inspector of personnel, Production unit Wagon section of station Kyiv-Passenger public joint stock company «Ukrainian railway»)*

**THEORETICAL APPROACHES TO EVALUATING  
THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT  
THE ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT**

*The article considers and investigates the current state of personnel management at the enterprises of railway transportation, problems and ways of increase of efficiency of management.*

*Analyzed the essence of the concept «personnel management» and methodological approaches to improved management.*

*The problems of organization effective management of staff as the main resource of the enterprise of railway transport in the conditions of its development.*

*It is established that in modern conditions the successful development of an effective personnel control and work efficiency depends on the achievement of the high purposes of functioning of the enterprises of railway transport in the economic space.*

*The main factors for evaluating the effectiveness of personnel management, the basic methods of personnel management in modern conditions of managing, the basic approaches to determine the effectiveness of the management and development of personnel.*

*The activities proposed for the solution of problems of management of labor, development of management mechanism of evaluation and monitoring in regard primarily to the objectives of the enterprises of railway transport that will allow you to discover the true situation in relation to the management staff, to identify weaknesses and to propose a set of actions to improve the personnel management of enterprises of railway transport.*

*In this work the introduction of innovations and recommendations for improvement at the enterprises of railway transport workers, and the options of incentives and rewards, with which it will be possible to achieve the highest performance of the employees and improve the functioning of the enterprises of railway transport in General.*

*Key words: personnel, efficiency, management, enterprises of railway transport, personnel management, management efficiency.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, на жаль, немає єдиного підходу до оцінки ефективного управління персоналом на залізничному транспорті.

У зв'язку зі створенням великої кількості організацій, які базуються на різних формах власності, де впроваджуються нові технології, істотно змінюється роль персоналу на підприємстві. Велике значення для кожного підприємства має розробка методу оцінювання, за допомогою якого визначають дійсний стан в управлінні персоналом, виявляють слабкі місця, надають певні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам теорії, практики в управлінні персоналом підприємства присвятили велику кількість наукових праць, досліджень такі вчені-економісти, як С. А. Баркова, О. В. Крушельницька [1], Г. А. Дмитренко, К. Киллен, Р. Л. Кричевський, Ейтутіс Г.Д. [10], і багато інших вітчизняних і зарубіжних науковців. Проте внаслідок складності, багатогранності та значимості цієї проблеми, існує потреба в дослідженні ефективності управління персоналом підприємства.

**Метою** статті є теоретичне дослідження проблем в управлінні персоналом та його розвиток на підприємствах залізничного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом підприємства є частиною загальної системи управління організацією, та на сьодні від її успішної побудови й ефективності роботи залежить досягнення цілей функціонування організації в економічному просторі.

Ефективність управління персоналом – це максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах у процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного управління. Управління персоналом – важливий і багатогранний процес, без якого не може існувати будь-яке підприємство.

Аналіз практики державного управління підприємствами залізничного транспорту свідчить, що сьогодні цьому елементу в системі державного управління підприємствами галузі в комплексі з іншими і за умови виваженого підходу до прогнозування, планування, реалізацій контролю виконання передбачених державними і галузевими програмами управлінських заходів і моніторингу їх результатів, у підвищенні ефективності виробничої діяльності підприємств залізничного транспорту має належати важливе місце [9].

Головним елементом системи управління є персонал з його рівнем освіти, досвідом і майстерністю. Знання про управління персоналом потрібно для керівників і спеціалістів, працівникам служб кадрів і установ, а також для забезпечення підвищення ефективності та якості праці. Проблема ефективності управління персоналом на сьогодні займає велику роль для підприємств будь-яких форм власності.

Щоб управління персоналом було ефективним, потрібно розробити певну систему управління, оцінки і контролю по відношенню перш за все до цілей організації, що дозволить виявити наявну ситуацію в організації стосовно управління персоналом, знайти слабкі місця та запровадити комплекс дій для її покращення.

Судячи з підсумків роботи багатьох організацій, можна зробити висновок, що виробничі колективи підприємств і висока якість кадрового потенціалу є головними показниками ефективної роботи та конкурентоспроможності продукції. На сьогоднішній день роль працівників підприємства докорінно змінилася. Які б не були чудові та новітні ідеї, технології, сприятливі зовнішні та комфортні умови на підприємстві, без добре кваліфікованого персоналу високих результатів роботи домогтися буде неможливо.

В Україні процесу управління персоналом приділяють близько одинадцяти відсотків від усіх підприємств, решта є так званою «школою виживання». Оскільки Україна на сьогодні переживає економічну кризу, відбувається масове звільнення робітників, і в основному на робочих місцях залишаються найдосвідченіші, віком близько 45–55 років [6, с. 9].

Існують такі фактори оцінювання ефективності управління персоналом:

- Плинність кадрів (стабільний трудовий колектив організації);

- Надійність роботи персоналу (точність у розрахунках, надання інформації в установлений термін);
- Контроль над завантаженістю персоналу (значні мінуси в результатах роботи підприємства через перевантаження роботою працівників);
- Трудова дисципліна (організаційний порядок на підприємстві та його організаційна культура).

Чи буде управління ефективним, визначити лише за допомогою зіставлення тих чи інших кількісних економічних показників неможливо. Щоб визначити, наскільки буде ефективним управління, потрібні фактори, які дадуть змогу це зробити. Цей вибір буде залежати від того, на що саме необхідно звернути увагу: трудова діяльність робітника, керівника чи певні особливості колективу загалом.

Внутрішній психологічний клімат – це необхідний компонент у діяльності робітників як учасників у досягненні спільного результату. Він містить у собі задоволення працівників організацією та умовами праці, настроєм, взаєморозумінням у колективі та з керівництвом, ступенем участі в управлінні підприємства або певних відділів.

Задля того, щоб організація розвивалась і процвітала, кожному керівникові необхідно усвідомити ступінь необхідності учитися самому, а також сприяти навчанню інших працівників, що приведе до підвищення особистісних і професійних якостей.

Щоб досягти високих темпів росту в ефективності управління персоналом, потрібно забезпечитися необхідною сукупністю факторів, які будуть впливати на діяльність управління персоналом. Особливо це актуально сьогодні, оскільки велика кількість організацій має чималі труднощі в економічній сфері.

Ефективність роботи виробничих структурних підрозділів на залізничному транспорті у цілому залежить насамперед від зацікавленості, тобто мотивації персоналу. Для того щоб спонукати кожного фахівця працювати задля досягнення довгострокового успіху компанії й отримання фінансового результату, у більшості економічно розвинених країн, наприклад у Великобританії, США, Японії, використовується й піднята на національний рівень система ключових показників ефективності (КРІ). Її головна мета – підвищити зацікавленість кожного фахівця й усього колективу (окремих підрозділів та організації в цілому), суттєво збільшити продуктивність виробничої діяльності, покращити якість обслуговування основних фондів, ощадливо використовувати ресурси – матеріальні, енергетичні й трудові. [10].

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, у виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ мають бути досить простими і зрозумілими співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтованими [11].

На сьогодні, задля підвищити ефективності управління персоналом на підприємствах застосовують такі методи:

- ∞ кваліфікований і грамотний підбір кадрів;
- ∞ постійне запровадження покращення кваліфікації працівників у їхній сфері діяльності;
- ∞ комфортні умови щодо організації робочих місць;
- ∞ раціональне планування робочого часу;
- ∞ підвищення мотивації, оплати праці;
- ∞ підтримка затишного, дружнього мікроклімату.

Кожне виконане завдання працівників необхідно контролювати і оцінювати, оскільки відсутність контролю може навести працівника на думку, що він виконує непотрібну роботу. Кожне досягнення робітника потрібно обов'язково відзначати, або системою пільг, компенсацій, премій, або привселюдно за участю всього колективу. Це дасть позитивну оцінку працівнику та стимулюватиме до ще кращих успіхів і досягнень у роботі. На підприємствах залізничного транспорту для найбільш дієвого стимулювання, підвищення ефективності виробництва, розробки і прийняття більш високих планів завдань, робочої сили і фінансових ресурсів, а також удосконалення техніки, технології і організації виробництва утворено фонд економічного стимулювання [8].

Крім грошової мотивації робітників, є ще низка інших стимулюючих факторів:

- ✓ Негативні – незадоволення, покарання, загроза втратити роботу.
- ✓ Моральні – грамоти, премії, заохочення, почесні відзнаки, дошка пошани.
- ✓ Піклування про працівника – додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку.

Загалом посилення мотивації персоналу є обов'язковою умовою забезпечення ефективного управління підприємствами галузі, а також процесом реформування залізничного транспорту, його інтеграції з європейською транспортною системою [9]. Щоб визначити ефективність управління персоналом, використовують такі підходи:

- фактичні показники зрівнюють з річними звітами;
- використовують різні форми для розрахунку показників, за якими можна визначити, наскільки буде ефективним управління персоналом;
- користуються якісними оцінками ефективності управління за допомогою експертів.

Виділяють такі групи критеріїв оцінювання:

- ∞ оцінка результату роботи: вмільсть, дотримання термінів виконання певної роботи, швидкість виправлення помилок, бракування товару, безпомилковість, швидкість роботи;
- ∞ поведінка на робочому місці: витрачення часу на виконання поставленого завдання і культура на робочому місці, трудова дисципліна, особиста ініціатива, підвищення кваліфікації, завантаженість роботою, допомога колегам.

Для керівників підприємств залізничного транспорту застосовують такі критерії поведінки:

- ∞ робоча кваліфікація, практикування вмінь, самостійність, ініціативність;
- ∞ спроможність до пошуку нових рішень щодо управління підприємством;
- ∞ результативність методів роботи;
- ∞ витривалість, навантаження і стабільність.

Щоб правильно скласти класифікацію факторів, які будуть впливати на ефективність управління персоналом, необхідно врахувати те, що ці фактори потрібно застосовувати у поєднанні одне з одним, а не окремо.

Сьогодні вітчизняним підприємствам для підвищення ефективності управління персоналом слід більш широко використовувати різні способи мотивації працівників. Багато керівників вітчизняних підприємств основну увагу приділяють фінансовій та організаційній складовим підприємницької діяльності. Що ж стосується мотиваційної діяльності, то про неї, як правило, вони забувають або відсувають її на задній план. Слід зазначити, що слабкість мотивації негативно позначається на кінцевих результатах їх діяльності [3, с.7].

На залізниці для удосконалення кадрової роботи було створено автоматизовану систему управління персоналом АСУ «Кадри», яка успішно функціонує на даний

час. Вона дає змогу вести повний облік діяльності персоналу в середині організації (прийом на роботу, переміщення, звільнення, страхування, відпустки, виконання обов'язків, надання та зняття дисциплінарних стягнень).

Під мотивацією розуміють винагороду, яку одержує працівник від підприємства, незмінного окладу і пільг, таких як медичне страхування, надання подарунків дітям до Нового року, захист від профспілкового комітету організації, пенсійні знижки, матеріальна допомога, відпочинок у санаторіях, які підвищують рівень життя. Система пільг на сьогоднішній день є найважливішою складовою ефективного управління персоналом, оскільки працівникам для ефективної та результативної роботи необхідна підтримка як керівників, так і організації в цілому. Важливо, що стандартні підходи до мотивації праці, організації стимулювання часто є неефективними, оскільки різноманітні підходи до мотивації працівників змінюються залежно від контингенту працюючих.

Багато підприємств надають своїм робітникам додаткові оплачувані та неоплачувані відпустки, а це, у свою чергу, дає можливість покращити ефективність управління персоналом. При створенні нового виробництва потрібно подбати про сприятливі умови для підвищення продуктивності праці, створення нових робочих місць і реорганізації існуючих. Також факторами, які безпосередньо впливають на ефективність управління є різноманітні премії за виконану роботу або у зв'язку з ювілеєм чи подякою, пам'ятні подарунки, за допомогою яких в певній мірі буде стимулюватися робота працівників і будуть досягнуті найвищі результати в роботі. Одним з найбільш головних факторів ефективної праці для працівника є просування по службі. Таким чином, від того, як організація винагороджує своїх працівників, багато в чому буде залежати її успіх, оскільки це напряду впливає на хід роботи і успішність кінцевих результатів, а це, у свою чергу, є важливим на ринку праці для кожного підприємства. Незадоволення в працівників може викликати неефективна система винагороди, що призведе як до проблем у відносинах працівників між собою, так і з керівництвом, зниження продуктивності праці, високої плинності персоналу, а також порушення дисципліни.

Отже, для ефективного управління персоналом на залізничному транспорті мають бути враховані кадрові чинники, насамперед, достатня кількість персоналу, яка має високий професіоналізм, інтелектуальні здібності, залучення висококваліфікованих спеціалістів і науковців, що дозволить запроваджувати нові системи управління діяльністю. Всі вони входять як складові до поняття людського капіталу [8].

**Висновки та пропозиції.** Отже, підвищення кваліфікації як управлінського персоналу, так і робітників підсобно-допоміжної діяльності, покращення трудової дисципліни, застосування системи пільг і компенсацій стосовно як окремих робітників підприємств залізничного транспорту, так і відділів у цілому сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом. Також потрібно сформулювати головний системний підхід щодо вирішення кадрових питань, впровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів роботи з працівниками для ефективного управління персоналом підприємств залізничного транспорту.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.
2. Гоз К. О. Класичний приватний університет наук. кер. – к. е. н., доцент Жилінська Л. О., Удосконалення організації оплати праці на підприємстві (в організації) в умовах ринкових відносин // Тези доповідей XXIII Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених – Запоріжжя, 2015. – С. 4 – 5.
3. Живкович Н. Класичний приватний університет наук. кер. – д. е. н., професор Семенов Г. А., Впровадження сучасних механізмів мотивації управлінського персоналу // Тези доповідей XXIII Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених – Запоріжжя, 2015. – С. 7 – 8.
4. Закаблук Г. О. Класичний приватний університет наук. кер. – д. е. н., професор Семенов А. Г., Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах кадрового потенціалу // Тези доповідей XXIII Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених – Запоріжжя, 2015. – С. 8 – 9.
5. Бойко В. В. Класичний приватний університет наук. кер. – д. е. н., професор Семенов Г. А., Підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства // Тези доповідей XXIII Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених – Запоріжжя, 2014. – С. 7.
6. Рудінський О. І. Науковий керівник: Олійник Т. Г., асистент, Управління персоналом в сучасних умовах // Тези доповідей 21-ої науково-теоретичної студентської конференції – Миколаїв, 18 – 20 березня 2009. – С. 8 – 10.
7. Буячок Н. В. Науковий керівник: Максименко А. Г., асистент, Специфіка управління трудовим колективом // Тези доповідей 21 науково-теоретичної студентської конференції. – Миколаїв, 18 – 20 березня 2009. – С. 15 – 17.
8. І. І. Рекун, к. е. н., доцент кафедри фінансів та економічної безпеки, Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. В. Лазаряна // Збірник наукових статей, Управління персоналом у системі економічної безпеки підприємства залізничного транспорту – Економіка та держава – наукове фахове видання України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.09.2015 № 1081). – С. 28 – 32.
9. Андрій Долгий, інженер першої категорії Сумської дирекції залізничних перевезень Південної залізниці // Збірник наукових статей, Визначення мотиваційних спрямувань персоналу у процесі управління реформуванням залізничної галузі, Вісник національної академії державного управління, Донецьк. – 2012. – С. 87 – 93.
10. Г. Ейтуміс. «Концепція мотивації персоналу виробничого структурного підрозділу ПАТ «Укрзалізниця» на базі КРІ», Міжнародний техніко-економічний журнал «Українська залізниця», № 1 (31) 2016, – Режим доступу: <http://ukr railways.com/statti/1896-kontseptsiya-motivatsiji-personalu-virobnichogo-strukturnogo-pidrozdlu-pat-ukrzaliznitsya-na-bazi-kri.html>.
11. Ейтуміс Д. Г., Мельникова О. А., Крищенко С. О. Мотивація персоналу підприємств транспорту на базі КРІ // Зб. наук. праць ДЕТУТ Серія «Економіка і управління». – 2013. – № 25. – С. 102 – 111.

## REFERENCES

1. Krushelnytska, O. V. Upravlinnia personalom : navch. posibn. / O. V. Krushelnytska, D. P. Melnychuk. – K.: Kondor. – 2007. – 428 p.
2. Hoz K. O. Kласичний приватний університет наук. кер. – к. е. н., dotsent Zhylynska L. O., Udoskonalennia orhanizatsii oplaty pratsi na pidpriemstvi (v orhanizatsii) v umovakh rynkovykh vidnosyn // Tezy dopovidei XXIII Mizhnarodnoi naukovoї konferentsii studentiv i molodykh uchenykh – Zaporizhzhia, 2015. – P. 4 – 5.
3. Zhyvkovykh N. Kласичний приватний університет наук. кер. – д. е. н., profesor Semenov H. A., Vprovadzhennia suchasnykh mekhanizmv motyvatsii upravlinskoho personalu // Tezy dopovidei XXIII Mizhnarodnoi naukovoї konferentsii studentiv i molodykh uchenykh – Zaporizhzhia, 2015. – P. 7 – 8.
4. Zakabluk H. O. Kласичний приватний університет наук. кер. – д. е. н., profesor Semenov A. H., Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva na zasadakh kadrovoho potentsialu // Tezy dopovidei XXIII Mizhnarodnoi naukovoї konferentsii studentiv i molodykh uchenykh – Zaporizhzhia, 2015. – P. 8 – 9.
5. Boiko V. V. Kласичний приватний університет наук. кер. – д. е. н., profesor Semenov H. A., Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovykh resursiv pidpriemstva // Tezy dopovidei XXIII Mizhnarodnoi naukovoї konferentsii studentiv i molodykh uchenykh – Zaporizhzhia, 2014. – P. 7.

6. *Rudinskyi O. I.* Naukovyi kerivnyk: Oliinyk T. H., asystent, Uprvlinnia personalom v suchasnykh umovakh // Tezy dopovidei 21-oi naukovo-teoretychnoi studentskoi konferentsii – Mykolaiv, 18-20 bereznia 2009. – P. 8 – 10.

7. *Buiachok N. V.* Naukovyi kerivnyk: Maksymenko A. H., asystent, Spetsyfika upravlinnia trudovym kolektyvom // Tezy dopovidei 21-oi naukovo-teoretychnoi studentskoi konferentsii – Mykolaiv, 18 – 20 bereznia 2009. – P. 15 – 17.

8. *I. I. Rekun*, k. e. n., dotsent kafedri finansiv ta ekonomichnoyi bezpeki, Dnipropetrovskiy natsionalnyi universitet zaliznichnogo transportu Im. V. Lazaryana // Stati dopovidey Upravlinnya personalom u sistem ekonomichnoyi bezpeki pidpriemstva zaliznichnogo transportu – Ekonomka ta derzhava № 11/2015. – P. 28 – 32.

9. *Andriy Dolgiy*, Inzhener pershoi kategoriyi Sumsko-Yi direktsiyi zaliznichnih perevezen Pivdennoyi zaliznitsi // Zbirnik naukovih statey, Vznachennya motivatsylnih spryamuvan personalu u protsesi upravlinnya reformuvanniam zaliznichnoyi galuzi, Visnik natsionalnoyi akademiyi derzhavnogo upravlinnya, Donetsk – 2012. – P. 87 – 93.

10. *G. Eytutis*, «Kontsepsiya motivatsiyi personalu virobничого strukturnogo pidrozdilu PAT «Ukrzaliznitsya» na bazi KRI», Mizhnarodniy tehniko-ekonomichniy zhurnal «Ukrayinska zaliznitsya», № 1 (31) 2016, – Rezhim dostupu: <http://ukrrailways.com/statti/1896-kontsepsiya-motivatsiji-personalu-virobnichogo-strukturnogo-pidrozdilu-pat-ukrzalznitsya-na-bazi-kri.html>.

11. *Eytutis D. G., Melnikova O. A., Krischenko S. O.* Motivatsiya personalu pidpriemstv transportu na bazi KRI // Zb. nauk. prats DETUT Seriya «Ekonomika i upravlinnya». – 2013. – № 25. – S. 102 – 111.



УДК 368.216

*Олена Панченко, к.е.н., доц.  
(доцент каф. «Фінанси, банківська справа та страхування», Чернігівський національний технологічний університет)*

### **ВИЗНАЧАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОГО СТРАХОВОГО ЗАХИСТУ СУБ'ЄКТІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО БІЗНЕСУ**

*У статті досліджується сукупність принципів страхового захисту залізничних перевезень, які виступають в якості своєрідної несучої конструкції, на основі якої створюються та реалізуються не тільки окремі види залізничного страхування, а і формується дієвий механізм забезпечення залізничного транспорту. Тому побудовано певний каркас з принципів організації ефективного страхового захисту суб'єктів залізничного бізнесу, які слугують своєрідними орієнтирами для формування страхового механізму економічної безпеки на залізничному транспорті.*

*При формуванні каркасу принципів страхового захисту використано континуальний поетапний підхід. Для його застосування на кожному етапі визначені певні платформи з принципів, на які спирається кожний наступний етап. Такий підхід забезпечує універсальність використання системи принципів і охоплення всіх можливих варіантів організації страхового захисту. Реалізація такого підходу до побудови каркасу принципів передбачає безперервне функціонування механізму страхового захисту на залізничному транспорті та показує взаємозалежність і взаємообумовленість кожного наступного етапу платформи в принципі, що базується на попередніх етапах.*

*Основою континуального каркасу принципів ефективного страхового захисту суб'єктів залізничного бізнесу є перша платформа, яка складається з базових принципів, що лежать в основі організації та здійснення всіх видів страхування.*

*Друга платформа принципів складається з функціональних принципів ефективного залізничного страхування, які є функціональною основою організації страхування на залізничному транспорті.*

*Третя платформа каркасу складається з профільних принципів, які відображають особливості організації забезпечення діяльності підприємств залізничного транспорту.*

*Четверта платформа континуального каркасу включає принципи, на яких ґрунтується управління страховим захистом на залізничному транспорті.*

*Ключові слова: залізничний транспорт, «каркас» принципів, залізничне страхування, механізм страхового захисту, базові принципи, функціональні принципи, профільні принципи.*

© Панченко О., 2016

*Елена Панченко, к.э.н., доц.*

*(доцент кафедры «Финансы, банковское дело и страхование», Черниговский национальный технологический университет)*

## **ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАХОВОЙ ЗАЩИТЫ СУБЪЕКТОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО БИЗНЕСА**

*В статье исследуется совокупность принципов страховой защиты железнодорожных перевозок, выступающих в качестве своеобразной несущей конструкции, на основе которой создаются и реализуются не только отдельные виды железнодорожного страхования, а и формируется действенный механизм обеспечения безопасности железнодорожного транспорта. Поэтому выстроено определенный каркас из принципов организации эффективного страховой защиты субъектов железнодорожного бизнеса, которые служат своеобразными ориентирами для формирования страхового механизма экономической безопасности на железнодорожном транспорте.*

*При формировании каркаса принципов страховой защиты использовано континуальный поэтапный подход. Для его применения на каждом этапе определены платформы из принципов, на которые опирается каждый следующий этап. Такой подход обеспечивает универсальность использования системы принципов и охват всех возможных вариантов организации страховой защиты. Реализация такого подхода к построению каркаса принципов предусматривает непрерывное функционирование механизма страховой защиты на железнодорожном транспорте и показывает взаимозависимость и взаимобусловленность каждого последующего этапа платформы принципов, что базируется на предыдущих этапах.*

*Основой континуального каркаса принципов эффективного страховой защиты субъектов железнодорожного бизнеса является первая платформа, которая состоит из базовых принципов, лежащих в основе организации и осуществления всех видов страхования.*

*Вторая платформа принципов состоит из функциональных принципов эффективного железнодорожного страхования, является функциональной основой организации страхования на железнодорожном транспорте.*

*Третья платформа каркаса состоит из профильных принципов, которые отражают особенности организации страховой деятельности предприятий железнодорожного транспорта.*

*Четвертая платформа континуального каркаса включает принципы, на которых основывается управления страховой защитой на железнодорожном транспорте.*

*Ключевые слова: железнодорожный транспорт, каркас принципов, железнодорожное страхования, механизм страховой защиты, базовые принципы, функциональные принципы, профильные принципы.*

*Olena Panchenko, PhD in Economics, Assistant Professor  
(associate Professor of Finance, Banking and Insurance of Chernihiv National  
University of Technology)*

## THE DETERMINING PRINCIPLE OF EFFECTIVE INSURANCE PROTECTION RAILWAY BUSINESS ENTITIES

*The article examines a set of principles of insurance protection of rail transportation, which act as a kind of supporting structure on which to be created and realized not only certain types of rail insurance, and formed an effective mechanism for securing rail transport. Therefore it is created a framework of principles of effective insurance protection of the railway business, which serve as a guide for the formation of an insurance mechanism for economic security in railway transport.*

*In forming the skeleton of the principles of insurance coverage applied continual incremental approach. For its application at every stage by certain platforms of the principles that underpin each subsequent stage. This approach provides versatile use of the principles and cover all the possible options for insurance coverage. The implementation of this approach to building a framework of principles provides continuous functioning of the insurance protection for railway and shows the interdependence and interdependence of each subsequent stage of the platform principle, based on the previous stages.*

*The basis for continual frame principles of effective insurance protection of the railway business is the first platform that consists of the basic principles underlying the organization and execution of all types of insurance.*

*The second platform of principles consists of the functional principles of effective railway insurance, which is the functional basis of security in railway transport.*

*The third frame platform consists of core principles that reflect the peculiarities of insurance of railway undertakings.*

*Fourth continual platform framework includes principles on which the management of insurance coverage on the railway.*

*Key words: rail, framework principles, railway insurance, insurance protection mechanism, basic principles, functional principles, relevant principles.*

**Постановка проблеми.** Формування цивілізованих фінансово-економічних відносин на залізничному транспорті повинно супроводжуватись створенням механізму економічної безпеки, важливою складовою якого має стати страховий захист. Необхідність використання страхування для забезпечення залізничних перевезень обумовлена відособленістю підприємств залізничного транспорту, а також суттєвим зростанням рівня ризиків, які супроводжують їхню діяльність.

Страхування ризиків на залізничному транспорті – це сукупність страхових відносин, спрямованих на зниження ризикованості перевезень і втрат у результаті їх здійснення для забезпечення ефективної діяльності залізничних підприємств. Правильно організований механізм залізничного страхування безпосередньо впливає на прибутковість підприємств залізничного транспорту, оскільки попередження та врегулювання страхових випадків, а також відшкодування збитків забезпечує зменшення витрат і збільшення обсягів перевезень.

Отже, реформування залізничного транспорту та розвиток залізничного страхування створюють сприятливі умови для поліпшення рівня забезпечення залізничних перевезень і збільшення їх конкурентних переваг. Тому формування механізму

страхування є обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств вітчизняного залізничного транспорту та виходу їх на новий рівень ефективного функціонування.

Таким чином, для залізничного транспорту актуальним питанням є забезпечення економічної безпеки за рахунок удосконалення страхових відносин, оскільки діяльність залізничних підприємств відбувається в умовах підвищеного ризику. Це актуалізує проблему розробки та впровадження механізму страхового захисту залізничних ризиків, основою якого має стати система принципів, яка забезпечить одночасне функціонування всіх його складових елементів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей та проблем діяльності підприємств залізничного транспорту присвячені численні праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як А.П. Абрамов, І.М. Аксьонов, І.В. Белов, Н.І. Богомоллова, В.Г. Галабурда, Н.М. Колеснікова, Ф.П. Кочнев, Ю.Ф. Кулаєв, М.В. Макаренко, В.І. Пасічник, А.В. Перепелюк, В.О. Персіанов, А.А. Покотілов, Є.М. Сич, М.Ф. Трихунков, Ю.М. Цветов, А.П. Шишков та інших відомих учених.

Вивченню процесів формування системи страхового захисту підприємств різних напрямів економічної діяльності в сучасних умовах присвячені праці таких учених як В.Д. Базилевич, В.Д. Бігдаш, Н.М. Внукова, О.О. Гаманкова, Т.А. Говорушко, Л.М. Горбач, М.В. Мних, С.С. Осадець, Т.А. Ротова, Я.П. Шумелда та багатьох інших.

Проте в процесі реформування залізничного транспорту та удосконалення його економічної безпеки існує потреба в дослідженні системи принципів ефективного страхового захисту суб'єктів залізничного бізнесу та визначенні особливостей їх реалізації для стимулювання подальшого розвитку залізничних перевезень.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є систематизація принципів організації та управління страховим захистом на залізничному транспорті, які лежать в основі формування комплексного захисту майнових інтересів залізничних підприємств в умовах реформування та модернізації їхньої діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі реформування залізничного транспорту особливої уваги набуває визначення теоретичних засад формування ефективного механізму забезпечення діяльності залізничних підприємств і організації страхового захисту на випадок настання залізничних ризиків. Для формування такого механізму з урахуванням вимог сучасних економічних відносин необхідно сформулювати систему визначальних принципів ефективного страхового захисту суб'єктів залізничного бізнесу. Це керівні положення, які визначають зміст і напрями забезпечення страхового захисту на залізничному транспорті. Вони закладаються в основу створення та реалізації механізму забезпечення суб'єктів залізничних перевезень і орієнтовані на подальший розвиток системи відносин між страховими компаніями та залізничними підприємствами.

Система принципів залізничного страхування має теоретичне і практичне значення та є важливою складовою методології будь-якого дослідження, тому потребує внутрішньої структурно-логічної впорядкованості та класифікації. Систематизація принципів залізничного страхування дозволяє встановити взаємозв'язки між ними, забезпечити комплексний страховий захист залізничних підприємств і сформувати ефективну систему залізнично-страхових відносин, а також допомагає спрогнозувати тенденції розвитку страхування на залізничному транспорті.

Отже, принципи організації страхового захисту залізничних перевезень виступають в якості своєрідної несучої конструкції, на основі якої створюються та реалізуються не тільки окремі види залізничного страхування, а і формується дієвий механізм забезпечення залізничного транспорту. Тому доречно вибудувати певний

каркас з принципів організації ефективного страхового захисту суб'єктів залізничного бізнесу, які будуть слугувати своєрідними орієнтирами для формування страхового механізму економічної безпеки на залізничному транспорті.

При формуванні каркасу принципів залізничного страхового захисту використаємо континуальний поетапний підхід і для цього визначимо на кожному етапі певні платформи з принципів, на які спирається кожний наступний етап. Такий підхід забезпечить універсальність використання системи принципів і охоплення всіх можливих варіантів організації страхового захисту. Реалізація такого підходу до побудови каркасу принципів передбачає безперервне функціонування механізму страхового захисту на залізничному транспорті, коли кожна платформа каркасу базується на попередній. Це призводить до стабільних результатів реалізації залізничного страхування, більшої оперативності та убезпечення залізничних перевезень без збоїв і тимчасових розривів (рис. 1).

Основою континуального каркасу принципів формування механізму ефективного страхового захисту суб'єктів залізничного бізнесу є *перша платформа*, яка складається з *базових принципів*, що лежать в основі організації та здійснення залізничного страхування. Базові принципи страхування на залізничному транспорті відображають його сутність і включають :

1) *принцип повернення коштів* означає, що страховик, відшкодовуючи збитки, повертає страхувальникам – залізничним підприємствам кошти, отримані у вигляді страхових внесків;

2) *принцип солідарної фінансової відповідальності* означає, що страхові внески, які сплачуються всіма страхувальниками, спрямовуються на відшкодування збитків постраждалим у результаті страхового випадку на залізниці, а також фінансуються системні, комплексні та індивідуальні засоби зниження ризиків на залізничному транспорті;

3) *принцип вирівнювання збитку* здійснюється за рахунок його розподілу як між страхувальниками, так і між страховою компанією та іншими страховиками за рахунок використання механізму перестраховування та співстрахування;

4) *принцип фінансової еквівалентності* страхових відносин між суб'єктами залізничного страхування означає, що в період дії договору страхування, повинна виконуватись економічна рівноцінність між сумою страхової премії, сплаченої підприємством залізничного транспорту та сумою відшкодування, в разі настання страхового випадку. Тобто кошти, зібрані за певний період з усіх учасників страхування для відшкодування шкоди і призначені саме для цієї мети, повинні бути повернуті у вигляді страхових виплат за такий же період;

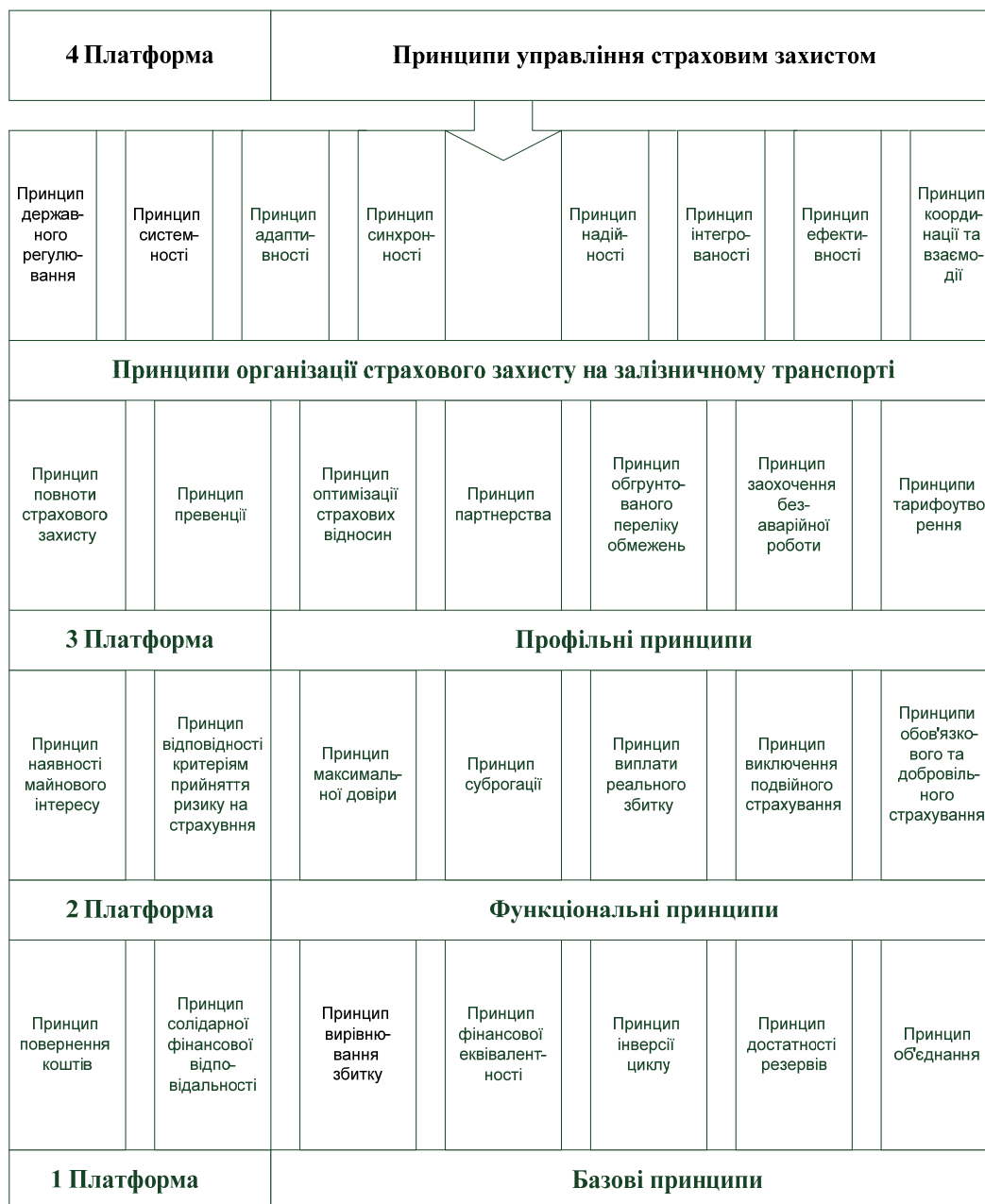
5) *принцип інверсії виробничого циклу* означає, що у страхуванні сплата страхового внеску є не завершальним етапом процесу надання страхового захисту, а тільки його початком. Сплата страхового внеску при страхуванні ризиків на залізничному транспорті здійснюється до надання страхового захисту та страхової виплати. Страховий захист починає діяти тільки після сплати разового або періодичних страхових внесків залізничними підприємствами, несплата чергового внеску спричиняє припинення дії договору страхування;

а) *принцип достатності страхових резервів* означає, що величини страхових резервів страхових компаній, які здійснюють страхування ризиків на залізничному транспорті повинні бути достатні для виконання своїх зобов'язань перед страхувальниками;

б) *принцип об'єднання* означає, що у процесі здійснення страхування залізничних ризиків страхові компанії для своєї координації та захисту спільних інтересів можуть утворювати різні види об'єднань. Як правило об'єднання страховиків ство-

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

рюються на добровільній основі, є некомерційними організаціями та не мають права займатись прямими страховими операціями.



**Рис. 1. Континуальний каркас принципів страхування на залізничному транспорті**

*Друга платформа* континуального каркасу принципів складається з *функціональних* принципів ефективного залізничного страхування, які збігаються з загальними принципами страхового захисту та є функціональною основою організації страхування на залізничному транспорті. До таких принципів належать такі:

1) *наявність майнового інтересу*. Відповідно до даного принципу майновий інтерес є основою укладення договору страхування, оскільки матеріальна зацікавленість

ність страхувальника в збереженні об'єкта страхування проявляється в страховому інтересі.

У процесі своєї діяльності кожне підприємство залізничного транспорту має майновий інтерес щодо захисту від існуючих ризиків на момент укладання договору страхування, а при страхуванні перевезення вантажів – на момент настання страхового випадку. Також майновий інтерес мають підприємства залізничного транспорту щодо організації захисту матеріальних інтересів на випадок втрати життя, здоров'я чи працездатності пасажирів чи працівниками залізниці. Це забезпечує отримання відшкодування заподіяної шкоди постраждалими в разі настання страхового випадку в процесі залізничних перевезень.

Слід враховувати, що деякі види інтересів, як правило, не підлягають страхуванню, а саме: інтереси, які мають протиправний характер; інтереси з відшкодування збитків, які можуть виникнути при звільненні заручників.

2) *Відповідність критеріям прийняття ризику на страхування.* Ризик є основою організації страхового захисту перевезень залізничним транспортом і визначається як ймовірна подія, що призводить до збитків і потребує забезпечення.

Але не кожний ризик залізничних підприємств може бути застрахований, оскільки існують певні критерії їх відбору, а саме:

- ✓ випадковий об'єктивний характер надзвичайної події або чинників, що призвели до виникнення збитків залізничних підприємств;
- ✓ можливість ідентифікації та однозначного трактування ризиків, а також негативних їх наслідків;
- ✓ можливість економічної оцінки небезпечної події на залізничному транспорті, яка полягає у кількісному вимірі максимального збитку, до якого може призвести ймовірна подія;
- ✓ суб'єктивний характер впливу ризику, полягає в тому, що випадкова подія впливає на результати діяльності залізничного підприємства.

3) *Принцип максимальної довіри сторін* полягає в тому, що залізничне підприємство та страховик як суб'єкти страхового договору зобов'язані розкривати один одному всі істотні обставини, що впливають на його умови. Такі обставини, повинні чітко визначатись страхувальником і формулюватись у письмовій формі. У свою чергу, страховик повинен просто, точно, однозначно та прозоро формулювати всі умови страхового захисту. Тільки при дотриманні суб'єктами страхування цього принципу можна забезпечити надійне та ефективне страхування на залізничному транспорті.

4) *Принцип суброгації* є продовженням принципу максимальної довіри сторін договору страхування, який передбачає перехід до страховика, що виплатив страхове відшкодування залізничному підприємству (страхувальнику), права вимоги збитку від винної третьої особи, в межах виплаченої суми. Тому підприємство залізничного транспорту зобов'язано передати страховій компанії всю необхідну інформацію та документи, які необхідні для реалізації страховиком отриманого права вимоги.

5) *Принцип виплати страхового відшкодування в розмірі реального збитку означає*, що відшкодування, яке виплачується страховиком у результаті настання страхового випадку має повернути залізничне підприємство чи іншого суб'єкта залізнично-страхових відносин, точно в таке ж фінансове становище, в якому воно було до настання збитку. Тому страхова сума не може перевищувати дійсної вартості майна залізничного підприємства на момент укладення договору. Отже, страхування не може використовуватись підприємствами залізничного транспорту для отримання додаткового прибутку, а тільки для відновлення перевізного процесу.

Логічним продовженням принципу виплати страхового відшкодування в розмірі реального збитку є принцип контрибуції.

б) *Принцип виключення подвійного страхування* спрямований на контроль за розподілом відшкодування між страховиками при багаторазовому страхуванні, оскільки страхувальник не повинен кілька разів отримувати відшкодування за одним страховим випадком.

Застосовується принцип контрибуції у випадку, коли існує щонайменше два поліси, які спрямовані на захист одного страхового інтересу, щодо одного і того ж предмета страхування та від одного і того ж ризику.

Отже, якщо залізничне підприємство укладає договори страхування одночасно з кількома страховиками, і на страхову суму, що більше дійсної вартості майна, то розмір відшкодування, отриманого від усіх страховиків, не повинен перевищувати фактичну вартість збитку. Цей принцип необхідно враховувати при диверсифікації страхового портфеля залізничного підприємства.

У процесі забезпечення перевезень залізничним транспортом використовується також різні форми страхового захисту, оптимальне їх поєднання дозволяє сформувати систему страхування з універсальним обсягом страхового покриття, тому функціональні принципи поділяються також на принципи, на яких ґрунтуються добровільне та обов'язкове залізничне страхування.

Обов'язкове недержавне страхування на залізничному транспорті здійснюється на наступних принципах:

- ✓ законодавче встановлення механізму реалізації обов'язкових видів залізничного страхування (визначення об'єктів, системи страхових тарифів і умов їх диференціації, періодичності сплати страхових внесків, норм страхового забезпечення та ін.);
  - ✓ неприпустимість недотримання умов страхового захисту встановлених Законом на території країни;
  - ✓ гарантія відшкодування шкоди, заподіяної життю, здоров'ю або майну потерпілих, у межах, встановлених законодавчими нормативними документами;
  - ✓ гарантія укладання договору страхування за першою вимогою страхувальника.
- Добровільні види залізничного страхування здійснюються на принципах:
- ✓ страхування здійснюється на договірних засадах;
  - ✓ умови страхування встановлюються правилами страхування, розробленими страховою компанією;
  - ✓ охоплення страхуванням, залежить від бажання брати в ньому участь, тобто залізничне підприємство має право, але не зобов'язання укладати договір страхування;
  - ✓ страховик має право відмовитись укладати договір страхування залізничних ризиків;
  - ✓ можливість встановлення обмежень при укладанні договорів.

Обов'язкова форма страхування як правило використовується для захисту особливих ризиків та інтересів третіх осіб, коли їх майну, життю або здоров'ю завдається шкода, а майнове залізничне страхування в більшій мірі здійснюється добровільно.

*Третя платформа* каркасу складається з *профільних принципів*, які відображають особливості забезпечення діяльності підприємств залізничного транспорту.

*Принцип забезпечення повноти страхового захисту* підприємств залізничного транспорту, що передбачає розробку та впровадження комплексного підходу до забезпечення як майнових, так і соціальних інтересів залізничних підприємств. Цей принцип також передбачає використання додаткових послуг у процесі обслуговування договору страхування суб'єктів залізничного бізнесу та у процесі урегулювання страхових випадків, забезпечує своєчасне та правильне здійснення заходів із поточного обслуговування договору страхування та врегулювання збитків.

*Принцип превенції* в процесі страхування підприємств залізничного транспорту передбачає використання заходів спрямованих на попередження та скорочення ймо-



вірних втрат від надзвичайних подій. Дотримання цього принципу та необхідність проведення превентивних заходів сприятиме підвищенню рівня технологічної, екологічної та протипожежної безпеки на залізничному транспорті.

Цей принцип реалізується на практиці при здійсненні обов'язкового особового страхування від нещасних випадків на транспорті, яке передбачає, що вразі перевищення обсягів страхових платежів над виплатами страхових відшкодувань страховики відраховують перевізникам до 50% зазначених сум згідно з укладеними з ними договорами на фінансування запобіжних заходів, спрямованих на зменшення травматизму на залізничному транспорті. Такий підхід забезпечує економічну зацікавленість підприємств залізничного транспорту в підвищенні безпеки руху на залізниці за рахунок формування страхових відносин [8].

*Принцип оптимізація страхових відносин залізничних підприємств* із страховими компаніями на тривалій та постійній основі для більш повного задоволення інтересів залізничного підприємства та забезпечення диверсифікації його страхового портфеля. Цей принцип також передбачає забезпечення простоти норм страхового договору та забезпечення захисту інтересів суб'єктів залізничного бізнесу в процесі його укладання.

*Принцип партнерства* означає необхідність установа партнерських взаємовідносин між страховою компанією та підприємством залізничного транспорту для реалізації ефективного механізму страхового захисту. Установа партнерських відносин між суб'єктами залізничного страхування забезпечить своєчасне та регулярне інформування страхувальника про проходження договору страхування, а також швидке та якісне врегулювання страхових випадків. Тому вплинути на підвищення дієвості страхового захисту на залізничному транспорті можна за рахунок формування партнерських відносин між суб'єктами страхування та збалансування їх інтересів.

*Принцип використання обґрунтованого переліку обмежень у ризиках*, сприяє забезпеченню більшого обсягу страхового покриття та довгостроковій співпраці між страховими компаніями та підприємствами залізничного транспорту. Тому рекомендується використання мінімальної кількості обмежень у процесі залізничного страхування.

*Принцип заохочення безаварійної експлуатації залізничних транспортних засобів*. При укладанні договорів страхування, страховики повинні застосовувати коригуючий коефіцієнт залежно від наявності чи відсутності страхових випадків, в період дії попередніх договорів страхування.

До *профільних* принципів також необхідно віднести принципи *тарифоутворення*, оскільки зважений та обґрунтований підхід до встановлення тарифів сприяє залученню клієнтів і зацікавлення суб'єктів залізничного бізнесу до співпраці зі страховиками.

Тарифна політика страхової компанії, яка реалізує залізничне страхування – це комплекс заходів, спрямованих на розробку та використання базових тарифів при укладанні договорів залізничного страхування. При формуванні системи страхового захисту на залізничному транспорті необхідно враховувати, що до основних принципів тарифної політики страхової компанії, яка здійснює страхування на залізничному транспорті належать наступні:

- 1) *доступність страхових тарифів*, що забезпечує економічну доцільність страхування для підприємств залізничного транспорту;
- 2) *стабільність страхових тарифів* дозволяє залізничним підприємствам, укладаючи договори страхування, здійснювати планування фінансово-економічної діяльності на тривалій термін;

3) *індивідуальний підхід до визначення розміру тарифних ставок* при укладанні договорів залізничного страхування. Реалізація страховиком індивідуального підходу до ціноутворення є важливим чинником залучення підприємств залізничного транспорту до забезпечення своїх ризиків;

4) *диференціація страхових тарифів передбачає* розробку страховиком системи тарифних ставок з урахуванням суттєвих чинників, а саме: об'єкту страхування, переліку страхових ризиків, обсягу відповідальності за договором страхування [9].

Четверта *платформа* континуального каркасу принципів включає ті принципи, на яких ґрунтується управління страховим захистом на залізничному транспорті. До них відносяться наступні:

*Принцип державного регулювання залізничного страхування.* У сучасних умовах залізничні перевезення надаються найбільшим державним підприємством-монополістом, тому замовником більшої частини послуг зі страхування є держава, а придбання їх здійснюється як державна закупівля в порядку встановленому Законом України «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти».

Отже, механізм формування страхових відносин між страховиками та перевізниками суттєво ускладнюється, оскільки вибір страхових компаній та переліку страхових послуг здійснюється на тендерній основі, що передбачає проведення конкурентного відбору учасників з метою визначення переможця торгів (тендера) згідно з встановленими процедурами [7].

*Принцип системності* вимагає створення надійної системи страхового захисту підприємств залізничного транспорту на основі вивчення взаємообумовлених і взаємопов'язаних економічних управлінських, організаційних і технічних підсистем, які забезпечать комплексний страховий захист суб'єктів залізничного бізнесу від можливих небезпечних ризиків ендогенного та екзогенного характеру. Тільки системний підхід до формування механізму страхового захисту на залізничному транспорті дозволяє представити всі його елементи у взаємозв'язку та взаємозалежності як складну систему, що забезпечує охоплення всіх структур, процесів, функцій і цілей у просторі та часі, а також у взаємодії із зовнішнім середовищем.

*Принцип адаптивності.* Структура страхового механізму повинна мати здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та інтенсивності його впливу, а також до цільової переорієнтації та нової стратегії розвитку залізничного транспорту. Адаптивна структура механізму страхового захисту на залізничному транспорті забезпечить його стійкість до впливу небезпечних чинників і здатність до отримання максимальних фінансово-економічних результатів.

*Принцип синхронності.* Цей принцип передбачає необхідність забезпечення паралельного протікання процесів діяльності залізничних підприємств по перевезенню вантажів і пасажирів і процесів їх страхового захисту, а також одночасної реалізації окремих складових перевізного процесу та видів страхування.

*Принцип надійності.* Цей принцип повинен забезпечувати високий ступінь надійності всіх параметрів організації страхового захисту, які не повинні виходити за межі припустимих відхилень. У протилежному випадку негативні процеси будуть порушувати рівновагу страхового механізму на залізничному транспорті, і перешкоджати досягненню ефективних кінцевих результатів функціонування залізничними підприємствами. Гарантованість компенсації збитків страховиком у результаті настання страхового випадку – є мотиваційним інструментом укладання договорів страхування та активізації відносин між страховою компанією та залізничним підприємством.

*Принцип інтегрованості.* Для забезпечення комплексного залізничного страхового захисту виникає необхідно створення залізничних страхових компаній, які б

спеціалізувалися на забезпеченні суб'єктів залізничного бізнесу, а це вимагає інтеграції страхового та залізничного бізнесу. Тому система управління страховим захистом залізничного підприємства може бути органічно інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства.

*Принцип ефективності.* У процесі функціонування механізму організації та управління страховим захистом на залізничному транспорті повинна забезпечуватись його ефективність. Це означає, що фінансово-економічні показники діяльності суб'єктів залізничного бізнесу при активному застосуванні механізму страхового захисту повинні покращуватись за рахунок зменшення втрат у результаті настання страхових випадків і збільшення обсягів залізничних перевезень.

*Принцип координації та взаємодії* заходів щодо забезпечення страхового захисту залізничних підприємств передбачає організацію взаємодії між страховиками та суб'єктами залізничного бізнесу та здійснення єдиного управління процесом страхового захисту від залізничних ризиків, а також організацію взаємодії з державними та правоохоронними органами в процесі організації страхування.

Для систематизації та класифікації принципів різних процесів і явищ дуже часто використовується підхід поділу їх у залежності від трьох стадій, які виділяють у сфері матеріального виробництва: виробництво, реалізація та споживання. Особливістю механізму страхового захисту на залізничному транспорті є те, що страхові послуги надаються для забезпечення транспортних послуг і це вимагає особливого ставлення до організації процесу забезпечення та його реалізації. Тобто необхідно враховувати, що у залізнично-транспортному виробництві, стадії виробництва, реалізації та споживання транспортних послуг співпадають у часі, точно так як і у страховій діяльності – реалізація, споживання, виробництво страхової послуги, теж одночасно тривають протягом дії договору страхування, незважаючи на іншу послідовність стадій.

Тому усі перелічені принципи, які вибудовуються в континуальний каркас залізничного страхування можна умовно поділити на дві частини: перша частина включає базові, функціональні та профільні принципи, які є основою *організації страхового захисту* на залізничному транспорті, а друга частина включає принципи, на яких ґрунтується *управління механізмом* ефективного страхування суб'єктів залізничного бізнесу.

**Висновки та пропозиції.** У процесі формування та реалізації механізму ефективного страхового захисту на залізничному транспорті необхідно враховувати велику кількість принципів і чинників, які на них впливають. Це пов'язано з визначеними особливостями діяльності залізничних підприємств і страхових компаній. Тому для оптимізації страхового захисту необхідно використовувати багаторівневу класифікацію принципів для врахування їх на чотирьох платформах: базовій, функціональній, профільній, які лежать в основі організації страхового механізму на залізничному транспорті та платформі управління механізмом залізничного страхування. Збудований на основі такої класифікації континуальний каркас страхових принципів є методологічним підґрунтям формування ефективного механізму страхового захисту суб'єктів залізничного бізнесу.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Александрова М. М.* Комплексний страховий захист підприємств, його форми та сучасні принципи / М. М. Александрова // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 1 (59). – С. 28-30.
2. *Закон України «Про залізничний транспорт»* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=273%2F96-%E2%F0>

3. Закон України «Про страхування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=85%2F96-%E2%F0>

4. Кальченко О.М. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування підприємств туристичної сфери в інноваційних умовах. / О.М. Кальченко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. – №4 (62). С. 153-160.

5. Кравченко О.О. Принципи побудови адаптивної системи управління підприємства в умовах нестабільної економіки / О.О. Кравченко // Зб. наук. праць ДЕТУТ, серія «Економіка і управління», Вип. 15. – Київ: Вид-во ДЕТУТ, 2010. – С. 213–218.

6. Панченко О.І. Ефективний страховий захист підприємств залізничного транспорту як основа їх конкурентоспроможності / О.І. Панченко, О.Я. Базилінська, С.Г. Сергіянський // «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»: Матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 вересня 2016 р.). – Одеса, Атлант, 2016. – 426 с. (с. 42-43).

7. Панченко О.І. Основні проблеми реалізації страхового механізму економічного захисту залізничного транспорту / О.І. Панченко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. збірник. – Чернігів: ЧДТУ, 2012. – № 58. – С. 93-99

8. Постанова КМУ від 14 серпня 1996 р. N 959 Про затвердження Положення про обов'язкове особисте страхування від нещасних випадків на транспорті <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-96-p>

9. Страховий бізнес: Словарь-справочник / Сост. Р.Т.Юлдашев. – М.: Анкил, 2005. – 832 с.

### REFERENCES

1. Aleksandrova M. M. Kompleksnyi strakhovyi zakhyst pidpriemstv, yoho formy ta suchasni pryntsyipy [Comprehensive insurance protection businesses, its forms and modern principles]. *Visnyk ZhDTU. Serii: Ekonomichni nauky*, 2012, no. 1 (59), pp. 28-30.

2. *Zakon Ukrainy «Pro zaliznychnyi transport»* [The Law of Ukraine «On Railway Transport»] [Elektronnyi resurs] / Verkhovna rada ofitsialnyi veb portal. – Rezhym dostupu: [Electronic resource] / Verkhovna Rada official web portal. – Access mode: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=273%2F96-%E2%F0>. – Name of the screen.

3. *Zakon Ukrainy «Pro strakhuvannia»* [The Law of Ukraine «On insurance»] [Elektronnyi resurs] / Verkhovna rada ofitsialnyi veb portal. – Rezhym dostupu: [Electronic resource] / Verkhovna Rada official web portal. – Access mode: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=85%2F96-%E2%F0>. – Name of the screen.

4. Kalchenko O.M. Metodichni aspekty otsiniuvannia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv turystychnoi sfery v innovatsiinykh umovakh [Methodological aspects of evaluation efficiency of tourism companies in terms of innovation]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 2012, no. 4 (62), pp. 153-160.

5. *Kravchenko O.O. Pryntsyipy pobudovy adaptyvnoi systemy upravlinnia pidpriemstva v umovakh nestabilnoi ekonomiky* [Principles of adaptive management company in a volatile economy]. *Zb. nauk. prats DETUT, serii «Ekonomika i upravlinnia»*, 2010, Vyp. 15, pp. 213–218.

6. *Panchenko O.I. Efektyvnyi strakhovyi zakhyst pidpriemstv zaliznychnoho transportu yak osnova yikh konkurentospromozhnosti* [An effective insurance protection of railway undertakings as a basis for competitiveness]. *Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky*: Materialy piatoho mizhnar. nauk.-prakt. konf. (15-16 veresnia 2016 r.), 2016, pp. 42-43.

7. *Panchenko O.I. Osnovni problemy realizatsii strakhovoho mekhanizmu ekonomichnoho zakhystu zaliznychnoho transportu* [The main problems of implementation of economic protection insurance mechanism rail transport]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. zbirnyk*, 2012, no. 58, pp. 93-99

8. *Postanova KМУ vid 14 serpnia 1996 r. N 959 Pro zatverdzhennia Polozhennia pro oboviazkove osobyste strakhuvannia vid neshchasnykh vypadkiv na transporti* [On approval of compulsory personal accident insurance transport] [Elektronnyi resurs] / Verkhovna rada ofitsialnyi veb portal. – Rezhym dostupu: [Electronic resource] / Verkhovna Rada official web portal. – Access mode: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-96-p>. – Name of the screen.

9. *Strakhovoi byznes: Slovar-spravochnyk* / Sost. R.T.Yuldashev [Strakhovoi byznes: Slovar-spravochnyk / Sost. R.T.Yuldashev], Ankyl, 2005, pp. 832.

УДК 330.3:656.2:625.1

*Олена Пилипенко, к.е.н., доц.  
(доцент каф. «Економіка та підприємництво», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Віталій Жунь  
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ**

*У статті визначена роль інновацій та інноваційно-інвестиційної діяльності для забезпечення науково-технічного прогресу, ефективності та конкурентоспроможності економіки України, роль державного регулювання у стимулюванні інноваційної активності підприємств промисловості та транспорту. Проаналізовано фактори, що впливають на інноваційну активність підприємства, та визначені необхідні складові сприятливої інноваційної інфраструктури.*

*Розкрита сутність та особливості інноваційно-інвестиційної діяльності ПАТ «Українська залізниця», надано характеристику інноваційним проектам, що реалізуються «Укрзалізницею», виконано їхню класифікацію за критерієм сутнісних особливостей інноваційних проектів різних видів. Проведений аналіз інноваційних проектів дозволив зробити висновок про комплексний багатоаспектний характер інновацій на залізничному транспорті. Встановлені особливості інноваційно-інвестиційної діяльності ПАТ «Укрзалізниця» суттєво ускладнюють інвестиційну діяльність «Укрзалізниці» порівняно з підприємствами інших галузей національної економіки.*

*Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності залізничного транспорту як галузі економіки, що передбачає комплексну оцінку економічної (комерційної), соціальної, екологічної, науково-технічної ефективності інноваційних проектів (заходів) на мікро-, мезо- та макрорівнях. Узагальнено класифікацію економічних ефектів інноваційно-інвестиційної діяльності. Запропоновано перспективні інноваційні проекти та заходи, направлені на підвищення ефективності діяльності залізничного транспорту та зростання конкурентоспроможності залізничних перевезень.*

*Ключові слова: методичний підхід, інноваційно-інвестиційна діяльність, інновації, інноваційний проект, ефективність, залізничний транспорт, комплексна оцінка ефективності.*

© Пилипенко О., Жунь В., 2016

*Елена Пилипенко, к.э.н., доц.  
(доцент каф. «Экономика и предпринимательство», Государственный  
экономико-технологический университет транспорта)*

*Виталий Жунь  
(магистр, Государственный экономико-технологический университет  
транспорта)*

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА УКРАИНЫ

*В статье определена роль инноваций и инновационно-инвестиционной деятельности для обеспечения научно-технического прогресса, эффективности и конкурентоспособности экономики Украины, роль государственного регулирования в стимулировании инновационной активности предприятий промышленности и транспорта. Проанализированы факторы, влияющие на инновационную активность предприятия, а также определены необходимые составляющие благоприятной инновационной инфраструктуры.*

*Раскрыта сущность и особенности инновационно-инвестиционной деятельности ПАО «Українська залізниця», охарактеризованы инновационные проекты, реализуемые «Укрзалізницею», выполнена их классификация по критерию сущностных особенностей инновационных проектов различных видов. Выполненный анализ инновационных проектов позволил сделать вывод о комплексном многоаспектном характере инноваций на железнодорожном транспорте. Установленные особенности инновационно-инвестиционной деятельности ПАО «Укрзалізниця» существенно усложняют инвестиционную деятельность «Укрзалізниця» по сравнению с предприятиями других отраслей национальной экономики.*

*Предложен методический подход к определению эффективности инновационно-инвестиционной деятельности железнодорожного транспорта как отрасли экономики, который предусматривает комплексную оценку экономической (коммерческой), социальной, экологической, научно-технической эффективности инновационных проектов (мероприятий) на микро-, мезо- и макроуровнях. Обобщена классификация экономических эффектов инновационно-инвестиционной деятельности. Предложены перспективные инновационные проекты и мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности железнодорожного транспорта и рост конкурентоспособности железнодорожных перевозок.*

*Ключевые слова: методический подход, инновационно-инвестиционная деятельность, инновации, инновационный проект, эффективность, железнодорожный транспорт, комплексная оценка эффективности.*

*Olena Pylypenko, PhD, associate professor  
(associate professor of Department of «Economics and Entrepreneurship» of  
State Economic and Technological University of Transport)*

*Vitalii Zhun,  
(master, State Economy and Technology University of Transport)*

## ESTIMATION OF EFFICIENCY OF INNOVATIVE AND INVESTMENT ACTIVITY OF UKRAINE RAILWAY TRANSPORT

*The role of innovations and innovative-investment activity for providing of scientific and technical progress, efficiency and competitiveness of economy of Ukraine, the role of government control in stimulation of innovative activity of enterprises of industry and transport are revealed in the article. Factors affecting the innovative activity of enterprises are analysed, as well the necessary components of favourable innovative infrastructure are defined.*

*The essence and characteristics of innovation and investment activity of PJSC «Ukrainian Railway» are revealed, as well as the characteristics of innovative projects implemented by «Ukrzaliznytsia» are given, the classification of these innovative projects by the criterion of essential features of innovative projects of various kinds are fulfilled in the article. The conducted analysis of innovative projects allowed to draw to conclusion about complex multifaceted character of innovations on a railway transport. The features of innovation and investment activities of PJSC «Ukrzaliznytsia» complicate significantly the investment activity of «Ukrzaliznytsia» compared to enterprises of other branches of the national economy.*

*The methodical approach that involves determining of the economic (commercial), social, environmental, scientific and technical efficiency of innovative projects (measures) on the micro, meso and macro levels is proposed to determining the complex estimation of the efficiency of innovative and investment activity of the railway transport as the branch of economy. The classification of economic effects of innovative-investment activity is generalized. Perspective innovative projects and measures aimed at the increase of the efficiency of activity of railway transport and the growth of competitiveness of railway transportations are offered.*

*Keywords: methodical approach, innovation and investment, innovations, innovative project, efficiency, railway transport, complex estimation of efficiency.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** За сучасних умов інноваційна діяльність набуває все більшого значення як для успішної фінансово-господарської діяльності підприємств усіх форм власності, будучи основою набуття і збереження конкурентних переваг, так і економічного розвитку будь-якої країни загалом.

Більшість українських підприємств перебувають у кризовому стані та потребують активізації інноваційної діяльності, що забезпечить їх конкурентними перевагами, які можуть бути як операційними, тобто підвищувати поточну ефективність діяльності підприємства (зниження собівартості, зростання обсягів виробництва і реалізації продукції), так і стратегічними (розширення частки ринку тощо). У зв'язку з цим, комплексна економічна оцінка результатів інноваційної діяльності

підприємства є особливо важливою, оскільки дає можливість оцінити економічну (комерційну) привабливість впровадження інновацій та обґрунтувати доцільність їх впровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Змісту й ролі інноваційної діяльності як такої у підвищенні ефективності діяльності підприємств, створення механізмів державної підтримки та активізації інноваційної діяльності на українських підприємствах присвячено багато праць вітчизняних науковців.

У працях В. М. Геєця наголошується на необхідності переходу економіки (особливо промисловості) України на інноваційний шлях розвитку [1], напрями та способи подолання бар'єрів на шляху забезпечення успішної реалізації промислової політики інноваційної спрямованості в Україні, наприклад, таких як недосконала та неефективна державна політика у сфері податкових пільг (яка мала б стимулювати інноваційний розвиток), асиметрію у фінансуванні витрат на НДДКР тощо [2]. Серед сучасних позитивних змін на формування засад інноваційного розвитку автор відзначає можливість імпорту нових технологій і технічних рішень для модернізації та технічного переоснащення рухомого складу та колійного господарства залізничного транспорту за умов науково-технічного співробітництва з країнами ЄС [2] як наслідок впливу Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Герасимчук В. Г., розглядаючи тенденції державного та корпоративного фінансування програм інноваційного розвитку, що склалися в Україні, фіксує негативні тенденції скорочення обсягів фінансування, що обумовило скорочення частки п'ятого технологічного (постіндустріального) укладу в економіці України, призводить до інноваційного занепаду та економічного регресу [3].

Амоша О. І., Землянкін А. І., Підоричева І. Ю. пропонують впровадити низку механізмів у державну систему управління інноваційною діяльністю, запровадження яких, на думку авторів, стимулюватиме інноваційні процеси в економіці України, серед яких правові та фінансово-економічні механізми управління інноваціями, що включають як бюджетне фінансування (базове та програмно-цільове) наукової і науково-технічної діяльності, а також інвестиційні (венчурні) та мотиваційні механізми управління інноваціями, що передбачають розвиток інститутів венчурного інвестування, запровадження програм кредитування, податкового стимулювання і страхування інноваційних проектів; механізм державно-приватного партнерства для реалізації спільних інноваційних проектів з метою покращення умов інноваційної діяльності; механізм співробітництва науки і виробництва для стимулювання передання та комерціалізації результатів НДДКР, отриманих в академічних і галузевих НДІ, у тому числі шляхом прямого включення запитів промисловості до їх дослідницьких програм і робочих планів та забезпечення пріоритетного державного фінансування таких досліджень і розробок за заявками підприємств [4].

Як показано у праці О. Б. Саліхової, сучасні успішні країни широко використовують державні інструменти регулювання інноваційної діяльності, в т. ч. шляхом розміщення державних замовлень, фінансування та виконання інфраструктурних інноваційних проектів [5]. Наголошується на позитивному впливі державних замовлень оборонного характеру, державного стимулювання інновацій у військово-промисловому комплексі та на транспорті для забезпечення інноваційного розвитку промисловості та транспорту [6]. На необхідності перегляду стратегії великих промислових комплексів у сфері науково-технічного розвитку наголошує Л.І. Федулова, зазначаючи, що «...економічне зростання має ототожнюватися з науково-технологічним розвитком та інтелектуалізацією основних факторів виробництва...» [7].



Артеменко Л. П. зазначає, що для кожного окремого підприємства інновації можуть нести ризики та втрати (як от втрата частини доходу на час реалізації змін). В якості показника, що відображає рівень формування зовнішніх і внутрішніх умов активізації інноваційної діяльності і характеризує напрям структурних змін Артеменко Л. П. пропонує використовувати «величину інноваційної конкурентоспроможності», яку пропонується трактувати як «здатність набувати конкурентних переваг за рахунок ведення інноваційної діяльності» [8]. Зазначається, і з цим не можна не погодитись, що ступінь та ефективність використання наявного інноваційного потенціалу та наявність розвинутої інноваційної інфраструктури впливають на активність інноваційних процесів та ефективність інноваційної діяльності в цілому.

Зазначені вище праці розглядають зміст, роль та умови ефективної інноваційної діяльності на макrorівні, структуру та механізми державного управління інноваційною діяльністю на рівні економіки країни в цілому, тоді як об'єктом нашого дослідження є особливості та ефективність провадження інноваційно-інвестиційних процесів у галузі (залізничний транспорт) та окремому підприємстві (ПАТ «Укрзалізниця»).

**Метою статті** є формування методичних підходів щодо комплексної оцінки та виявлення сутнісних особливостей інноваційно-інвестиційної діяльності на залізничному транспорті.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В Україні інноваціями вважають «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [9]. Визначення терміна «інновація» може відрізнятися, від запропонованого в Законі, але у всьому світі під «інновацією» розуміють «новітній продукт в галузі техніки, технології, організації праці, управління...» [10], що передбачає отримання комерційного або соціального ефекту.

Науковцями визнано, що інновації є фактором економічного розвитку країни [1-7, 11, 12]. Показано, що інновації виникають під впливом економічних інтересів суб'єктів господарювання, яких примушує до інновацій жорстка конкуренція, прагнення знизити витрати існуючого виробництва або підвищити ефективність використання доступних ресурсів тощо [1, 10, 12]. Wikipedia зазначає, що мотивами впровадження інновації як «новинки», що є «...втіленням кращого рішення та відповіді на нові потреби, як існуючим на ринку, так і ще не усвідомленим (*unarticulated needs*)» є: покращення якості, формування нових ринків, розширення асортименту виробництва продукції, зниження витрат на робочу силу, вдосконалення процесів виробництва, дефіцит ресурсів, зменшення втрат для довкілля; зміни в споживчому попиті, зниження споживання енергії, відповідність вимогам законодавства [13]. Не можна відкидати й стимулюючої ролі т. зв. «людського фактора» – управлінці-практики наголошують, що персонал та корпоративна культура є найбільш дієвими факторами впровадження інновацій [14].

Впровадження інновацій практично завжди неможливе без вкладень, витрат (інвестицій), що не завжди окупуються. Так, Wikipedia визначає перелік причин невдач (*failure*) впровадження інновацій [13]. Дослідники, проте, зазначають, складність виміру успішності інноваційних процесів на підприємстві, які не є тотожними інноваційним проектам й інноваційної діяльності в цілому [15]. Імовірність невдачі зумовлює зниження інноваційної активності підприємств. Так, у доповіді «Наука, науково-інноваційна діяльність в ЄС у 2016 році» зазначено, що для країн ЄС характерна «...культура ризиків, яка обмежує інновації», в результаті чого «...в

Європі є недостатній рівень інвестицій у R&D (дослідження і розробки), освіту та ІКТ (інформаційно-комунікативні технології): ЄС вкладає менший відсоток ВВП, ніж США, Японія або Південна Корея ... підприємства США вклали понад 130 млрд євро в R&D (у 2013 році рівень венчурних інвестицій у США становив 26 млрд євро, а в Європі – 5)» [16].

Найбільш інноваційно активними компаніями світу 2015 р. визнано шість американських корпорацій (за звітом *Boston Consulting Group (BCG)*). Це – *Apple* та *Google* (як і в 2014 р.), *Tesla*, *Microsoft*, а також *Gilead Sciences* (восьме місце) та *Amazon* (дев'яте місце рейтингу *BCG*). Високу інноваційну активність демонструють також китайські та азійські компанії [17].

Статистичні дані демонструють, що тільки 1 % підприємців може отримати венчурне інвестування свого проекту або залучити «бізнес-ангела», а тільки десята частина підприємців з цього одного відсотка досягає успіху на старті [18]. Сприятливі поліпшенню інвестиційного клімату інноваційних стартапів допоможе поліпшення інноваційної інфраструктури, розвиток якої є необхідною умовою інноваційної активності підприємств.

Адекватна вимогам підприємства інноваційна інфраструктура регіону передбачає наявність наступних елементів: системи вирішення питань про захист інтелектуальної власності в своїй країні і за кордоном; патентного пошуку і патентування; ефективної системи експертизи проектів; системи сертифікації продукції; інформаційного забезпечення інноваційних розробок; участі у виставках; вивчення ринку (маркетинг); пошуку інвестора; випуску дослідної партії; пошуку можливостей постачання продукції на виробництво; організації виробництва; реалізації продукції [8].

Відповідно до «Методологічних положень зі статистики інноваційної діяльності» інноваційно-активним підприємством в Україні вважається підприємство, що в період обстеження провадило діяльність, пов'язану зі створенням інновацій, незалежно від того, чи призвела така діяльність до реального впровадження інновацій [19]. Ці Положення визначають класифікацію інновацій, що упроваджуються на підприємствах України, які можуть бути технологічними (продуктовими та процесовими) та нетехнологічними (складаються з організаційних і маркетингових) (рис. 1). Процесові інновації передбачають значні зміни у технології, виробничому устаткуванні і/або програмному забезпеченні. Окрім того, зазначається, що інновації може бути одночасно: продуктовими і маркетинговими (новий товар на новому ринку та/або одночасно нові способи його реалізації), процесовими і маркетинговими, процесовими і організаційними, маркетинговими і організаційними. Подано також ознаки змін в діяльності підприємств, що не визнаються інноваціями.

Згідно з критеріями вказаних Методологічних положень ПАТ «Укрзалізниця» є одним із найбільш інноваційно активних підприємств в Україні. Залізничний транспорт України за останні 3 роки здійснив кілька організаційних трансформацій, в т. ч. формування Публічного акціонерного товариства на базі 49 підприємств залізничного транспорту; реформовано систему оплати праці на підприємстві, реалізується низка технологічних, продуктових та маркетингових інновацій (включно з освоєнням нових ринків і послуг). Класифікацію інноваційних проектів, що реалізовані «Укрзалізницею» протягом 2014-2016 рр. подано у табл. 1.

Як впливає з інформації, поданої у табл. 1, на залізничному транспорті практично не можуть бути впроваджені маркетингові інновації у чистому вигляді. Як правило, інноваційно-інвестиційні проекти, що реалізуються ПАТ «Українська залізниця», охоплюють відразу кілька аспектів діяльності і можуть бути кваліфіковані як комплексні інновації, тобто такі, сутністю яких є впровадження нових продуктів (видів діяльності, перевезень), що реалізуються на нових ринках, стосуються нових

споживачів послуг, потребують нових методів роботи на ринку та всередині компанії, отже, зачіпають як процеси, так і технології, та формують новий імідж підприємства. Такими комплексними інноваціями є реалізація проекту «Новий шовковий шлях», реалізація нових сполучень швидкісних перевезень, надання он-лайн послуг реалізації та бронювання залізничних квитків, інформаційні послуги тощо. [21].

Інноваційно-інвестиційна діяльність «Укрзалізниці» має ряд суттєвих особливостей, що відрізняє діяльність компанії від діяльності будь-якого комерційного підприємства. Ці особливості зібрані нами у табл. 2.

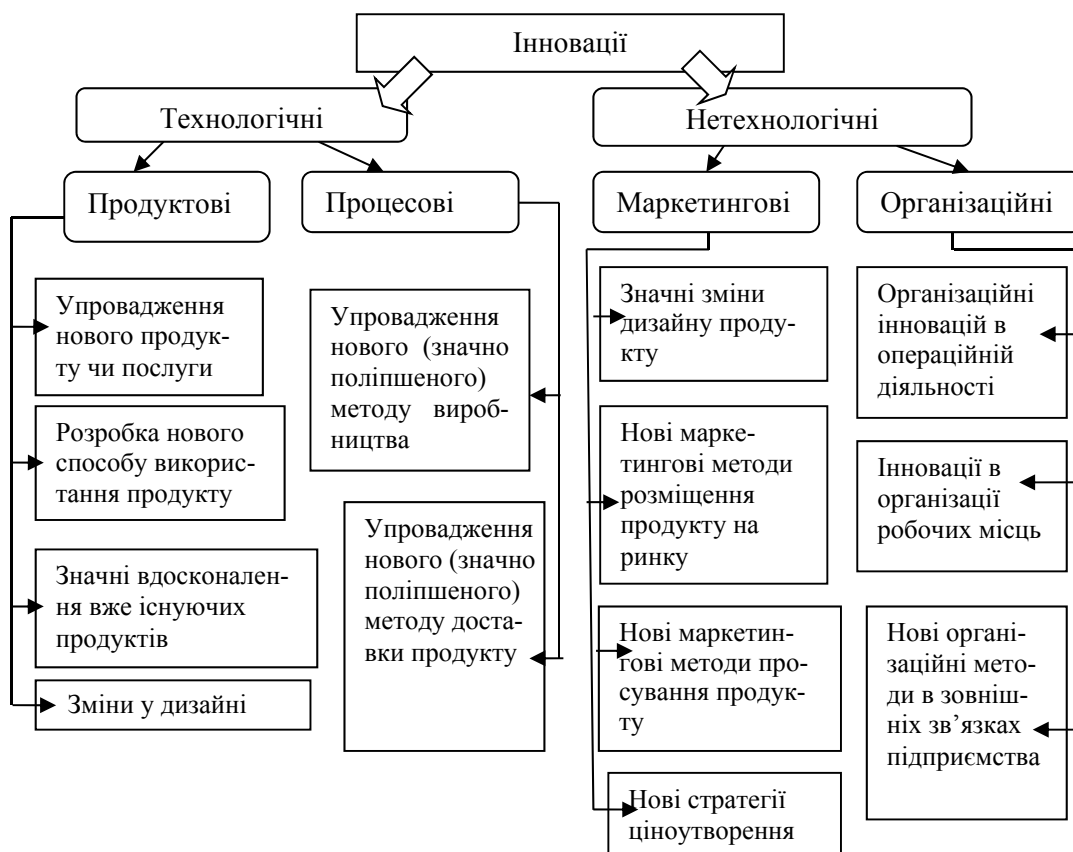


Рис. 1. Класифікація інновацій у підприємницькій діяльності

Джерело: складено авторами на основі [19]

Окрім безпосередньо комерційного ефекту, що виражається у зростанні доходу та прибутку ПАТ «Укрзаліниця», реалізація інноваційно-інвестиційної діяльності Товариства дозволяє отримати суттєві соціальні та екологічні ефекти.

Соціальна ефективність інноваційних проектів на залізничному транспорті полягає в покращенні умов праці, скорочення рівня захворюваності, смертності і травматизму працівників, скорочення витрат на ліквідацію наслідків аварій і катастроф, покращення житлових та культурно-побутових умов працівників, збільшення їх вільного часу в результаті впровадження різноманітних заходів. Соціальний ефект проявляється також в підвищенню якості та швидкості перевезення пасажирів, покращення рівня їх інформаційного обслуговування, покращення транспортної та соціальної інфраструктури регіону.

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

**Таблиця 1. Інноваційна активність залізничного транспорту України у 2014-2016 рр.\***

<i>Інноваційні проекти</i>			
<i>Організаційні</i>	<i>Процесові</i>	<i>Продуктові</i>	<i>Маркетингові</i>
Формування ПАТ «Укрзалізниця»	Оновлення рухомого складу		
	Електрифікація колій		
Зміна у складі керівництва	Відновний ремонт колій на основі нових матеріалів і технологій		
Формування нової стратегії розвитку підприємства	Будівництво Бескидського тунелю	Введення в дію нових сполучень швидкісних перевезень Інтерсіті та Інтерсіті+	
Реформування системи оплати праці		Нові послуги на вокзалах та у потягах	
Формування нових кадрових стратегій, «внутрішнього ринку праці»	Нові техніки та технології будівництва колій		
Реалізація проекту «Залізничні агенти змін»			
Формування стратегії розвитку та оновлення тягового рухомого складу			
Організація Нового Шовкового шляху			
Надання нових послуг пасажирам у сфері Інтернет-технологій			
Надання нових послуг вантажовідправникам шляхом застосування Інтернет-технологій, супутникової навігації тощо			

\*Складено авторами на основі [21].

Екологічна ефективність полягає у дотриманні Укрзалізницею екологічних норм у викидах дизельного палива в атмосферу з локомотивів, вирубуванні лісів, тунелів в горах, побудові мостів через річки, озера, збереження ландшафту, зниження рівня шуму для проживання людей. Дослідники визначають такі вимірники екологічного ефекту інноваційних проектів: ресурсомісткість, енергомісткість, обсяги викидів і скидань в довкілля, подовження термінів корисного використання, можливість повторного використання після закінчення терміну придатності. [23].

Слід зазначити, що впровадження інновацій на залізничному транспорті сприяє поширенню (дифузії) інновацій в діяльність інших видів транспорту, що копіюють конкурентні переваги, та у пов'язані промислові виробництва, підготовку кадрів, науки, сфери постачання ресурсів тощо (кластерні інновації). Таким чином формується комплексний науково-технічний ефект на макрорівні.

Ефективність інноваційної діяльності виявляється на мікроекономічному рівні (рівні окремих суб'єктів господарювання, які прагнуть поліпшити результати свого господарювання і отримати вищий прибуток у довгостроковій перспективі) і на макроекономічному (рівні держави, метою якої є забезпечення динамічного розвитку всього суспільства). Види ефекту від упровадження інновацій показані в табл. 3.

Ефекти інновацій взаємопов'язані між собою. За своїм змістом ефективність характеризується результатом інноваційної діяльності, який можна виразити як економічний, соціальний, науково-технічний, екологічний.

Стасишен М. С. та Ярмоліцька О. В. ще 2012 р. визначили низку інноваційних заходів, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку вантажних і пасажирських перевезень та зростанню ефективності його діяльності, серед яких: 1) оновлення парку локомотивів, вагонів, колійної техніки, удосконалення ремонтної бази рухомого складу; 2) удосконалення системи надання послуг, перевезень пасажирів і вантажів, формування нової транспортної

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

логістики; 3) розвиток високошвидкісного руху; 4) упорядкування експлуатації й утримання міжнародних транспортних коридорів; 5) розробка інноваційних супутникових технологій у сфері зв'язку, супутникової навігації та експедирування [22].

**Таблиця 2. Особливості інноваційно-інвестиційної діяльності ПАТ «Українська залізниця»**

<i>Ознака</i>	<i>Зміст</i>
1	2
Нормативне регулювання інвестиційної діяльності	<p>Інвестиційна діяльність залізничного транспорту регулюється низкою нормативних актів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 № 735 «Питання публічного акціонерного товариства «Українська залізниця»»;</li> <li>- Закон України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування»;</li> <li>- Закон України «Про залізничний транспорт» зі змінами</li> </ul>
Орган державного управління, контролю, регулювання та нагляду	Кабінет Міністрів України
Порядок придбання рухомого складу, здійснення інвестицій в основні засоби	<p>Законом «Про залізничний транспорт» передбачено можливість:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- залучення коштів Державного бюджету України на будівництво і реконструкцію магістральних залізничних ліній, придбання залізничного рухомого складу для перевезень пасажирів у поїздах далекого слідування та місцевого сполучення;</li> <li>- залучення коштів місцевих бюджетів на будівництво і реконструкцію (у т. ч. електрифікацію) залізничних ліній, вокзалів, пішохідних мостів і тунелів, пасажирських платформ та інших об'єктів залізничного транспорту, пов'язаних з обслуговуванням населення регіону, придбання електропоїздів та дизель-поїздів для приміського сполучення;</li> <li>- здійснення будівництва і реконструкції залізничних станцій та інших об'єктів залізничного транспорту, пов'язаних з будівництвом або реконструкцією промислових підприємств, здійснюються за рахунок коштів підприємств або коштів, передбачених у Державному бюджеті України на ці цілі</li> </ul>
Особливості власності на основні засоби Обмеження щодо розпорядження (в т. ч. відчуження, продаж, передання в оренду, лізинг, заставу тощо) майном Товариства	<p>Магістральні залізничні лінії загального користування та розміщені на них технологічні споруди, передавальні пристрої, що безпосередньо використовуються для забезпечення процесу перевезень, а саме: залізничні станції та колії загального користування, тягові підстанції, контактна мережа та інші пристрої технологічного електропостачання, системи сигналізації, централізації, блокування та управління рухом поїздів, об'єкти і майно, призначені безпосередньо для виконання аварійно-відновлювальних робіт, є державною власністю та закріплюються за Товариством на праві господарського відання. Це майно не може бути відчужене, приватизоване, продане, закладене, передане в оренду, лізинг тощо</p>

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

<p>Механізм стимулювання капітальних вкладень в основні засоби, що передані ПАТ на праві господарського відання</p>	<p>Чистий прибуток Товариства, з якого розраховується та сплачується частина чистого прибутку (доходу) до Державного бюджету України, зменшується на суму нарахованої амортизації на майно, передане Товариству на праві господарського відання, яка спрямовується для фінансування капітальних вкладень на будівництво (реконструкцію, модернізацію) таких об'єктів. [20, ст. 5]. Таким чином, зменшується величина оподаткованого прибутку на суму цих капітальних вкладень.</p>
<p>Використання нематеріальних активів товариства</p>	<p>До формування ПАТ частка вартості нематеріальних активів у вартості майна компанії становила близько 1 %. За даними балансу на 30.09.2016 р. [21] частка вартості нематеріальних активів у вартості необоротних активів є порівняно високою – 43,4 % та 40,9 % до вартості усіх активів, що відповідає світовій практиці та сприяє зростанню капіталізації компанії, росту її інвестиційної привабливості. Формування бренду компанії, торгових марок (знаків обслуговування), зростання вартості гудвілу сприяє росту конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.</p>
<p>Фінансування інвестиційних проектів українських залізниць</p>	<p>Не зважаючи на задекларовану у Законі участь Державного та місцевих бюджетів у фінансуванні капітальних вкладень в основні засоби, будівництво магістральних ліній, оновлення та електрифікація колій, придбання рухомого складу здійснюється за рахунок власних коштів Укрзалізниці або за рахунок позикових коштів. Загальна сума фінансування інвестиційних проектів за рахунок позикових коштів іноземних кредиторів на сьогодні становить 557,8 млн дол. США. Ще 55 млн євро – в стадії отримання. [21].</p>
<p>Фінансовий стан та кредитний рейтинг ПАТ «Укрзалізниця»</p>	<p>Фінансовий стан ПАТ як суб'єкта інноваційно-інвестиційної діяльності україно нездовільний та характеризується як переддефолтний. Кредитні ризики – дуже високі. У 2015 р. Укрзалізницею оголошений технічний дефолт (або крос-дефолт), що означає неможливість відповідати за певними зобов'язаннями, та зумовило рішення про реструктуризацію боргів за єврооблігаціями.</p>
<p>Сутнісні риси інвестиційних проектів на залізничному транспорті</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інноваційно-інвестиційні проекти потребують дуже значних капіталовкладень (інколи оцінюються як мегамасштабні проекти);</li> <li>- Тривалий термін реалізації ;</li> <li>- Соціальна значущість;</li> <li>- Позитивний вплив на розвиток інфраструктури країни і регіонів;</li> <li>- Відносно низький (порівняно з автомобільним транспортом) рівень забруднення та шкоди для навколишнього середовища.</li> </ul>

Ці заходи актуальні й сьогодні. На наш погляд, вказаний перелік інновацій можна доповнити такими проектами та заходами:

- створити виробничу базу для будівництва сучасних пасажирських вагонів (ресурс яких на сьогодні практично вичерпано через граничну зношеність парку) з використанням імпортного устаткування та нових технологій, щоб скоротити технічне й технологічне відставання українських залізниць від залізниць європейських країн;
- удосконалення організаційної структури управління з метою відповідності умовам розвитку ринкової економіки країни;
- зростання рівня конкуренції на ринку залізничних перевезень;
- оптимізація адміністративних та операційних витрат діяльності Укрзалізниці;
- формування адекватного та прозорого механізму фінансової діяльності галузі, подолання корупційних явищ, реалізація інших заходів, направлених на підвищення ефективності діяльності Укрзалізниці.

## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

*Таблиця 3. Види ефекту від упровадження інновацій\**

<i>Критерії оцінки</i>	<i>Види ефекту</i>				
За перспективою отримання	Короткостроковий (отриманий відразу після закінчення проекту)		Середньо- строковий	Довгостроковий (віддаленої дії)	
За характером дії	Постійний			Змінний	
За типом	Науково- технічний	Економіч- ний	Комбінова- ний	Соціаль- ний	Екологічний
За рівнем впливу на економічне середовище	Мега-	Макро-	Мезо-		Мікро-
За вимірниками	Якісні	Кількісні			
		Натуральні	Вартісні	Трудові	

*Джерело: авторська розробка*

**Висновки.** Наведені сутнісні характеристики інноваційно-інвестиційної діяльності ПАТ «Укрзалізниця» дозволяють зробити висновок про відносну складність умов реалізації інноваційних проектів на залізничному транспорті, нестачу власних ресурсів і державної підтримки для їх реалізації, потенційно позитивний вплив реалізації проектів на соціально-економічне середовище країни в цілому. Звідси випливає, що оцінка ефективності реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, що здійснюються «Укрзалізницею», має бути комплексною, всебічною та враховувати не лише безпосередні наслідки, отримані від реалізації інноваційних заходів у найближчій перспективі (наприклад, економію фонду оплати праці при скороченні чисельності працівників), а й результати віддаленої дії (такі як зниження продуктивності праці, падіння якості обслуговування та погіршення безпеки руху).

На жаль, на сьогодні перспективи поліпшення умов інноваційно-інвестиційної діяльності залізничного транспорту сумнівні. Загальна соціально-економічна криза в Україні, поглиблена війною та кризовими явищами у фінансово-банківській системі, складний фінансовий стан «Укрзалізниці» не забезпечують формування достатніх фінансових ресурсів для впровадження інноваційно-інвестиційних проектів у галузі. Потенційну можливість активізації інноваційно-інвестиційної діяльності становить лише залучення приватних інвестицій, формальною базою для якого є проведене акціонування залізничного транспорту України.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Гесць В. М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України / В. М. Гесць. – Економіка України, 2014, № 12 (637). – С. 4-19.
2. Гесць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання / В. М. Гесць. – Економіка України, 2015, № 1 (638). – С. 4-25.
3. Герасимчук В. Г. Фінансування програм інноваційного розвитку / В. Г. Герасимчук. – Наукові записки. Серія «Економіка»: збірник наукових праць. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2012, Випуск 19. – С. 305-310.
4. Амоша О. І. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні / О. І. Амоша, А. І. Землянкін, І. Ю. Підоричева. – Економіка України, 2015, № 9. – С. 49-65.
5. Саліхова О. Б. Ренесанс державної інтервенції у промисловий розвиток: останні світові тенденції та уроки для України / О. Б. Саліхова. – Економіка України, 2015, № 9. – С. 19-38.

6. Пилипенко О. В. Державне управління інноваційною діяльністю в Україні: проблеми та перспективи / О. В. Пилипенко. – Економіка України, 2016, № 9. – С. 31–43.
7. Федулова Л. І. Інноваційний вектор розвитку промисловості України / Л. І. Федулова. – Економіка України, 2013, № 5. – С. 30-37.
8. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств / Л. П. Артеменко. – Економіка і організація управління, 2014. – №1-2. – С. 19-26.
9. Закон України «Про інноваційну діяльність» із змінами. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
10. Інновації – Вікіпедія. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інновації>
11. Ковальчук Т. Т. Макроекономічні ризики: класифікаційні ознаки, способи виміру, шляхи мінімізації: монографія / Т.Т. Ковальчук, Н.П. Ковальчук. – К.: Знання, 2012. – 301 с.
12. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення / Л. І. Федулова – Економічна теорія, 2013, № 2. – С. 28-45. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_2_4).
13. Innovation – Wikipedia. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://en.wikipedia.org/wiki/Innovation> [in English].
14. *Лидерство и инновации*. Вестник McKinsey, 2010, № 21. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/leaderstvo-i-innovacii>.
15. Хомутский Д. Как измерить инновации [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3330](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3330). [Назва з екрану].
16. *Дослідження, технології та інновації в Європейському союзі*: Періодичний інформаційний бюлетень, УкрІНТЕІ, № 4, 30 березня 2016 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.uinter.kiev.ua/images/files/horizon/horizon\\_4.pdf](http://www.uinter.kiev.ua/images/files/horizon/horizon_4.pdf).
17. *Самые инновационные компании по версии Boston Consulting*: выводы основаны на оценке за десятилетие. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://json.tv/tech\\_trend\\_find/samye-innovatsionnye-kompanii--20151228112049](http://json.tv/tech_trend_find/samye-innovatsionnye-kompanii--20151228112049) [Назва з екрану].
18. *Байбарс Алтунташ*. Государству нужны инновации, а не изобретения. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://and.kz/site/article/2711>.
19. *Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності*. Затверджено Наказом № 3 Державної служби статистики України від 10.01.2013 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod\\_3.pdf](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf).
20. Закон України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4442-17>.
21. *Для инвесторів: Кредитні рейтинги. Боргові інструменти. Інформація емітента цінних паперів*. /Офіційний сайт Укрзалізниці. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua/about/investors/>.
22. Стасишен М. С. Концептуальні засади інноваційного відтворення основних засобів залізниці України / М. С. Стасишен, О. В. Ярмоліцька. – Збірник наукових праць ДЕДУТ, серія «Економіка і управління». 2012, № 19. – С. 174-182.
23. Федулова Л. І. Ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10836/1/Efficiency%20of%20industrial%20innovation.pdf> [Назва з екрану].

### REFERENCES

1. *Heiets V. M.* Instytutsiina obumovlenist innovatsiinykh protsesiv u promyslovomu rozvytku Ukrainy [Institutional conditionality of innovative processes in the industrial development of Ukraine] / V. M. Heiets. – Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine], 2014, № 12 (637), P. 4-19.
2. *Heiets V. M.* Bar'ieri na shiaiakhu rozvytku promyslovosti na innovatsiinii osnovi ta mozhlyvosti yikh podolannia [Barriers to industrial development based on innovation and opportunities to overcome them] / V. M. Heiets. – Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine], 2015, № 1 (638), P. 4-25.
3. *Gerasymchuk V. G.* Finansuvannya program innovaciynogo rozvytku [Financing of innovative development programs]. Scientific notes. The series «Economics»: collection of scientific papers. Ostrog: Publishing House of National University «Ostroh Academy», 2012. – Issue 19, pp. 305-310.
4. *Amosha O. I., Zemlyankin A. I., Pidorycheva I. Yu.* Udoskonalennya systemy upravlinnya innovatsiyamy yak umova pryskorennya strukturnykh reform v Ukraini [Improvement of innovation management as a condition for acceleration of structural reforms in Ukraine] // Ekonomika Ukrainy [Economy of Ukraine], 2015, No. 9, pp. 49-65.



5. *Salikhova O. B.* Renesans derzhavnoyi intervenciyi u promyslovyi rozvytok: ostanni svitovi tendencyi ta uroky dlya Ukrainy. [Renaissance of state's intervention into the industrial development: last world tendencies and lessons for Ukraine]. – *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], 2015, No. 9, pp.19-38.
6. *Pylypenko O. V.* Derzhavne upravlinnia innovatsiinoi diialnistiu v Ukraini: problemy ta perspektyvy [State's control over the innovative activity in Ukraine: problems and perspectives]/ O. V. Pylypenko. – *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], 2016, № 9, pp. 31–43.
7. *Fedulova L. I.* Innovatsiinyi vektor rozvytku promyslovosti Ukrainy [Innovative vector of development of the Ukraine industry]. – *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], 2013, № 5, pp. 30-37.
8. *Artemenko L. P.* Formuvannia konkurentospromozhnosti innovatsiino-aktyvnykh pidpriemstv [Forming of competitiveness of innovative active enterprises]. – *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economy and organization of management], 2014, №1-2, pp. 19-26. [in Ukrainian].
9. *Law of Ukraine «On Innovation Activities» with changes.* [Electronic resource] – Access mode: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
10. *Innovatsii. [Innovations]. Wikipedia.* [Electronic resource] – Access Mode: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інновації> [in Ukrainian].
11. *Koval'chuk T. T.* Makroekonomichni ryzyky: klasyfikacijni oznaky, sposoby vymiru, shlyakhy minimizaciyi: monografiya [Macroeconomic risks: classification features, methods of measurement, ways to minimize: Monograph] / T. T. Koval'chuk, N. P. Koval'chuk. Kyiv, Znannya, 2012, 301 p. [in Ukrainian].
12. *Fedulova L. I.* Innovatsiinyi rozvytok: evoliutsiia pohliadiv ta problemy suchasnoho usvidomlennia [Innovative development: the evolution of views and problems of contemporary awareness]/ L. I. Fedulova – *Ekonomichna teoriia* [Economic theory], 2013, № 2, pp. 28-45. [Electronic resource] – Access Mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_2_4). [in Ukrainian].
13. *Innovation – Wikipedia.* [Electronic resource] – Access Mode: <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation> [in English].
14. *Liderstvo i innovacii.* [Leadership and innovation] / McKinsey Bulletin, 2010, № 21. [Electronic resource] – Access Mode: <http://vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/liderstvo-i-innovacii>. [in Russian].
15. *Khomutskii D.* Kak izmerit innovacii [How to measure innovations]. [Electronic resource] – Access Mode: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3330](https://iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3330). [in Russian].
16. *Doslidzhennia, tekhnolohii ta innovatsii v Yevropeiskomu soiuzi* [Research, technology and innovation in the European Union] / Periodic newsletter UkrISTEI, number 4, March 30, 2016. [Electronic resource] – Access Mode: [http://www.uitei.kiev.ua/images/files/horizon/horizon\\_4.pdf](http://www.uitei.kiev.ua/images/files/horizon/horizon_4.pdf). [in Ukrainian].
17. *Samye innovatsionnye kompanii po versii Boston Consulting vyvody osnovany na otcenke za desiatiletie* [The most innovative companies according to the Boston Consulting Group: conclusions are based on an assessment of the decade]. [Electronic resource] – Access Mode: [http://json.tv/tech\\_trend\\_find/samye-innovatsionnye-kompanii--20151228112049](http://json.tv/tech_trend_find/samye-innovatsionnye-kompanii--20151228112049). [in Russian].
18. *Baibars Altunash.* Gosudarstvu nuzhny innovacii, a ne izobretenia. [The state needs innovations, not invention]. [Electronic resource] – Access Mode: <http://and.kz/site/article/2711>. [in Russian].
19. *Methodological positions of statistics of innovative activity.* Approved by the State Statistics Service of Ukraine by Order № 3, 10. 01. 2013. [Electronic resource] – Access Mode: [http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod\\_3.pdf](http://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/08/metod_3.pdf). [in Ukrainian].
20. *Law of Ukraine «On the features of formation of public joint-stock company of railway transport of the general use».* [Electronic resource] – Access Mode: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4442-17>.
21. *For investors: the Credit rating. Debt instruments. Information a securities issuer.* Official web-site of Ukrzaliznytsia. [Electronic resource] – Access Mode: <http://www.uz.gov.ua/about/investors/>.
22. *Stasyshen M. S.* Kontseptualni zasady innovatsiinoho vidtvorennia osnovnykh zasobiv zaliznyts Ukrainy [Conceptual bases of innovative reproduction of the fixed assets of railways of Ukraine] / M. S. Stasyshen, O. V. Yarmolitska. – Collection of scientific works of the State економіко-технологічного university of transport, series «Economy and management». 2012, № 19, pp. 174-182. [in Ukrainian].
23. *Fedulova I. V.* Efektyvnist innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Efficiency of innovative activity of industrial enterprises]. [Electronic resource] – Access Mode: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10836/1/Efficiency%20of%20industrial%20innovation.pdf>. [in Ukrainian].

УДК:656

*Оксана Познякова, к.е.н., доц.  
(доцент каф. логістики, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Олександра Мірошніченко  
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

*Логістизація діяльності суб'єктів господарювання транспортного комплексу сприяє удосконаленню функціонування всіх видів транспорту та підвищенню ефективності діяльності можливих учасників ринку транспортних послуг. У статті розглянута сутність логістичної діяльності транспортних підприємств, наведені компанії – учасники українського ринку логістичних послуг, висвітлені тенденції формування ринку транспортно-логістичних послуг України, виокремлені його основні сектори, визначені рушійні сили та перешкоди його розвитку, зазначені основні проблеми.*

*Ринок транспортно-логістичних послуг залізниць на сьогодні складається із підприємств внутрішнього та зовнішнього середовища, які надають низку логістичних послуг. У статті наведені характеристики учасників ринку транспортно-логістичних послуг залізничного транспорту, їх логістичні активи та спектр надаваних послуг, зазначені особливості логістичної діяльності господарюючих суб'єктів залізничного сектору. Вирішення проблем логістичної діяльності підприємств залізниць сприяє як збільшенню вантажних залізничних перевезень, так і розвитку транспортної галузі в цілому.*

*В статті висвітлено низку напрямків розвитку логістичної діяльності провідних підприємств залізничного комплексу України, серед яких – прискорення доставки вантажів, інтермодальні перевезення, контейнеризація вантажопотоків, підвищення якості логістичного обслуговування клієнтів залізничного транспорту.*

*Ключові слова: транспорт, транспортно-логістичні послуги, логістична діяльність, учасники ринку транспортно-логістичних послуг, транспортна логістика, міжнародні перевезення, залізничний транспорт.*

© Познякова О., Мірошніченко О., 2016

*Оксана Познякова, к.э.н., доц.  
(доцент каф. логистики, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Александра Мирошниченко,  
(магистр, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

## РАЗВИТИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

*Логистизация деятельности субъектов хозяйствования транспортного комплекса способствует усовершенствованию функционирования всех видов транспорта и повышению эффективности деятельности возможных участников рынка транспортных услуг. В статье рассмотрена сущность логистической деятельности транспортных предприятий, приведены компании-участники украинского рынка логистических услуг, освещены тенденции формирования рынка транспортно-логистических услуг Украины, выделено его основные секторы, определено движущие силы и преграды его развития, отмечено основные проблемы.*

*Рынок транспортно-логистических услуг сегодня состоит из предприятий внутренней и внешней среды, которые предоставляют ряд логистических услуг. В статье приведены характеристики участников рынка транспортно-логистических услуг железнодорожного транспорта, их логистические активы и спектр предоставляемых услуг, отмечены особенности логистической деятельности хозяйствующих субъектов железнодорожного сектора. Решение проблем логистической деятельности предприятий железнодорожного транспорта способствует как увеличению грузовых железнодорожных перевозок, так и развитию транспортной отрасли в целом.*

*В статье освещен ряд направлений развития логистической деятельности ведущих предприятий железнодорожного комплекса Украины, среди которых – ускорение доставки грузов, интермодальные перевозки, контейнеризация грузопотоков, повышение качества логистического обслуживания клиентов железнодорожного транспорта.*

*Ключевые слова:* транспорт, транспортные услуги, логистическая деятельность, участники рынка транспортно-логистических услуг, транспортная логистика, международные перевозки, железнодорожный транспорт.

*Oksana Poznyakova, PhD, associate professor  
(associate professor of Department of Logistic, State Economy and Technology  
University of Transport)*

*Oleksandra Miroshnychenko,  
(master, State Economy and Technology University of Transport)*

## DEVELOPMENT OF LOGISTIC ACTIVITY IS ON RAILWAY TRANSPORT

*Logistics approaches in the activity of subjects of a transport complex contributes to the improved functioning of all modes of transport and improving the efficiency of possible participants in the transport market. The article deals with the essence of logistics activities of transport enterprises, describes the companies – participants of the Ukrainian market of logistics services, lit trends of shaping of the market of transport and logistics services of Ukraine, highlighting the key sectors identified driving forces and obstacles for its development, identified the main challenges.*

*The market of transport-logistics services railroads today consists of enterprises internal and external environment that provide a range of logistics services. The article presents characteristics of participants of the market of transport and logistics services railroad transport, logistics assets and the range of services provided, specifies the peculiarities of the logistics businesses of the rail sector. The decision of problems of logistic activity of the enterprises of Railways contributes to the growth in rail freight and development of the transport sector as a whole.*

*The article highlights a number of areas of development of the logistics activities of the leading enterprises of the railway complex of Ukraine, including the acceleration of delivery of goods, intermodal transport, ways of container delivery of cargo flows, improving the quality of logistic customer service of railway transport.*

*Keywords: transport, transport and logistic services, logistic activity, participants of the market of transport-logistics services, transport logistic, international transportations, railway transport.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні одним із найважливіших завдань України є інтеграція економіки країни в європейські структури та організація взаємовигідного співробітництва з європейськими партнерами. Тому успішний її розвиток передбачає, перш за все, гармонійний розвиток логістичної діяльності транспортної галузі, зокрема – залізничного транспорту. Але забезпечення якості та конкурентоспроможності транспортних послуг потребує нових підходів щодо організації їх надання. Логістизація транспортної галузі, в тому числі залізничної, сприяє удосконаленню функціонування всіх видів транспорту та підвищенню ефективності діяльності всіх можливих учасників ринку транспортних послуг.

Реформування залізниць України сприяє поступовій її інтеграції у європейську та світову транспортну мережу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем розвитку логістичної діяльності на залізничному транспорті розкриваються та вирішуються у працях вітчизняних учених: Диканя В.Л. [1], Бараша Ю.С. [2], Ейтутіса Г.Д. [3], Цветова Ю.М., Макаренка М.В. [4], Ільчука В.П., Сича Є.М. [5], Кірдіної О.Г. [6] та інших. Зазначені автори внесли значний вклад в надбання теорії логістики транспорту, але питання розвитку логістичної діяльності на залізницях досліджено недо-

статньо, що є суттєвим недоліком в умовах інтеграції економіки нашої країни в європейські структури та підвищення конкуренції на ринку транспортних послуг.

**Метою статті** є дослідження напрямів розвитку логістичної діяльності провідних підприємств залізничного транспорту в умовах сучасного ринку транспортно-логістичних послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Сутність логістичної діяльності транспортних підприємств полягає в задоволенні потреби всіх галузей виробництва та населення в перевезенні вантажів і пасажирів. До особливостей розвитку логістичної діяльності в транспортній галузі в сучасному ринковому середовищі відносять [7]:

- поглиблене вивчення попиту з використанням транспортних балансів регіонів;
- підвищення якості й надійності обслуговування клієнтів;
- удосконалення комплексу вантажно-розвантажувальних і складських робіт;
- надання інформаційних та експедиційних послуг;
- підвищення рівня договірних відносин;
- розвиток сервісних послуг;
- створення підприємств, котрі входили б до складу різних асоціацій та акціонерних товариств;
- створення посередницьких фірм з постачання рухомого складу, матеріально-технічного забезпечення, маркетингу, реклами;
- поширення використання контейнерів.

В Україні ринок логістичних послуг почав формуватися на початку 90-х років XX ст. Першими на ньому були західні логістичні компанії: «United Parcel Service» (UPS) (США), «Thomas Nationwide Transport» (TNT) (Нідерланди), «Schenker-Billspeidition Transport Logistics» (Schenker-btl) (Німеччина/Швеція). Міжнародні експедитори надають майже такий самий спектр послуг, що і українські [8]:

- участь в переговорах по укладанню контрактів;
- оформлення документів, прийом і видача вантажів;
- завезення-вивезення вантажів;
- навантажувально-розвантажувальні та складські послуги;
- інформаційні послуги;
- підготовка і додаткове устаткування транспортних засобів;
- страхування вантажів;
- платіжно-фінансові послуги;
- митне оформлення вантажів і транспортних засобів;
- інші транспортно-експедиторські послуги.

Сучасний ринок логістичних транспортних послуг України можна розділити на три основні сектори:

- перевезення й експедирування вантажів різними видами транспорту;
- складські послуги;
- послуги з інтеграції та управління ланцюгами поставок.

Структурно на вітчизняному логістичному ринку переважають операції, пов'язані із транспортною логістикою – 89%, а на ринку залізничних послуг функціонують переважно транспортно-експедиторські суб'єкти господарювання [7].

Рушійними силами на ринку надання транспортно-логістичних послуг є:

- прагнення до скорочення розміру логістичного ланцюга й оптимізації витрат на її ділянках;
- ІТ-підтримка логістичних процесів, насамперед, можливість одержання в будь-який час повної інформації про місце перебування вантажу в ланцюзі поставок;

- глобалізація діяльності компаній-клієнтів;
- надання низки спеціалізованих логістичних послуг, наприклад, розвиток фреш-логістики, «холодної» логістики, фулфілмент-послуг тощо;

До перешкод, які стримують розвиток транспортно-логістичних послуг в Україні, можна віднести:

- дефіцит термінальних, транспортно-логістичних і складських комплексів середнього й високого класу;

- низька швидкість проходження товарних потоків;

- недостатність інтеграції інформаційних і програмно-обчислювальних комплексів;

- відсутність координації між видами транспорту й клієнтами при організації мультимодальних і змішаних перевезень вантажів (необхідна зміна концепції – від єдиного технологічного процесу й штрафів за простої до планування перевезення на принципах єдиного вікна і єдиної тарифної ставки);

- низька кваліфікація персоналу.

Ринок транспортно-логістичних послуг залізниць на сьогодні в країнах ЄС представлений наступними учасниками [9].

- залізничні оператори-перевізники (Rail operators) є транспортними компаніями, що займаються перевізною діяльністю. Їх особливість – наявність власного парку магістральних тепловозів і електровозів для забезпечення перевезення власних вантажних потягів. Основна діяльність залізничних перевізників полягає в продажі послуг локомотивної тяги і управлінні рухом потягів з корпоративних диспетчерських центрів.

- оператори змішаного перевезення (Intermodal rail operators) – компанії, які купують місткість (площу) вагона і послуги тяги у залізничних операторів-перевізників за свій рахунок і на свій власний ризик. Оператори змішаного перевезення майже виключно орієнтуються на комерційну експлуатацію контейнерних шаттлів – (Container shuttles) – це вантажні потяги, сформовані із спеціалізованих платформ, призначених для перевезення великотоннажних контейнерів;

- залізничні експедитори (Rail forwarders) – компанії, що спеціалізуються на відправці вантажів по залізниці за замовленням вантажовідправників. Вони організовують повне відвантаження по залізниці, але не забезпечують обслуговування на шляху прямування, а лише укладають транспортні контракти із залізничними перевізниками.

Компанії, які функціонують у сфері залізничного транспорту, надають логістичні послуги щодо:

- оптимізованої доставки вантажів в будь-яку країну мультимодальним перевезенням за участю залізничного транспорту;

- відслідковування переміщення вантажу на шляху прямування;

- вантажо-розвантажувальних робіт;

- упаковки і маркування вантажів;

- консолідованої організації доставки вантажів з Європи і Азії (організацію доставки дрібних партій вантажів);

- організації доставки негабаритів вантажів тощо.

Особливостями логістичної діяльності господарюючих суб'єктів залізничного транспорту є сукупність внутрішніх і зовнішніх проблем галузі, які обумовили таку ситуацію у сфері функціонування залізничного транспорту [4]:

- галузь практично функціонує на межі своїх провізних можливостей, адже зношені основні засоби та інфраструктура не тільки обмежують швидкість руху поїздів, знижують якість транспортного процесу, а й не дозволяють залучати до-

даткові обсяги вантажів, реалізовувати комплексне сервісне обслуговування клієнтів;

– повільний початок процесу реформування галузі (жовтень 2016 року), який негативно впливає на конкурентні позиції залізничного транспорту України та знижує інвестиційні рейтинги Укрзалізниці;

– повільне нарощування можливостей роботи процесів логістики на українських залізницях в частині створення «ЦТЛ» та «ЦТС «Ліски»;

– недостатньо ефективне використання можливостей змішаних (комбінованих та контрейлерних) перевезень обумовлює втрату транзитних вантажопотоків та створює негативні перспективи участі України в забезпеченні транспортування міжнародних вантажів.

Перешкоди на шляху розвитку логістичної діяльності залізничного транспорту впливають на низьку швидкість та тривалість термінів доставки вантажів, не реалізованість потенціалу суміжного планування та укрупнення відправлень, низький розвиток транспортно-логістичної інфраструктури (сучасних терміналів, складів), неефективності технологій взаємодії з іншими видами транспорту в стикових пунктах та забезпеченні експлуатаційної сумісності залізниць, відсутності сучасних технологій співпраці з митними органами та споживачами послуг, невідповідності якості та портфелю послуг вимогам споживачів, низькому рівні використання потенціалу контейнерних та інтермодальних перевезень) [9].

Ринок логістичних послуг підприємств залізничного транспорту розпочався з 1995 року з утворення Українського державного центру транспортного сервісу «Ліски» (ДП «УДЦТС «Ліски»»), яке після утворення ПАТ «Укрзалізниця» перейменовано на філію «ЦТС «Ліски».

Наступним, у листопаді 2011 року було створене державне підприємство «Український транспортно-логістичний центр» (ДП «УТЛЦ»), яке розпочало свою діяльність в складі ДП «Укрзалізниця». Після реорганізації ДП «Укрзалізниця» та створення згідно із Законом України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» та постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2014 року № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця», як нової юридичної особи, ДП «УТЛЦ» стало філією Товариства та отримало назву філія «ЦТЛ».

Створення вертикально інтегрованої компанії передбачає створення основних вертикалей за видами діяльності, процесів, компетенцій та технологій, що призведе до концентрації цих функцій у єдиному центральному підрозділі з одночасним позбавленням регіональних підрозділів Товариства цього функціоналу. Таким чином, стає очевидною доцільність створення логістичного центру як філії з реалізації, адміністрування та контролю послуг з перевезення вантажів і надання рухомого складу.

Метою функціонування філії є створення моделі продажу послуг з перевезення вантажів і надання рухомого складу, надання інших послуг, пов'язаних із перевезенням за принципом «єдиного вікна», централізоване адміністрування договірної роботи із замовниками послуг та управління процесом надання послуг, реалізація єдиної тарифної політики, централізація розрахунків за надані послуги та підготовка технологічних і нормативних передумов для окремого адміністрування послуг інфраструктури та послуг, що мають перейти в конкурентний сегмент ринку.

Ключовими цілями роботи логістичного центру є створення передумов для переходу до конкурентної моделі ринку операторських послуг і ринку послуг перевезення вантажів і спрощення процедур, пов'язаних з отриманням послуг. Важливим

є скасування зайвого адміністрування послуг, лібералізація ринку перевезень і опорування рухомим складом. Одним з актуальних напрямів у роботі центру є запровадження інтернет-технологій в організації та реалізації послуг [10].

Логістичний центр надає низку послуг, а саме:

- перевезення вантажів залізничним транспортом;
- перевезення вантажів залізничним транспортом у взаємодії з іншими видами транспорту;
- транспортне оброблення вантажів;
- логістичні послуги з метою оптимізації використання рухомого складу;
- інформаційні послуги в процесі здійснення вантажних перевезень;
- перевезення вантажів із наданням власного рухомого складу;
- перевезення вантажів із залученням вагонів інших власників та операторів рухомого складу;
- послуги з декларування вантажів;
- реалізація маркетингової і тарифної політики Укрзалізниці з урахуванням кон'юнктури міжнародного транспортного ринку, логістичних схем транспортування вантажів;
- аналіз конкурентоспроможності альтернативних напрямів перевезень та інших факторів, що впливають на обсяги перевезень вантажів залізничним транспортом;
- комплексний аналіз українських і міжнародних товарних і транспортних ринків з метою залучення додаткових обсягів перевезень вантажів залізничним транспортом;
- удосконалення системи надання транспортних послуг, поліпшення їх якості на основі аналізу діяльності всіх суб'єктів транспортного ринку тощо.

Одним з основних результатів створення та функціонування «ЦТЛ» можна вважати зміну технології роботи з парками вагонів. Вагони інвентарного парку Укрзалізниці в листопаді 2011 р. були передані у власність ДП «Український державний центр залізничних рефрижераторних перевезень «Укррефтранс», ДП «Український державний центр транспортного сервісу «Ліски», ДП «Дарницький вагоноремонтний завод», ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів», ДП «Стрийський вагоноремонтний завод». Сьогодні всі ці підприємства стали філіями ПАТ «Укрзалізниця», а вагони регіональних філій перебувають під централізованим управлінням Товариства. Від передачі вагонів регіональних філій до операторських компаній були отримані такі результати:

- вагони отримали власника, а відтак – належне утримання та ремонт;
- створені передумови для формування інвестиційних ресурсів оновлення парку вагонів;
- зроблено перший крок на шляху формування Європейської моделі ринку залізничних послуг.

На сьогодні філія «ЦТЛ» ПАТ «Укрзалізниця» є учасником Асоціації «Укрзовніштранс» з правом вирішального голосу; індивідуальним членом світової експедиторської асоціації «Міжнародна федерація асоціацій експедиторів» FIATA, яка є найбільшою і найвпливовішою неурядовою організацією у галузі транспорту [11].

Філія «ЦТС «Ліски» ПАТ «Укрзалізниця» є безсумнівним лідером у сфері організації залізничних інтермодальних перевезень транзитних та експортно-імпортних вантажів у контейнерах. Позитивний досвід професіоналів створює умови для доставки вантажів у будь-якому напрямку, поєднуючи функціональний потенціал залізничного, автомобільного і морського транспорту.

У сферу діяльності Центру входить організація перевезень вантажів в універсальних 20-ти та 40-футових контейнерах, танк-контейнерах, рефрижераторних



## ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

контейнерах і експедирування будь-яких вантажів залізничним та іншими видами транспорту. Центр має надійні та стабільні договірні відносини з провідними експедиторськими організаціями СНД та Європи, що дозволяє здійснювати комплексне транспортно-експедиційне обслуговування вантажів клієнтів з доставкою вантажу за схемою «від дверей до дверей» по території країн СНД, Балтії та Європи. Для вирішення поставлених завдань було створено 5 відділень на регіональних філіях: «Південна залізниця» – в м. Харкові; «Донецька залізниця» – в м. Луганську і в м. Донецьку; «Придніпровська залізниця» – в м. Дніпропетровську; «Одеська залізниця» – в м. Одесі; «Південно-Західна залізниця» – в м. Києві. Для поліпшення роботи з країнами західної Європи було відкрито перевантажувальний комплекс у межах станції Чоп Львівської залізниці. Потужності відділень ЦТС «Ліски» у 2014 р. наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Термінальні потужності філії ЦТС «Ліски» ПАТ «Укрзалізниця»

Назва терміналу	Загальна площа, га	Місткість відкритих складів, м <sup>2</sup>	Місткість критих складів, м <sup>2</sup>	Місткість контейнерних майданчиків, TEU
Київ-Ліски	27,3	4 200	10 818	400
Одеса-Ліски	35,35	1 000	8 640	700
				2 880
Харків-Ліски	32,7	52 700	12 900	400
Дніпропетровськ-Ліски	35,35	9 904	14 635	1 216
Луганськ-Ліски	11,7	4 340	5 044	450
Донецьк-Ліски	3,8	2 568	335	56
Перевантажувальний термінал в Чопі	1,5	–	–	300

Джерело: [11]

Сьогодні відділення філії «ЦТС «Ліски» пропонують широкий спектр послуг з обробки вантажів:

- перевезення вантажів у контейнерах між країнами Європи, Прибалтики, СНД і Азії, в тому числі за технологією «від дверей до дверей»;
- експедирування будь-яких вантажів залізничним та іншими видами транспорту;
- зберігання вантажів у критих складах, у тому числі й під митним контролем, на складі тимчасового зберігання;
- перевалка із залізничного транспорту на автомобільний сипучих вантажів і їх зберігання на відкритих складах Центру;
- перевалка і зберігання вантажів на відкритих майданчиках;
- комплекс послуг з організації перевезення вантажів за участю декількох видів транспорту;
- митне оформлення вантажів на території терміналу;
- доставка вантажів дрібними відправками.

Також виконуються перевезення за участю різних видів транспорту вантажних місць (контейнерів, знімних кузовів або контрейлерів) під керівництвом одного оператора за принципом «від дверей до дверей» (door – to – door service) – інтермодальні перевезення, які здійснюються у рамках одного транспортного ланцюга.

Упродовж 2015 р. першочергова увага приділялася організації поїзда комбінованого транспорту «Вікінг» і контейнерного поїзда ZUBR. На сьогодні поїзди

«Вікінг» та ZUBR відправляються з українських станцій тричі на тиждень за встановленим графіком руху, незалежно від кількості вагонів у складі поїзда.

Основну номенклатуру, що перевозиться у складі поїздів «Вікінг» та ZUBR у 2014–2015 рр., склали вантажі напрямку країн:

– України – олія рапсова, капролактам, трактори, тютюн, полімери, картон, риба свіжоморожена тощо;

– Білорусі та Литви – вироби з каменю, труби, прокат чорних металів, феросилікомарганець, алкогольні напої тощо;

– Латвії – феросплави.

Напрямом розвитку логістичної діяльності залізничних підприємств є змішані перевезення. Оператори змішаного перевезення (Intermodal rail operators) орієнтуються на контейнерні перевезення (Container transport) та інтермодальні перевезення (Intermodal transport). З метою залучення додаткових обсягів вантажів і підвищення ефективності його використання з вересня 2015 р. додатково включено в маршрут поїзда «Вікінг» станцію Вінниця Південно-Західної залізниці, яка на сьогодні здійснює роботу з великотоннажними контейнерами. Разом з тим, ПАТ «Укрзалізниця» спільно з філією «ЦТС «Ліски» організовані контейнерні поїзди за маршрутом Румунія (Дорнешти) – Україна (Вадул-Сірет – Зернове) – Росія (Москва-Товарна – Павелецька/Тольятті). Крім того, ПАТ «Укрзалізниця» проводить роботу стосовно вжиття необхідних заходів для започаткування участі України у реалізації ініціативи «Економічного поясу Шовкового шляху» (організації контейнерного поїзда за маршрутом: країни Європи – Україна (Ізов/Ужгород/Чоп – Іллічівськ-Поромна) – Грузія (Батумі – Гардабані) – Азербайджан (Беюк – Кясік – Алят) – Казахстан (Актау – Достик) – Китай; через поромні переправи Іллічівськ – Поті/Батумі та Алят – Актау-Порт.

Потенціал розвитку логістичної діяльності залізничного транспорту полягає у площині комбінованих перевезень. Третина вантажного потоку між країнами Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Європою – це контейнерні перевезення. В Україні контейнеризація вантажопотоків поки помітно поступається європейській і це одне з найсерйозніших перешкод для інтеграції української залізничної мережі в світову транспортну систему. Контейнерні перевезення в поєднанні з автотранспортом є найбільш вигідними, оскільки при комбінованих перевезеннях реалізується кінцевий принцип «від дверей до дверей». Тож наразі необхідно налагодження стратегічних партнерських стосунків з підприємствами інших видів транспорту, тобто участь у формуванні ринку комбінованих перевезень, які містять в собі переваги всіх видів транспорту.

Своєчасне та повне задоволення потреб клієнтів транспортних підприємств полягає у створенні найбільш зручних і вигідних умов забезпечення прискореної доставки, в результаті якої відбувається економія часу пасажирів і зменшується повна вартість товарів. Прискорення перевезень залізничним транспортом – одна із стратегічних цілей його розвитку, реалізація якої залежить від інноваційного прориву, який може бути реалізований лише за активної державної підтримки [12].

Розвиток логістичної діяльності на залізничному транспорті полягає у взаємодії регіональних філій, вагонних компаній, філії «ЄРЦ» та «ЦТЛ», що дозволить створити єдину платформу продажу транспортних послуг та сконцентрувати необхідні клієнту послуги в одному місці.

**Висновки та пропозиції.** Світовий досвід та сучасні тенденції розвитку глобального ринку логістичних послуг свідчать, що Україна перебуває на етапі формування й консолідації транспортної галузі, суттєво поступаючись західним країнам як по якості, так і по комплексності послуг, що надаються національними

транспортно-логістичними компаніями. Подальше формування й розвиток в Україні багатукладної економіки має супроводжуватися інтенсивним розвитком ринку транспортно-логістичних послуг, створенням конкурентного середовища у сфері руху товарів і міжнародних перевезень вантажів, істотними змінами в системі організаційно-економічних взаємин між учасниками транспортного процесу при одночасному посиленні інтеграційних тенденцій у світовій економіці.

Міжнародна транспортна мережа створює необхідні умови для прискореного розвитку всієї глобалізованої економіки світу, прогресивна трансформація яких в Україні сприятиме вирішенню найважливіших завдань сьогодення у зовнішньоторговельних операціях і дозволить збільшити обсяги внутрішніх і міжнародних перевезень. Усі ці актуальні завдання вимагають пошуку адекватних ринкових механізмів забезпечення ефективного функціонування транспортно-логістичного комплексу, у якості яких на перший план виходять логістика й логістичний менеджмент.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Дикань В. Л. Актуальность улучшения системы комбинированных перевозок в международной транспортной сети / В. Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Х.: Укр. держ. акад. залізн. трансп., 2006. – Вип. 13. – С. 13 – 20.
2. Бараш Ю. С. Основні напрямки структурної реформи залізничного транспорту / Ю.С. Бараш // Залізн. трансп. України. – 2004. – Вип. 2. – С. 4.
3. Ейтутіс Г. Д. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту України з урахуванням регіональних умов / Г.Д. Ейтутіс // Залізн. трансп. України. – 2006. – Вип. 3. – С. 26.
4. Цветов Ю. М. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України / Ю. М. Цветов, М. В. Макаренко, М. Ю. Цветов. – К.: КУЕТТ, 2007. – 222 с.
5. Ільчук В. П. Інноваційно-інвестиційні системи залізничного транспорту: становлення та розвиток / В. П. Ільчук, С. М. Сич. – К.: Логос, 2004. – 381 с.
6. Кірдіна О. Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток залізничного комплексу як основа конкурентоспроможності економіки України : монографія / О. Г. Кірдіна. – Х.: Укр. держ. акад. залізн. трансп., 2010. – 249 с.
7. Триус Ю. В. Транспортна логістика [Електронний ресурс] / Ю. В. Триус – Режим доступу: <http://logistics.cdtu.edu.ua/index.php/2013-05-13-17-19-45/2013-05-13-22-35-18/2013-05-13-22-46-50>.
8. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період та до 2020 року. – К.: Міністерство транспорту України, 2001. – 31 с.
9. Токмакова І. В. Протиріччя розвитку вітчизняного залізничного транспорту в умовах розбудови світової транспортно-логістичної системи / І. В. Токмакова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Х.: Український державний університет залізничного транспорту, 2010. – С. 6.
10. Марценюк Л. В. Огляд досвіду реформування провідних залізниць світу. Наука и прогрес транспорту / Л. В. Марценюк // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту. – Д., 2013. – Вип.1(43). – 19 с.
11. Філія «ЦТС «Ліски» [Електронний ресурс] / Сайт ПАТ «Укрзалізниця». – Режим доступу: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/entertainments/cts\\_liski/](https://www.uz.gov.ua/about/general_information/entertainments/cts_liski/).
12. Швець П. А. Проблеми і пріоритети розвитку залізничного транспорту України [Електронний ресурс] / П. А. Швець // Х ювілейна міжнародна науково-практична конференція «Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті». – О.: ЕКУЗТ, 2015 – Режим доступу: <http://www.ekuzt.gov.ua/node/16>.

### REFERENCES

1. Dykan V. L. Aktualnost uluchsheniya sistemy kombinirovannykh perezovozok v mezhdunarodnoi transportnoi sety [Actuality of improvement of the system of the combined transportations is in a transport internet network]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Announcer of economy of transport and industry]. Kharkiv, *Ukrainska derzhavna akademiia zaliznychnoho transportu* [Ukrainian state academy of railway transport], 2006. – issue 13, pp.13 – 20.

2. Barash Y. S. *Osnovni napriamky strukturnoi reformy zaliznychnoho transportu* [Basic directions of structural reform of railway transport]. *Zaliznychnyi transport Ukrainy – Railway transport of Ukraine*, 2004, issue 2, P. 4.
3. Eytutis G. D. *Mekhanizm upravlinnia pidpriemstvamy zaliznychnoho transportu Ukrainy z urakhuvanniam rehionalnykh umov* [A mechanism of management of railway transport of Ukraine enterprises is taking into account regional terms]. *Zaliznychnyi transport Ukrainy – Railway transport of Ukraine*, 2006, issue 3, P. 26.
4. Tsvyvetov Yu. M., Makarenko M. V., Tsvyvetov M. Yu. *Problemy ta osnovni napriamky reformuvannia zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Problems and basic directions of reformation of railway transport of Ukraine]. Kyiv, KUETT, 2007. 222 p.
5. Ilchuk V. P., Sych Ye. M. *Innovatsiino-investytsiini systemy zaliznychnoho transportu: stanovlennia ta rozvytok* [Innovative investment systems of railway transport: becoming and development]. Kyiv, Lohos Publ., 2004. 381 p.
6. Kirdina O. H. *Investytsiino-innovatsiinyi rozvytok zaliznychnoho kompleksu yak osnova konkurentos-promozhnosti ekonomiky Ukrainy* [Investment-innovative development of railway complex as basis of competitiveness of economy of Ukraine]. Kharkiv, *Ukrainska derzhavna akademiia zaliznychnoho transportu* [Ukrainian state academy of railway transport], 2010. 384 p.
7. Tryus Yu. V. *Transportna lohistyka* [Transport logistic]. Available at: <http://logistics.cdtu.edu.ua/index.php/2013-05-13-17-19-45/2013-05-13-22-35-18/2013-05-13-22-46-50>.
8. *Kontseptsiiia rozvytku transportno-dorozhnoho kompleksu Ukrainy na serednostrokovyi period ta do 2020 roku* [Conception of development transport road to the complex of Ukraine on a medium-term period and to 2020 year]. Kyiv, Ministerstvo transportu Ukrainy Publ., 2001. 31p.
9. Tokmakova I. V. *Protyrichchia rozvytku vitchyznianoho zaliznychnoho transportu v umovakh rozbudovy svitovoi transportno-lohystychnoi systemy* [Contradiction of development of domestic railway transport in the conditions of re-erecting world transport logistic systems]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»* [Electronic scientific professional edition «Effective economy»]. *Ukrainskyi derzhavnyi universytet zaliznychnoho transportu* [Ukrainian state university of railway transport], 2010. P. 6.
10. Martseniuk L. V. *Ohliad dosvidu reformuvannia providnykh zaliznyts svitu. Nauka y prohres transportu* [Review of experience of reformation of leading railways of the world. Science and progress of transport]. *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu* [Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport], 2013, issue 1(43), P. 19.
11. *Filiia «TsTS «Lisky»* [Branch of «CTS «Lisky»]. Sait PAT «Ukrzaliznytsia» Available at: [https://www.uz.gov.ua/about/general\\_information/entertainments/cts\\_liski/](https://www.uz.gov.ua/about/general_information/entertainments/cts_liski/).
12. Shvets P. A. *Problemy i priority rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Problems and priorities of development of railway transport of Ukraine]. *X yuvileina mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia na zaliznychnomu transporti»* [an anniversary international scientific practical conference of «Problem of economy and management is on a railway transport»]. Odessa, EKUZT, 2015. Available at: <http://www.ekuzt.gov.ua/node/16>.

УДК 339.138

*Олена Харчук, к.е.н., доц.  
(доцент каф. менеджменту, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Віктор Романчук  
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **ОКРЕМІ АСПЕКТИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: КООРДИНАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Стаття присвячена розгляду деяких аспектів матеріально-технічного забезпечення, а саме, координації закупівель на залізничному транспорті.*

*У статті обґрунтована актуальність та проведений аналіз публікацій з обраної проблеми. Розглянута сутність міжнародної логістики, її підсистеми та визначена основна мета міжнародної логістичної системи. Розкрита роль транспортної системи країни в логістичному ланцюгу руху матеріальних потоків у процесі виробництва та руху капіталу.*

*Визначена роль матеріально-технічного забезпечення в перевізному процесі з урахуванням особливостей роботи залізничного транспорту, що здійснюється для збереження рівномірного розподілу засобів виробництва та чіткої організації їх обігу.*

*Приведені дані номенклатури запасних частин техніки залізничного транспорту в загальному обсязі споживання по даним 2015 року та 2016 року.*

*Розкрита головна відмінність систем забезпечення транспортної та виробничої галузі. Проаналізовані органи матеріально-технічного забезпечення на залізничному транспорті України.*

*Розглянуті заходи Департаменту матеріально-технічного забезпечення щодо поліпшення планування, координації, управління та контролю за матеріально-технічним забезпеченням для удосконалення системи забезпечення господарств залізниць, підприємств залізничного транспорту матеріально-технічними ресурсами.*

*Приведені основні завдання Департаменту матеріально-технічного забезпечення та розглянута система створення вертикально-інтегрованої структури матеріально-технічного забезпечення, яка оснований на балансі системи «потреба – ціна – якість продукції – оперативність доставки».*

*Ключові слова: логістика, логістична система, міжнародна логістика, матеріально-технічне забезпечення, залізничний транспорт.*

© Харчук О., Романчук В., 2016

*Елена Харчук, к.э.н., доц.  
(доцент каф. менеджмента, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Виктор Романчук  
(магистр, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

### **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ МАТЕРИАЛЬНО–ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ: КООРДИНАЦИЯ ЗАКУПОК ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

*Статья посвящена рассмотрению некоторых аспектов материально-технического обеспечения, а именно, координации закупок на железнодорожном транспорте.*

*В статье обоснована актуальность и проведен анализ публикаций по выбранной проблеме.*

*Рассмотрена сущность международной логистики, ее подсистемы и определена основная цель международной логистической системы.*

*Раскрыта роль транспортной системы страны в логистической цепи движения материальных потоков в процессе производства и движения капитала.*

*Определена роль материально-технического обеспечения в перевозочном процессе с учетом особенностей работы железнодорожного транспорта, что осуществляется для сохранения равномерного распределения средств производства и четкой организации их обращения.*

*Приведены данные номенклатуры запасных частей техники железнодорожного транспорта в общем объеме потребления по данным 2015 и 2016 годов. Раскрыто главное отличие систем обеспечения транспортной и производственной отраслей.*

*Проанализированы органы материально-технического обеспечения на железнодорожном транспорте Украины.*

*Рассмотрены мероприятия Департамента материально-технического обеспечения по улучшению планирования, координации, управления и контроля за материально-техническим обеспечением для совершенствования системы обеспечения хозяйств железных дорог, предприятий железнодорожного транспорта материально-техническими ресурсами.*

*Приведены основные задачи Департамента материально-технического обеспечения и рассмотрена система создания вертикально-интегрированной структуры материально-технического обеспечения, что основана на балансе системы «потребность – цена – качество продукции – оперативность доставки».*

*Ключевые слова:* логистика, логистическая система, международная логистика, материально-техническое обеспечение, железнодорожный транспорт.

*Elena Kharchuk., PhD, associated professor  
(associated professor of the department «Management», State Economy and  
Technology University of Transport)*

*Victor Romanchuk  
(master, State Economy and Technology University of Transport)*

**SOME ASPECTS OF MATERIAL-TECHNICAL SUPPORT:  
RAILWAY PROCUREMENT COORDINATION**

*Article considers some aspects of logistics, such as coordination of procurement in rail transport.*

*In the article the urgency and the analysis of publications on selected issues.*

*Considered the essence of international logistics, its subsystems and the main goal of the international logistics system.*

*The role of transport system in the logistics chain movement of material flows in the production and movement of capital.*

*The role of logistics in the transportation process allowing for the rail transport undertaken to preserve the uniform distribution of the means of production and clear organization of their treatment.*

*The data range of spare parts of rail transport equipment in total consumption data by 2015 and 2016.*

*Disclosed main difference of providing transport and production sector.*

*Authorities analyzed logistical services for railway Ukraine.*

*The measures of the Department of Logistics to improve the planning, coordination, management and control of logistics to improve the system to ensure economies of railways, railway companies of material and technical resources.*

*The main task of the Department of Logistics and consider a system of creating a vertically integrated structure of logistics, which is based on a «need – price – product quality – quick delivery» system balance.*

*Keywords: logistics, logistics system, international logistics, logistical support, rail transport.*

**Постановка проблеми.** Вихід підприємства на зовнішні ринки дає йому додаткові можливості розвитку. Але для цього необхідно сформувати ефективну логістичну систему, яка допоможе підприємству досягти конкурентних переваг при здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Тут стає популярним термін «міжнародна логістика», що є об'єднанням знань і вмінь з організації та управління системою матеріальних, інформаційних і фінансових потоків міжнародної фірми.

**Аналіз публікацій з обраної проблеми.** Розвиток теорії логістики був розкритий такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як О. Альбеков, Д. Бауерсокс, Р. Баллоу, Д. Клосс, М. Месарович, М. Кристофер, І. Такахара, М. Гордон, С. Карнаухов, Д. Костоглодов, Є. Крикавський, Р. Ларіна, Л. Мяснікова, В. Николайчук, М. Окландер, Д. Уотерс, І. Проценко, М. Постан, М. Румянцев, В. Сергєєв, А. Семенов, А. Смахов, Н. Чухрай, В. Щербаков та інші.

Великий внесок в управління витратами, матеріально-технічного постачання зробили такі вчені та спеціалісти, як: І. Аксьонов, Б. Анікін [1], І. Белов, Б. Волков,

Ю. Бараш, Л. Головкова, В. Дикань, І.І. Дахно [2], Н. Терешина, Л. Костюченко [3], Ю. Кулаєв.

Такі вітчизняні вчені, як Є. Крикавський, Б. Холод, Н. Герасим'як, Я. Олійник, Т. Стройко займалися дослідженнями сутності управління інтегрованих ланцюгів постачання.

З питань розвитку світової економіки та міжнародної логістики були використані роботи О.Т. Богомолова, А.С. Булатова, Р.С. Грінберга, В.М. Кудрова, В.К. Ломакіна, М.А. Кравця, але деякі аспекти, а саме, координація та контроль закупівель матеріально-технічного забезпечення потребують подальшого дослідження.

**Метою статті** є вивчення сутності матеріально-технічного забезпечення, а саме, координації та контролю закупівель у залізничному транспорті.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародною логістикою є та сфера логістики, яка спрямована на оптимізацію товаропотоків, що виходять за межі національних економічних систем. Ця логістична система може мати різновиди залежності від функцій виконання, а саме: постачальницька та виробнича, збутова або розподільча логістика. Складовими постачальницької логістики є обробка замовлень, транспортування сировини і напівфабрикатів, зберігання та доставка до місця призначення, управління запасами, а збутової логістики – обробка замовлень, транспортування готових виробів до споживача, служба споживача, зберігання та управління запасами [4].

Ефективна координація всіх різновидів логістичної системи та її складових на основі мінімальних витрат і максимального задоволення вимог споживачів – це є головною метою міжнародної логістичної системи.

Транспортна система будь-якої країни, зокрема й України, відіграє дуже важливу роль у її функціонуванні, оскільки є невід'ємною частиною логістичного ланцюга руху матеріальних потоків у процесі виробництва та руху капіталу.

Тому на сьогоднішній день країни ЄС провели реструктуризацію свого залізничного транспорту, метою якої є зведення транспортної інфраструктури відповідно до європейських стандартів. Цілком природним є також і зміна законодавчих норм у галузі залізничного транспорту України.

Важливу роль у перевізному процесі відіграє матеріально-технічне забезпечення (МТЗ), що здійснюється для збереження рівномірного розподілу засобів виробництва та чіткої організації їх обігу (доведення від виробника до споживача). Беручи до уваги загальнодержавні масштаби, в економічному відношенні МТЗ є єдністю постачання (забезпечення) та збуту, тобто збут засобів виробництва, що виробляються одними підприємствами та галузями, одночасно є збутом відносно інших підприємств і галузей.

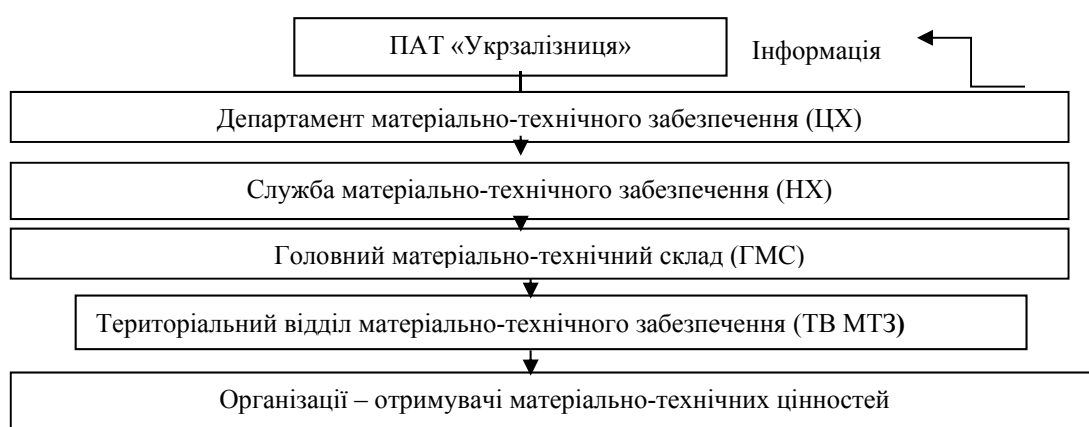
Система матеріально-технічного забезпечення створювалася з урахуванням особливостей роботи залізничного транспорту, специфічних особливостей споживання деяких матеріалів і виробів, різноманітності господарських підрозділів великого й складського господарства. Наявність складної та різноманітної техніки, високі вимоги, що потрібні для безперебійної роботи всіх його вузлів, потребують чіткого, добре організованого, безперебійного матеріально-технічного постачання залізниць, заводів по ремонту рухомого складу та виготовленню запасних частин, виготовленню нової залізничної техніки (стрілочних переводів, колійних машин, приладів, засобів сигналізації та зв'язку тощо).

Існуюча на залізничному транспорті централізована система матеріально-технічного забезпечення дозволяє оперативну регулювати використання матеріальних ресурсів. Номенклатура централізовано запланованих і розповсюджуваних запасних частин для тепловозів, електровозів, вагонів, дизельних та рефрижератор-



них потягів, колійних машин та іншої техніки залізничного транспорту складає більш ніж 50 тис. найменувань у загальному обсязі споживання на суму біля 858,9 млн грн на рік (за даними 2015 р.) [5], а на 2016 р. складає біля 15,5 млрд грн [6]. Проте в межах окремої сфери виробництва поняття постачання (забезпечення) та збуту ототожнюється. Як наслідок, головним завданням постачання є забезпечення галузі всіма необхідними засобами виробництва, а збуту – реалізація виробленої галуззю продукції та забезпечення нею споживачів.

Система забезпечення транспортної галузі суттєво відрізняється від системи забезпечення виробничої галузі. Головною відмінністю є те, що: процеси виробництва і реалізації розглядаються як одне ціле за участі інших підприємств (комерційних, ремонтних тощо), продукцію не можна накопичити, зберігати та замінити іншою. Органи матеріально-технічного забезпечення на залізничному транспорті України наведені на рис. 1 [7].



**Рис. 1. Органи матеріально-технічного забезпечення на залізничному транспорті України**

– ЦХ здійснює планування матеріальних потреб, нормує споживання матеріальних ресурсів, займається організацією постачання залізницям та іншим організаціям залізничного транспорту матеріалів, обладнання, запчастин і виробів;

– НХ складає заявки на матеріали, обладнання та технічні запасні частини, організовує постачання їх підрозділам і лінійним організаціям залізниці, здійснює децентралізовані заготівлі матеріалів та керує планово-оперативною діяльністю Головного матеріального складу залізниці;

– Головний матеріально-технічний склад забезпечує складську реалізацію матеріальних ресурсів, приймання та зберігання їх запасів, видачу і доставку матеріальних цінностей;

– ТВ МТЗ здійснює матеріально-технічне забезпечення в межах дирекцій залізничних перевезень (ДН).

Договірні відділи Департаменту МТЗ Укрзалізниці і служб МТЗ залізниць повинні укладати угоди з урахуванням інформації маркетингових і тендерних відділів стосовно постачальника, схеми постачання логістичного відділу та вимог до транспортного засобу. Наприклад, «30 серпня за результатами тендеру по заявці філії «Центр забезпечення виробництва» ПАТ «Українська залізниця» замовила у ПП «ОККО-Бізнес Контракт» дизельне паливо на 147,16 млн грн». До кінця 2016 р. мають поставити ще 8 тис. т дизпалива виробництва Росії, Білорусі та Польщі по 18 395 грн/т, а це на 1,6% дешевше за середню оптову ціну, яка, за даними

«OilNews», зараз становить 18 700 грн/т. Тендер провели без прив'язки ціни палива до світових котирувань і курсу валют [9, 10].

Забезпечуючи матеріально-технічними ресурсами інші господарства залізниць та підприємства залізничного транспорту, Департамент матеріально-технічного забезпечення розробив шляхи поліпшення планування, координації, управління та контролю матеріально-технічного забезпечення, це [4]:

- проведений перегляд функціональних обов'язків усіх структурних підрозділів матеріально-технічного забезпечення;
- продовжується робота для своєчасного, якісного, оперативного та ритмічного забезпечення потреб кінцевих споживачів даної послуги;
- поглиблення стосунків із партнерами-виробниками продукції залізничної галузі;
- посилення контролю за дисципліною при закупівлях і розподілу продукції між споживачами;
- поліпшення нормування щодо формування плану матеріально-технічного забезпечення, враховуючи напрями та обсяги фінансування і проведення ремонтних робіт.

Крім того, зроблено низку нововведень:

- для безперебійного виконання матеріально-технічного забезпечення впроваджено сучасні інформаційні технології і комплексну автоматизацію процесів матеріально-технічного забезпечення;
- стосовно впровадження єдиної цінової політики в галузі країни;
- для координації та контролю між рівнями залізниці та іншими організаціями за виконанням матеріально-технічного забезпечення.

Як і вся залізнична галузь, господарство матеріально-технічного забезпечення проходить етап реформування, що характеризується новими показниками управлінської діяльності й у найближчому часі відбудуться зміни в структурі матеріально-технічного забезпечення, яка базується на балансі системи «потреба – ціна – якість продукції – оперативність доставки» [7].

**Висновки та пропозиції.** Отже, до основних функцій, що виконує логістика на різних рівнях управління мікро- та макросередовища, належать: оптимізація запасів до мінімального рівня, безперервний цикл виробничого процесу, транспортування та доставка товарів у пункт призначення точно в строк.

І тільки матеріально-технічне забезпечення здатне виконати завдання координації та контролю закупівель у сучасному світі на належному рівні якості послуг і в цьому полягає його цінність та зростаюче значення його у світовому господарстві.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Логістика*: учеб. пособие для студ. вузов / [Б. А. Аникин, Р. З. Акбердин, Т. А. Родкина, и др]. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 235 с.
2. *Звіт про надходження і використання бюджетних коштів Міністерства інфраструктури України за I квартал 2015 рік.*
3. *Зведений план закупівель матеріально-технічних ресурсів ПАТ «Укрзалізниця» на 2016 рік.* – Затверджений рішенням Комісії з формування зведених планів закупівель матеріально-технічних ресурсів та інших послуг (за винятком ремонтів) ПАТ «Укрзалізниця» (Протокол № 1/16 від 15.01.2016).
4. [http://uz.gov.ua/about/general\\_information/main\\_departments/](http://uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/)
5. *Шило Л. А.* Система матеріально-технічного забезпечення залізничного транспорту / Л.А. Шило, О.М. Тимошенко // Збірник наукових праць ДНУЗТ імені академіка В.Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». – 2015. – № 9. – С. 91–95.
6. *Костюченко Л. В.* Ефективне функціонування системи матеріально-технічного забезпечення залізничного транспорту України на основі підвищення надійності логістичних ланцюгів постачання / Л.В. Костюченко // Проблеми підготовки професійних кадрів по логістике в умовах глобальної конкурентної середь: Сб. докладов IV МНПК. – К.: вид. НАУ-друк, 2006. – С. 125–131.

7. *Регулювання зовнішньоекономічної діяльності*: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [Дахно І. І., Барановська В. М., Бовтрук Ю. А. та ін.]; За ред. І. І. Дахна. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
8. <http://nashigroshi.org/2016/09/02/zaliznytsya-zamovyla-okko-dyzelyu-na-147-miljoniv-za-rynko-voyu-tsinoyu-deshevshyj-voh-vyknuly/>
9. *Логістика у зовнішньоекономічній діяльності* [Текст] / за ред. І.І. Дахна // Регулювання зовнішньоекономічної діяльності [Текст] : навч. посібник / Collectif ; за ред. І.І. Дахно. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – С. 65-150.
10. *Українська залізниця № 8 (38) 2016*, ukr railways.com/?start=28
11. *Наказ з реорганізації Укрзалізниці від 04.05.11 р.*

### REFERENCES

1. *Lohystyka: ucheb. posobie dlya stud. vuzov* / [B. A. Anykyn, R. Z. Akberdyn, T. A. Rodkina, y dr]. – Moskva : YNFRA-M, 2002. – 235 p.
2. *Zvit pro nadkhodzhennya i vykorystannya byudzhetykh koshtiv Ministerstva infrastruktury Ukrainy za I kvartal 2015 rik.*
3. *Zvedenny plan zakupivel' material'no-tekhnichnykh resursiv PAT «Ukrzaliznytsya» na 2016 rik.* – Zavedzheny rishennyam Komisiyi z formuvannya zvedenykh planiv zakupivel' material'no-tekhnichnykh resursiv ta inshykh posluh (za vynyatkom remontiv) PAT «Ukrzaliznytsya» (Protokol № 1/16 vid 15.01.2016).
4. [http://uz.gov.ua/about/general information/main departments/](http://uz.gov.ua/about/general%20information/main%20departments/)
5. *L.A. Shilo, O. M. Tymoshchenko, Systema material'no-tekhnichnoho zabezpechennya zaliznychnoho transportu*, zbirnyk naukovykh prats' DNUZT imeni akademika V.Lazaryana «Problemy ekonomiky transportu».– 2015. – № 9. – P. 91–95.
6. *Kostyuchenko L. V. Efektyvne funktsionuvannya systemy material'no-tekhnichnoho zabezpechennya zaliznychnoho transportu Ukrainy na osnovi pidvyshchennya nadiynosti lohistychnykh lantsyuhiv postachannya // Problemy podhotovky professional'nykh kadrov po lohystyke v uslovyakh hlobal'noy konkurentnoy srody: Sb. dokladov IV MNPК.* – K.: vyd. NAU-druk, 2006. – P. 125–131.
7. *Rehulyuvannya zovnishn'o-ekonomichnoyi diyal'nosti: navch. posib. dlya stud. vyshch. navch. zakl.* / [Dakhno I. I., Baranov's'ka V. M., Bovtruk YU. A. ta in.]; Za red. I. I. Dakhna – K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 2009. – 472 p.
8. <http://nashigroshi.org/2016/09/02/zaliznytsya-zamovyla-okko-dyzelyu-na-147-miljoniv-za-rynko-voyu-tsinoyu-deshevshyj-voh-vyknuly/>
9. *Lohystyka u zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti* [Tekst] / za red. I.I. Dakhno // Rehulyuvannya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti [Tekst] : navch. posibnyk / Collectif ; za red. I.I. Dakhno. – K.: Tsentr navchal'noyi literatury, 2009. – S.65–150.
10. *Ukrayins'ka zaliznytsya № 8 (38) 2016*, ukr railways.com/?start=28
11. *Nakaz z reorhanizatsiyi Ukrzaliznytsi vid 04.05.11 r.*

УДК 338:65

*Олена Бабина, к.е.н., проф.*

*(професор каф. бізнес-логістики і транспортних технологій на водному транспорті, Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)*

*Вероніка Кожухаренко*

*(аспірантка факультету управління та технологій, Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)*

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Стаття присвячена особливостям стратегічного управління інтелектуальним капіталом воднотранспортних підприємств, дослідженню теоретичних напрацювань вітчизняних і закордонних учених, які вивчали передумови розвитку інтелектуального капіталу, та важливість його використання на сучасних підприємствах. За результатами дослідження систематизовано стратегії управління інтелектуальним капіталом і виділено такі: стратегію «імітації», стратегію «корпоратизації», стратегію «інтеграції», стратегію «інтелектуального лідера», стратегію «послідовника». Надано характеристику та визначено переваги і недоліки реалізації кожної з наведених стратегій. Вивчено позитивні ефекти, які очікуються після впровадження ефективної стратегії розвитку інтелектуального капіталу в діяльність підприємств. Крім цього, з урахуванням мінливості зовнішнього середовища визначено чинники, які впливають на обрання стратегії розвитку інтелектуального капіталу, серед яких виокремлено: зовнішні контрольовані, зовнішні неконтрольовані та внутрішні чинники впливу. Запропоновано до розгляду стратегію інтелектуального позиціонування, яку рекомендовано використовувати на підприємствах водного транспорту, та сформовано алгоритм її реалізації. Виокремлено проблеми реалізації стратегії інтелектуального позиціонування, а також встановлено, що головним інструментом реалізації стратегії інтелектуального позиціонування є діюча система фінансування підприємства. Визначено стратегічні напрями розвитку інтелектуального капіталу воднотранспортного підприємства.*

*Ключові слова: інтелектуальний капітал, стратегія, стратегічне управління, алгоритм стратегічного управління, підприємства водного транспорту.*

© Бабина О., Кожухаренко В., 2016

*Елена Бабина, к.э.н., проф.*

*(профессор каф. бизнес-логистики и транспортных технологий на водном транспорте, Киевская государственная академия водного транспорта имени гетмана Петра Конашевича-Сагайдачного)*

*Вероника Кожухаренко*

*(аспирантка факультета управления и технологий, Киевская государственная академия водного транспорта имени гетмана Петра Конашевича-Сагайдачного)*

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА**

*Статья посвящена особенностям стратегического управления интеллектуальным капиталом воднотранспортных предприятий, исследованию теоретических наработок отечественных и зарубежных ученых, которые изучали предпосылки развития интеллектуального капитала, и важность его использования на современных предприятиях. По результатам исследования систематизированы стратегии управления интеллектуальным капиталом и выделены следующие: стратегию «имитации», стратегию «корпоратизации», стратегию «интеграции», стратегия «интеллектуального лидера», стратегию «последователя». Охарактеризованы и определены преимущества и недостатки реализации каждой из приведенных стратегий. Изучены положительные эффекты, которые ожидаются после внедрения эффективной стратегии развития интеллектуального капитала в деятельность предприятий. Кроме этого, с учетом изменчивости внешней среды определены факторы, которые влияют на избрание стратегии развития интеллектуального капитала, среди которых выделены: внешние контролируемые внешние неконтролируемые и внутренние факторы влияния. Предложено к рассмотрению стратегию интеллектуального позиционирования, которую рекомендовано использовать на предприятиях водного транспорта, и сформирован алгоритм ее реализации. Выделены проблемы реализации стратегии интеллектуального позиционирования, а также установлено, что главным инструментом реализации стратегии интеллектуального позиционирования является действующая система финансирования предприятия. Определены стратегические направления развития интеллектуального капитала воднотранспортного предприятия.*

*Ключевые слова:* интеллектуальный капитал, стратегия, стратегическое управление, алгоритм стратегического управления, предприятия водного транспорта.

*Olena Babyna, PhD, associate professor  
(professor of Department of Business Logistics and transport technologies on  
water transport Department, Kyiv State Maritime Academy After Hetman Petro  
Konashevich-Sahaydachniy)*

*Veronika Kozhukharenko  
(PhD student, chair of Management and Technology, Kyiv State Maritime  
Academy After Hetman Petro Konashevich-Sahaydachniy)*

## STRATEGIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF SEA TRANSPORT ENTERPRISES

*Article is devoted to the strategic management peculiarities of water transport enterprises intellectual capital. The preconditions for the intellectual capital development and the importance of its use on modern enterprises are studied. Intellectual capital management strategy is systematized. The following ones: «imitation», «corporatisation», «integration», «intellectual leader» and «follower» strategies are identified. The advantages and disadvantages of each strategy implementation are explained. The positive effects to be expected after the implementation of an effective strategy for the intellectual capital development in business activities are studied. The variability of the environment is given. Factors that have influence into the intellectual capital election strategy are identified. The factors: external controllable, uncontrollable external and internal factors are singled out. Strategy for intellectual positioning for water transport enterprises is suggested. Implementation algorithm is generated. The problem of the intellectual positioning strategy implementation is allocated. The main instrument for the intellectual positioning strategy implementing is the current system of the company financing. The strategic directions of intellectual capital development for water transport enterprises are identified.*

*Keywords: intellectual capital, strategy, strategic management, strategic management algorithm, water transport enterprises.*

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток ринку, посилення конкурентної боротьби пожевляють роботу підприємств щодо стратегічного управління, зміцнення потенціалу, консолідації зусиль на подальшому розвитку підприємства. Тому вибір стратегії діяльності стає важливим етапом стратегічного планування. В цьому контексті важливим є вироблення чітких дій з урахуванням майбутніх перспектив діяльності. Як показує практика, стратегічне управління підприємством – дієвий механізм для досягнення конкурентоспроможного рівня у сучасних економічних умовах. Враховуючи досвід закордонних підприємств та теоретичні напрацювання вчених можна засвідчити, що для досягнення економічної ефективності управління доцільно не тільки управляти інтелектуальним капіталом, а й включати його до стратегічного плану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням передумов розвитку та ролі інтелектуального капіталу в стратегічній перспективі займалися багато як закордонних так і вітчизняних учених, серед яких: Кавецький В.В. [2], Ковтуненко К.В. [4], Гутарева Ю.В. [4], Оберемчук В.Ф. [8], Кравченко С.І. [5], Хілуха О.А. [10], Василик А.В. [9] та інші. Поряд з великою кількістю теоретичних напрацю-

вань учених, існують невирішені питання щодо вибору стратегії розвитку інтелектуального капіталу для підприємств водного транспорту.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інтелектуального капіталу водотранспортних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Серед сучасних підходів до впровадження інтелектуального капіталу в діяльність підприємств, все більшої актуальності набуває дослідження стратегічного розрізу вивчення зазначеної дефініції. Доцільно зазначити, що інтелектуальний капітал це стратегічний потенціал організації, який при достатньому плануванні та управлінні дозволить підняти на якісно вищий рівень позицію підприємства.

В дослідженні [5] зазначено, що різноспрямований вплив інтелектуального капіталу на стан і діяльність підприємства зумовлюють його спроможність покращувати широке коло господарських показників. Автори зазначають, що від використання інтелектуального капіталу слід очікувати наступні позитивні ефекти:

- зростання конкурентоспроможності як окремих товарів та послуг так і всього підприємства;

- удосконалення робочих процесів, внаслідок чого спостерігатиметься збільшення продуктивності праці й зменшення витрат матеріальних, фінансових ресурсів та ресурсів часу;

- зростання обсягів виробництва, а як наслідок – показника валового прибутку;

- більш ефективне використання знань персоналу та інтелектуальної власності, що сприятиме уникненню дублювання витрат на придбання інформації й технології;

- збільшення інвестиційної привабливості підприємства, оскільки більш ясними стають перспективи його подальшого розвитку;

- зменшення розміру втрат від браку, а також обсягу непрямих втрат від незадоволеності клієнта продуктом та сервісом;

- отримання можливості обирати кращих постачальників і мережі збуту за рахунок підвищення ділової репутації підприємства;

- покращення фінансового стану та обізнаності у наявних цінностях і ресурсах, що дозволить підприємству бути більш стійким до конкурентного тиску і кризових явищ в економіці.

На нашу думку, стратегічне управління інтелектуальним капіталом відіграє важливу роль з огляду посилення позицій економіки знань. Кендюхов О.В. у своєму дослідженні [3] зазначає, що головним завданням стратегічного управління інтелектуальним капіталом є забезпечення його використання і розвитку, та звертає увагу на призначення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом, що виражається в наступному:

- формування системи управління інтелектуальним капіталом підприємства і забезпечення її адекватності відповідним зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності підприємства;

- забезпечення ефективного функціонування інтелектуального капіталу;

- відтворення інтелектуального капіталу;

- раціональне використання усіх видів інтелектуального капіталу;

- реалізація стимулів, спрямованих на ефективне використання і відтворення інтелектуального капіталу;

- створення нормативної бази управління інтелектуальним капіталом із метою обґрунтування управлінських рішень, що приймаються;

- розподіл обов'язків між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом [3].

Вчені Ковтуненко К.В., Гутарева Ю.В., Шаповал Я.В. [5] вважають, що для ефективного формування інтелектуального капіталу в стратегічній перспективі варто звернути увагу на економічний потенціал та пропонують формувати інтелектуальний капітал з урахуванням цієї особливості. При стратегічному управлінні інтелектуальним капіталом підприємства також слід звернути увагу на цикл його існування, адже досліджуючи його специфіку можна стверджувати про безперервний цикл. Процес вибору конкурентної стратегії містить розробку заходів стосовно створення або придбання інновацій для формування конкурентних переваг підприємства та збільшення його ринкової вартості. Стратегія – це план управлінських заходів, які спрямовані на досягнення цілей та росту конкурентоздатності підприємства. Мескон М. [6] визначає стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Вчений Оберемчук В.Ф. [8] запропонував при формуванні стратегії розвитку інтелектуального капіталу дотримуватись таких етапів:

- аналіз ринку (сегментація, оцінка місткості ринку і його сегментів, динаміка ринку, аналіз конкуренції);
- аналіз внутрішнього середовища підприємства (в т.ч. аудит інтелектуального капіталу);
- формування альтернативних стратегій розвитку інтелектуального капіталу підприємства та вибір найприйнятнішої альтернативи;
- оцінка вартості інтелектуального капіталу;
- реалізація обраної стратегії та оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Отже, можемо зробити висновок, що важливу роль відіграють маркетингові дослідження підприємства, обрані методи оцінки вартості та контроль за виконанням обраної стратегії.

Інтелектуальний капітал є стратегічним ресурсом будь-якого підприємства, і потребує включення заходів щодо його розвитку в стратегічний план компанії.

Так, Василик А.В. у своєму дослідженні [9] підкреслює, що для забезпечення найкращого результату від розробки та впровадження стратегії управління інтелектуальним капіталом необхідно узгоджувати її зі стратегічними цілями і ключовими аспектами загальної корпоративної стратегії підприємства, а також з його виробничою, маркетинговою, інноваційною, фінансовою стратегією управління людськими ресурсами. В дослідженні [10] автор виокремлює критерії, на яких необхідно зосередити свою увагу при обранні стратегії, серед них: характер впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, стан інтелектуального капіталу підприємств, наукоємність галузі, масштаб діяльності підприємств, інвестиційні можливості підприємств, досвід інтелектуальної інфраструктури регіону, ціннісні орієнтації керівників. За результатами дослідження Хілуха О.А. [10] та Ліпич О.А. [7] проаналізуємо переваги та недоліки стратегій, які пропонуються використовувати для управління інтелектуальним капіталом (табл.1).

Аналізуючи вищевказані стратегії, можна стверджувати, що водотранспортним підприємствам важливо створювати як свої унікальні продукти з урахуванням стратегічної перспективи, так і, можливо, запозичувати готові інтелектуальні продукти у підприємств, які є інтелектуальними лідерами, все залежить від фінансових можливостей та подальших бізнес-амбіцій підприємства. З урахуванням важливості інтелектуального капіталу для досягнення конкурентоспроможності та збалансованого розвитку підприємства можна стверджувати про обов'язковість внесення інтелектуального капіталу в стратегічний план розвитку.



## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

*Таблиця 1. Стратегії управління інтелектуальним капіталом*

Назва стратегії	Характеристика	Переваги	Недоліки
Стратегія «імітації»	Придбання та використання підприємством нової інформації, знань, інтелектуальних ресурсів та продуктів, для адаптування їх до власних потреб	Підприємство мінімізує витрати на інтелектуальну діяльність концентруючись на пошуку готових інтелектуальних продуктів. Забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища	Не дає можливості підприємству стати лідером у сфері інтелектуальної діяльності
Стратегія «корпоратизації»	Створення інститутів та єдиної системи управління для інтелектуальної діяльності; освоєння підприємством всіх видів інтелектуальної діяльності	Забезпечує можливість створення умов конфіденційності та збереження в таємниці об'єктів інтелектуальної власності. Збільшується обсяг інтелектуального капіталу підприємства. Збільшення впливу підприємства на ринку інтелектуальних продуктів	Потребує значних капіталовкладень
Стратегія «інтеграції»	Для створення інтелектуальної інфраструктури підприємство на правовому рівні об'єднується з науково-дослідними інститутами та суб'єктами ділового середовища	Інтелектуальні продукти та ресурси формуються спільно з науково-дослідними інститутами. Використання аутсорсингу. Відсутність потреби створення внутрішніх структур	Можлива територіальна віддаленість контрагентів
Стратегія «інтелектуального лідера»	Пріоритет управління інтелектуальним капіталом на підприємстві великий, система управління прагне до досконалості, підприємство знаходиться на піку науково-технічного прогресу	Підприємство оновлює свій інтелектуальний капітал, проводить системну роботу з нарощення інтелектуального потенціалу	Значні фінансові капіталовкладення в інтелектуальний капітал. Створення додаткових відділів з управління інтелектуальним капіталом
Стратегія «послідовника»	Підприємство економить на довгострокових інвестиційних вкладеннях у інтелектуальні продукти	Зниження ризику інтелектуальної діяльності, за рахунок відстеження дій «інтелектуального лідера», та наслідування його принципів діяльності.	Підприємство не має унікальності в розвитку. Слепе наслідування може негативно сказатись на рівні конкурентоспроможності підприємства
Стратегія «аутсайдер»	Підприємство мінімізує витрати на управління інтелектуальним капіталом, прагнучи максимально використати безкоштовні інформаційні та інтелектуальні ресурси	Мінімальні фінансові інвестиції в інтелектуальний капітал	Робота тільки на консервативних ринках

*Джерело: систематизовано авторами на основі досліджень [7], [10]*

Кавецький В.В. в своєму дослідженні [2] для управління інтелектуальним капіталом пропонує використовувати стратегію формування і розвитку інтелектуального капіталу на базі використання знань організації. Пропонована стратегія будується з врахуванням одночасної взаємодії усіх трьох елементів інтелектуального капіталу (організаційний, клієнтський та структурний капітали). На нашу думку, це сформує якісний пласт інтелектуального капіталу, який дозволить продуктивно використовувати інтелектуальні складові підприємства, досліджувати динаміку змін нематеріальних активів та відстежувати конкурентне знаходження підприємства на займаному ринку.

Аналізуючи теоретичний комплекс запропонованих науковцями [2],[3],[5],[7],[10] стратегій, для стратегічного управління інтелектуальним капіталом водотранспортного підприємства, ми пропонуємо синтезувати стратегії «інтелектуального лідера» та «послідовника», та об'єднати їх під назвою стратегія інтелектуального позиціонування. Сутність цієї стратегії полягає в тому, щоб перетворити компоненти інтелектуального капіталу в стратегічно значущі активи підприємства. Позиціонування інтелектуального капіталу необхідне для зміцнення позицій підприємства на ринку в довгостроковій перспективі. На процес реалізації стратегії інтелектуального позиціонування впливають такі чинники як:

1) зовнішні неконтрольовані чинники:

- політична ситуація;
- стан конкуренції;
- економіка України;
- стан та тенденції розвитку світової водотранспортної сфери;
- інвестиційна політика;
- стан ринку праці у водотранспортній сфері;
- економічна ситуація в країні-партнері;
- євроінтеграційні процеси, що відбуваються в нашій державі;
- інформатизація бізнес-середовища.

2) Зовнішні контрольовані чинники:

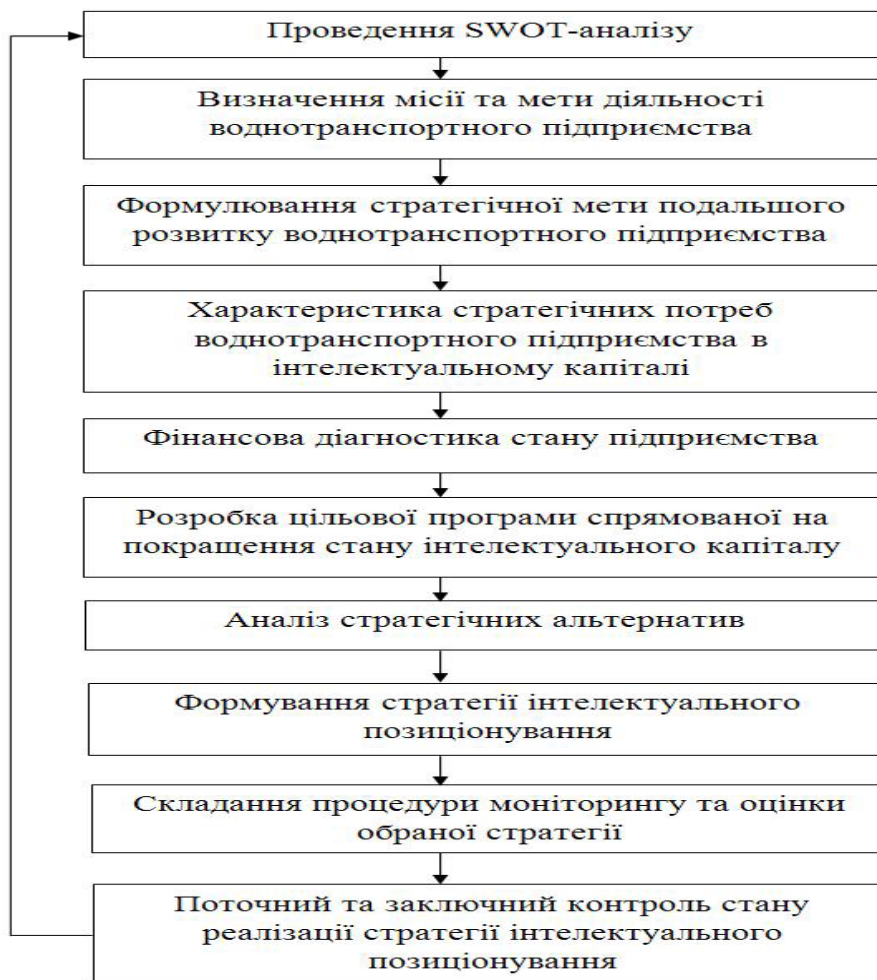
- рівень зайнятості в країні;
- якість та рівень освіти;
- віковий розріз зайнятих в водотранспортній сфері;
- зміни в законодавстві та нормативній базі, яка стосується інтелектуальної власності та роботи водотранспортних підприємств;
- патентний захист інтелектуальних розробок;
- позиція конкурентів на ринку

3) Внутрішні чинники впливу на інтелектуальний капітал:

- місія та мета діяльності водотранспортного підприємства;
- технологічний розвиток підприємства;
- рівень професіоналізму та самовіддачі персоналу;
- фінансові можливості підприємства;
- інноваційне мислення управлінців.

Кожен з запропонованих чинників дозволяє здійснювати систематичний моніторинг вектора і швидкості змін факторів, та скласти стратегічний план дій, що дозволить бути підготовленим до ризику, який супроводжує господарську діяльність будь-якого підприємства.

Для застосування стратегії інтелектуального позиціонування підприємству водного транспорту необхідно слідувати алгоритму стратегічного управління інтелектуальним капіталом (рис.1).



**Рис. 1. Алгоритм стратегічного управління інтелектуальним капіталом на воднотранспортних підприємствах**

*Джерело: власна розробка*

На першому етапі необхідно провести один із видів стратегічного аналізу – SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних та слабких сторін, можливостей, які підприємство може досягти, та загроз, які можуть виникнути в процесі господарської діяльності. Так, наприклад, для торговельного порту сильними сторонами можуть бути цілодобовий режим роботи, індивідуальний підхід до кожного клієнта, кваліфікований персонал, менші тарифи на перевалку вантажів порівняно з конкуруючими портами, сформована за попередні роки репутація надійного партнера.

Слабкими сторонами торговельного порту можуть бути залежність від природних умов, віддаленість від вантажовідправників, що збільшує кінцеву вартість доставки вантажу за рахунок залізничного тарифу, обмеженість глибин, що не дає змоги обслуговувати багатотоннажні судна, обмеженість в наданні знижок на перевалку вантажів.

Можливості, які торговельний порт може досягти в довгостроковій перспективі це нарощення виробничих потужностей, залучення інвестицій, займання більш вигідного та стабільного становища на ринку тощо.

Загрозами, які вже виникли в діяльності торговельних портів – призупинення поставок вантажів (вугілля, руда) зі сходу України у зв'язку із бойовими діями.

Окрім зазначеного методу, при проведенні аналізу факторів при формуванні стратегії, в дослідженні [1] пропонуються інші методики аналізу. Вибір методики залежить від стратегічних планів керівництва, фінансових можливостей підприємства, компетенції персоналу, специфіки діяльності підприємства.

Запропонована стратегія інтелектуального позиціонування передбачає формування профілю інтелектуального капіталу, чітку систематизацію наявних інтелектуальних продуктів, визначення необхідних інтелектуальних інструментів для генерування інтелектуальної складової конкурентоспроможного підприємства.

Ми визначили, що цілі стратегії інтелектуального позиціонування повинні бути наступні:

- визначення необхідної структури інтелектуального капіталу;
- зріст вартості бізнесу;
- направлення вектору розвитку воднотранспортного підприємства в сторону інтелектуальної активності.

Для визначення необхідної структури інтелектуального капіталу воднотранспортного підприємства, необхідно провести його моніторинг. Так, в структуру інтелектуального капіталу воднотранспортного підприємства можуть бути включені: науково-технічна продукція, вартість бренду, ліцензійне програмне забезпечення, сертифікати та ліцензії для здійснення діяльності, знак для товарів та послуг, системи управління охороною праці, веб-сайт, патенти, індивідуальний інтелектуальний капітал, раціоналізаторські пропозиції і т.ін.

Ми вважаємо що, підприємства водного транспорту мають звернути увагу на наступні стратегічні напрями розвитку інтелектуального капіталу (рис.2).

На нашу думку, механізм реалізації стратегії інтелектуального позиціонування повинен здійснюватись у наступних напрямках:

- проведення аналізу кадрового потенціалу;
- підвищення кваліфікації кадрів;
- формування мотиваційного механізму матеріального та нематеріального заохочення персоналу до інноваційної діяльності;
- визначення комплексу інтелектуальних активів, необхідних для досягнення стратегічних цілей;
- складання плану фінансових інвестицій необхідних для розвитку інтелектуального капіталу;
- створення резерву непередбачених витрат;
- здійснення оцінки елементів інтелектуального капіталу.

Проблемами реалізації стратегії інтелектуального позиціонування, на наш погляд, можуть стати:

- неготовність персоналу до активності в наповненні інтелектуального капіталу воднотранспортного підприємства;
- недостатність фінансових ресурсів для закупівлі інтелектуальних продуктів;
- зміни законодавства щодо діяльності підприємств водного транспорту;
- економіка держави;
- посилення конкуренції.

Головним інструментом реалізації стратегії інтелектуального позиціонування є діюча система фінансування, яка допоможе реалізовувати заплановані дії щодо досягнення стратегічних цілей. Ефективні моделі управління воднотранспортним підприємством, творчі ідеї і технології, розгалужена клієнтська база, які є основою

конкурентоспроможності формується завдяки нематеріальним активам и інтелектуальному капіталу.

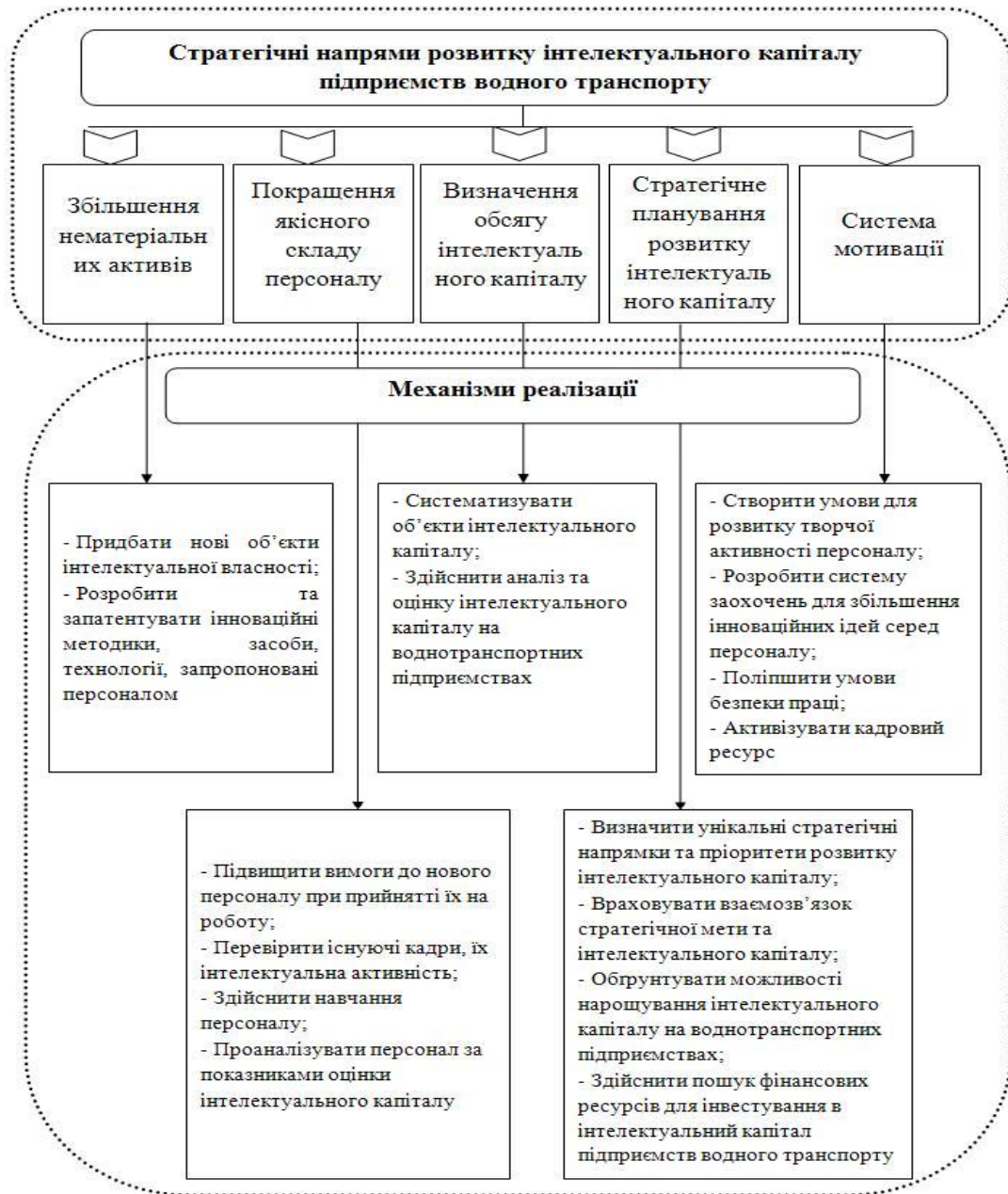


Рис. 2. Стратегічні напрями розвитку інтелектуального капіталу на водотранспортних підприємствах

Джерело: власна розробка

Збільшення нематеріальних активів, покращення якісного складу персоналу, визначення обсягу інтелектуального капіталу, стратегічне планування його розвитку, розроблення дієвої системи мотивації забезпечить ефективну реалізацію стратегії управління інтелектуальним капіталом водотранспортного підприємства.

**Висновки та пропозиції.** Після застосування стратегії інтелектуального позиціонування очікуються позитивні результати, зокрема досягнення конкурентних переваг на ринку серед підприємств водного транспорту; довгострокові позитивні відносини з клієнтами підприємств водного транспорту; підвищення іміджу підприємств водного транспорту; покращення якісного складу персоналу воднотранспортних підприємств та ін..

Резюмуючи вищевикладений матеріал, можемо зробити висновок, що стратегія управління інтелектуальним капіталом повинна стати однією з ключових на воднотранспортних підприємствах, потребують суттєвого покращення методи управління та прийняття управлінських рішень, принципи формування нематеріальних активів, а також постійний розвиток інтелектуального капіталу.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Грицюк Н. О.* Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Грицюк Наталя Олександрівна ; Приват. ВНЗ «Львів. ун-т бізнесу та права». – Львів, 2015. – 20 с. : рис., табл.
2. *Кавецький В. В.* Стратегія формування і розвитку інтелектуального капіталу шляхом збалансованих інвестицій / В. В. Кавецький // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – 2010. – № 2(8). – С. 15–22.
3. *Кендюхов О.В.* Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О.В. Кендюхов. – Донецьк : ДонУЕП, 2008. – 359 с.
4. *Ковтуненко К.В., Шаповал Я.В., Гутарева Ю.В.* Особливості формування інтелектуального капіталу підприємства [Електронний ресурс] / К.В. Ковтуненко, Я.В. Шаповал, Ю.В. Гутарева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – № 3–4(4–5). – Одеса: ОНПУ, 2012. – С. 78–83. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.)
5. *Кравченко С.І., Корнєва О.В.* Генезис характеру впливу інтелектуального капіталу на ефективність діяльності суб'єктів господарювання. // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 20 (за заг. ред. проф. Сханурова Ю.І., Шегди А.В.). – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – С. 130–137.)
6. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основи менеджменту. – М.: Справа, 1995.
7. *Методологічні засади стратегічного планування інтелектуального капіталу підприємства* / О.А. Ліпич // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2012. – № 722. – С. 140–145. – Бібліогр.: 15 назв. – укр.
8. *Оберемчук В. Ф.* Ефективне використання інтелектуального капіталу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства – матеріали конференції.
9. *Формування стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства* / А. В. Василік // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 4(2). – С. 127-132. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2010\\_4\(2\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4(2)_28)
10. *Хілуха О. А.* Стратегія розвитку інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств / О. А. Хілуха // Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 8. – Ч. 6. – С. 118 – 124.

### REFERENCES

1. *Gry`cyuk N. O.* Formuvannya strategiyi rozvy`tku pidpry`yemstv ximichnoyi promy`slovosti na zasadaх yix podatkovoyi polity`ky` [Tekst] : avtoref. dy`s. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04 / Gry`cyuk Nataliya Oleksandrivna ; Pry`vat. VNZ «L`viv. un-t biznesu ta prava». – L`viv, 2015. – 20 s. : ry`s., tabl.
2. *Kavec`ky`j V. V.* Strategiya formuvannya i rozvy`tku intelektual`nogo kapitalu shlyaxom zbalansovany`x investy`cij / V. V. Kavec`ky`j // Visny`k Sxidnoyevropejs`kogo univ`ersy`tetu ekonomiky` i menedzhmentu – 2010. – # 2(8). – S. 15—22
3. *Kendyuxov O.V.* Efekty`vne upravlinnya intelektual`ny`m kapitalom : monografiya / O.V. Kendyuxov. – Donecz`k : DonUEP, 2008. – 359 c.)

4. *Kovtunenکو K.V., Shapoval Ya.V., Gutareva Yu.V.* Osobly`vosti formuvannya intelektual`nogo kapitalu pidpry`yemstva [Elektronny`j resurs] / K.V. Kovtunenکو, Ya.V. Shapoval, Yu.V. Gutareva // *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovy`j zhurnal.* – # 3-4(4-5). – Odesa: ONPU, 2012. – S. 78-83. – Rezhy`m dostupu: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.)
5. *Kravchenko S.I., Kornyeva O.V.* Genezy`s xarakteru vply`vu intelektual`nogo kapitalu na efekty`vnist` diyal`nosti sub`yektiv gospodaryuvannya. // *Teorety`chni ta pry`kladni py`tannya ekonomiky`.* Zbirny`k naukovy`x pracz`. Vy`pusk 20 (za zag. red. prof. Yexanurova Yu.I., Shegdy` A.V.). – K.: Vy`davny`cho-poligrafichny`j centr «Ky`yivs`ky`j universy`tet», 2009. – S. 130-137.)
6. *Meskon M., Al`bert M., Xedoury` F.* Osnovy` menedzhmentu. – M.: Sprava, 1995.
7. *Metodologichni zasady` strategichnogo planuvannya intelektual`nogo kapitalu pidpry`yemstva/ O. A. Lipy`ch* // *Visn. Nacz. un-tu «L`viv. politexnika».* – 2012. – # 722. – S. 140-145. – Bibliogr.: 15 nazv. – uкр.
8. *Oberemchuk V. F.* Efekty`vne vy`kory`stannya intelektual`nogo kapitalu yak zasib pidvy`shhennya konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva –materialy` konferenciyi
9. *Formuvannya strategiyi upravlinnya intelektual`ny`m kapitalom pidpry`yemstva / A. V. Vasy`ly`k* // *Naukovy`j visny`k Poltavskogo universy`tetu ekonomiky` i torgivli. Seriya : Ekonomichni nauky`.* – 2010. – # 4(2). – S. 127–132. – Rezhy`m dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2010\\_4\(2\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4(2)_28)
10. *Xiluxa O. A.* Strategiya rozvy`tku intelektual`nogo kapitalu mashy`nobudivny`x pidpry`yemstv / O. A. Xiluxa // *Visny`k Xersonskogo derzhavnogo universy`tetu. Seriya «Ekonomichni nauky`».* – 2014. – Vy`p. 8.- Ch. 6. – S. 118 – 124.

УДК 331.1

*Ірина Леонтєва*

*(аспірантка каф. економіки і менеджменту, Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)*

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ  
ТА СИСТЕМА ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВИХ РЕСУРСІВ  
ВОДНОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Стаття присвячена ефективному та оптимальному використанню трудових ресурсів воднотранспортного підприємства для його ефективної та стабільної діяльності, отримання конкурентної переваги та досягнення найкращих економічних результатів. В сучасний період активних змін у підприємства складається можливість зробити великий крок вперед завдяки результатам раціонального використання кадрових ресурсів. Незроблені або зроблені з значною затримкою зміни в організації труда можуть обернутися для підприємства упущеними можливостями, втратою конкурентної переваги, стагнацією та швидким періодом спаду.*

*У статті визначено специфіку ресурсозбереження у сфері управління персоналом при забезпеченні найвищої якості результатів праці, що досягається зменшенням або виключенням недоліків у роботі працівників, втрати робочого часу, погіршення продуктивності праці та аналізом причин вищезазначених явищ. Інтеграція запровадження визначених заходів з кадрового ресурсозбереження в загальну систему ресурсозбереження підприємства сприятиме оптимальному використанню воднотранспортним підприємством кадрових ресурсів, а використання новітніх технологій дозволить досягти найбільш значних результатів.*

*Автор доводить об'єктивну необхідність ресурсозбереження у сфері управління персоналом воднотранспортного підприємства, що спрямовує наявні та потенційні компетенції підприємства в цілому та компетенції персоналу зокрема на досягнення найвищих результатів у розвитку та, відповідно, на отримання економічного ефекту, а також надає алгоритми та інструментарій такої організації.*

*Ключові слова:* ресурсозбереження в сфері управління персоналом, програмне забезпечення, економічність, оптимізація витрат, систематизація, автоматизація виробничих процесів.

© Леонтєва І., 2016



*Ирина Леонтьева*

*(аспирантка каф. економіки і менеджмента, Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного)*

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ  
И СИСТЕМА ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ  
ВОДНОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Статья посвящена эффективному и оптимальному использованию трудовых ресурсов воднотранспортного предприятия для его эффективной и стабильной деятельности, получения конкурентного преимущества и достижения лучших экономических результатов. Современный период активных изменений предприятию предоставляется возможность сделать большой шаг вперед благодаря результатам рационального использования кадровых ресурсов. Невнедренные или внедренные со значительной задержкой изменения в организации труда могут обернуться для предприятия упущенными возможностями, потерей конкурентного преимущества, стагнацией и быстрым периодом спада.*

*В статье определена специфика ресурсосбережения в сфере управления персоналом при обеспечении высокого качества результатов труда, что достигается уменьшением или исключением недостатков в работе сотрудников, потери рабочего времени, снижения производительности труда и анализом причин подобных явлений. Интеграция введения определенных мер кадрового ресурсосбережения в общую систему ресурсосбережения предприятия способствует оптимальному использованию воднотранспортным предприятием кадровых ресурсов, а использование новейших технологий позволит достичь наиболее значительных результатов.*

*Автор доказывает объективную необходимость ресурсосбережения в сфере управления персоналом воднотранспортного предприятия, направляет имеющиеся и потенциальные компетенции предприятия в целом и компетенции персонала в частности на достижение высоких результатов в развитии и, соответственно, на получение экономического эффекта, а также предоставляет алгоритмы и инструментарий такой организации.*

*Ключевые слова:* ресурсосбережение в сфере управления персоналом, программное обеспечение, экономичность, оптимизация затрат, систематизация, автоматизация производственных процессов.

*Iryna Leontieva*

*(PhD student, chair of economics and management, Kyiv state maritime academy)*

**WATER-TRANSPORT COMPANY HUMAN RESOURCES  
OPTIMIZATION AND MANAGEMENT SYSTEM**

*The article is dedicated to the efficient and optimal use of water-transport company human resources for its effective and stable operation, to gain competitive ad-*

*vantage and achieve the best economical results. In the current period of active changes, the company is able to make a big step forward by the results of rational use of human resources. Undone or made with considerable delay, changes in the organization of labor can turn to the company missed opportunities, loss of competitive advantage, stagnation and rapid recession. The article identifies the specific resources in the field of personnel management while providing the highest quality of labor results by achieving reduction or elimination of shortcomings in the work of employees, loss of work time, productivity worsening, as well as by analyzing the causes of the above events. Integration of the defined human resources elements into the general system of company resource leads to the optimal use of water-transport company human resources, while and the use of new technologies will reach the most significant results.*

*The author justifies the need for optimal human resources management, which makes existing and potential competence of the whole company and competence of the staff in particular able to achieve the best results in development and, consequently, to obtain economical benefit, and provides algorithms and tools for such an organization.*

*Keywords: resource saving in HR management, software, cost optimization, systematization, automation of business processes.*

**Постановка проблеми.** В сучасних складних умовах господарювання велике значення має організація ефективної роботи з трудовими ресурсами, що охоплює раціональне використання кадрових ресурсів, регулювання, контроль трудового потенціалу та впровадження новітніх методів покращення показників продуктивності праці. В останні декілька років зменшення або навіть динамічний спад обсягів виробництва в усіх галузях економіки привів до значного відтоку професійних кадрів з усіх сфер виробництва, навіть з тих, що є стратегічними або наближеними до стратегічних, але зараз не є прибутковими. Негативні тенденції та зміни в економіці, зменшення фінансових ресурсів та, відповідно, погіршення соціальних умов праці зумовлюють відтік найбільш перспективних кадрів від виробництва в бюджетних установах та невеликих приватних підприємствах, які неспроможні досягти результатів в умовах посиленої конкуренції, зменшення кількості заказів, постійного зменшення потреб населення в умовах загального дефіциту грошових обсягів, а також управлінської пасивності та/або небажання керівництва підприємств адаптуватися до нових умов та використовувати всі можливі новітні управлінські технології для нівелювання негативних наслідків економічних змін.

Успішним в сучасних умовах господарювання є таке управління підприємствами, що постійно контролює усі наявні та потенційні ресурси, системно та регулярно адаптується до змін в макро- та мікросередовищі підприємства та контролює свій фінансову та виробничу діяльність з точки зору загального контексту та перспективності для підприємства. Приклади такої успішної діяльності дають надію для усіх підприємств на можливість успішного функціонування за будь-яких умов макро-середовища при правильній постановці управлінських завдань, постійного контролю за їх виконанням та невпинної оптимізації усіх ресурсів.

Так, завдяки управлінській майстерності керівників стабільно позитивну динаміку на півдні України показують такі водотранспортні підприємства, як ПрАТ «Українське дунайське пароплавство», ТОВ «Дунайсудносервіс», державне підприємство «Ізмаїльський морський торговельний порт», державне підприємство МТП «Южний», державне підприємство «Чорноморський морський торговельний порт». Навіть при відчутній залежності від кліматичних та екологічних умов, додатково до

складних загальноекономічних умов макро-середовища, підприємствам вдалося втриматись на докризовому рівні та навіть поліпшити свої показники. Така наявна позитивна динаміка підприємств водного транспорту дає можливість зробити іншим підприємствам, що зараз знаходяться в пошуку нового шляху, аналіз причин успішності діяльності підприємств, зробити об'єктивні висновки, адаптувати знайдені рішення та запровадити їх на своєму підприємстві для досягнення відчутного економічного результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу оптимального використання ресурсів підприємства присвячено багато робіт українських та зарубіжних вчених. Так, різним аспектам загального збереження ресурсів на підприємствах присвячені роботи зарубіжних вчених А. Бачурина [1], В. Беренса, З.С. Богатиренко [2], О. Гаврилиці, М. Міллера, О. Кроллі, С.І. Самігіна, А. Сміта, Дж. Скотта, Р. Фалмера [3], Р. Фішера, А. Франсуа [4], У. Юрі та вітчизняних науковців Р.І. Балашової, Р.С. Близького, В.С. Васильченка, В. Данюк [5], М.І. Іванова, Н.І. Коніщева, Д.В. Липницького, В.А. Лебедева, І.М. Радчука, С.А. Скокова, А.В. Богатирьова, Н.Г. Салухіної [6], А.В. Шегди, Г.В. Щекіна, в тому числі аналізу ресурсозбереження в сфері водного транспорту присвячені наукові праці Н.А. Славова, П.І. Підлісного, В.М. Холчанського, В.А. Даниленко, С.В. Голікова, І.Д. Молдавського, В.М. Бондаренко, І.Р. Белова [7] та інших. Питанням ефективного ресурсозбереження трудових ресурсів присвячені наукові роботи вчених В.М. Абрамова [8], Н.П. Беляцького, І.Ю. Гайдай, О.А. Грішньої, С.Г. Дзюби [9], Н.І. Єсеніної, А.Я. Кибанова, І.А. Оганесян [10], Г.Х. Попова, В.А. Савченка, В.І. Терещенко [11], О.С. Федоніна, В.І. Чернова, Д.О. Іванової, О.Б. Мних, О.О. Єршової, О.В. Сардак, Н.Г. Швець [12].

Питанням оптимізації кадрових ресурсів у сфері водного транспорту присвячені окремі роботи Ю.О. Нікітіна, Т.В. Уманець, О.О. Лосікової, В.В. Шкляр, В.Г. Рукас-Пасічний. Незважаючи на досить велику кількість робіт з використання кадрових ресурсів в цілому, відчувається недостатність наукових досліджень з визначення прикладного інструментарію для проведення оптимізації кадрового ресурсу підприємств водного транспорту.

**Мета статті.** Актуальність вищезазначених питань в сучасних умовах господарювання та недостатність відповідних досліджень в наукових джерелах, а також їх велике теоретичне і практичне значення для розвитку окремих підприємств водного транспорту та воднотранспортної галузі в цілому зумовили вибір мети даної статті, яка полягає в узагальнюючому дослідженні теоретичних набутих знань з даної теми та в наданні рекомендацій з організації ефективного ресурсозбереження на підприємствах водного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах господарювання сутність ресурсозбереження полягає в науковому обґрунтуванні цілей, стратегій, заходів та ресурсів, які при обмежуючих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища мають забезпечити підприємству раціональне використання наявних та потенційних ресурсів підприємства для досягнення економічного результату. Система управління ресурсозбереженням складається з певного комплексу підсистем, які мають повністю охоплювати усі елементи та усі аспекти функціонування об'єкту ресурсозбереження [13, с. 303]. Система кадрового ресурсозбереження є при цьому важливим складовим елементом, тому що саме робота персоналу дає безпосередні результати у вигляді виготовлення продукції або надання послуг, які при продажу формують фінансові результати підприємства. Таким чином, система кадрового ресурсозбереження на воднотранспортному підприємстві – складова

загального плану з ресурсозбереження підприємства, що визначає комплекс дій, методів та інструментів для забезпечення балансу оптимального використання фінансових і кадрових ресурсів з метою отримання максимально можливого економічного результату від праці робітників.

**Таблиця 1. Етапи забезпечення оптимізації кадрових ресурсів воднотранспортного підприємства**

№	Етап	Особливості
1	Планування оптимізації кадрових ресурсів	Комплекс систематичних дій з планування заходів, що створюють необхідні умови для отримання економічних результатів від заощадження коштів на оплату праці. Враховує баланс між високими вимогами до продуктивності праці, вмотивованості персоналу та необхідними коштами, із урахуванням вимог законодавства. Основне завдання: діагностувати та оптимізувати реальні потреби працівників для ефективного виконання виробничих завдань
2	Виконання планів з оптимізації кадрових ресурсів	Комплекс систематичних дій з виконання планів оптимізації трудових ресурсів, що не порушує баланс необхідних умов для виконання робітниками виробничих завдань та отримання економічних результатів у вигляді заощадження коштів на оплату праці.
3	Оперативне регулювання заходів з оптимізації кадрових ресурсів	Комплекс систематичних дій з поточного аналізу та регулюванню заходів, що створюють необхідні умови для отримання економічних результатів від заощадження коштів на оплату праці.
4	Аналіз отримання кінцевого (проміжного періодичного) економічного результату від оптимізації використання кадрових ресурсів	Комплекс дій з аналізу ефективності заходів з оптимізації кадрових ресурсів підприємства та плануванні подальших періодів оптимізації.

*Джерело: розроблено автором*

Оптимізувати кадрові ресурси доцільно як в умовах традиційного, так і антикризового менеджменту. Але підприємство на різних стадіях формування, зростання, стабілізування або в умовах кризи матиме різні цілі, особливості оптимізації та вимагатиме різних показників ефективності [14, с.18]. Так, в умовах стабільного розвитку підприємство може виділити більші кошти на стимулювання, заохочення, навчання робітників, на створення найкращих умов праці, корпоративні соціальні програми, тощо. В умовах кризи діяльність підприємства направлена на «виживання», тому на перший план виступає аналіз багатокомпонентного внеску кожного з працівників в досягнення підприємством економічних результатів і оплата затрачених зусиль робітників відповідно до такого внеску. Управління кадровим ресурсозбереженням є досить самостійною підсистемою в системі загального ресурсозбереження підприємства, що містить сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації і процесів, націлених на підготовку і забезпечення виконання планів оптимізації кадрових ресурсів. В табл. 1 надано основні етапи оптимізації кадрових ресурсів воднотранспортного підприємства.

## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

Головною особливістю діяльності підприємства з оптимізації кадрових ресурсів є орієнтація на планування та проведення комплексу заходів, які охоплюють різні сторони діяльності та дозволяють досягти максимального ефекту економії. Об'єктивні умови для здійснення заходів таких заходів забезпечує цілісна система заходів боку керівництва з управління персоналом підприємства. В таблиці 2 сформульована система функцій та завдань з оптимізації кадрових ресурсів водно-транспортного підприємства.

**Таблиця 2. Система виробничих функцій та типових завдань з оптимізації кадрових ресурсів**

Функція	Типове завдання
1	2
Аналітична	Аналіз чисельності та структури персоналу
	Аналіз виконаних робіт (виконання, перевиконання, недовиконання, дисциплінованість робітників, рівень мотивації, самостійності, ініціативності тощо)
	Виявлення потреби в навчанні персоналу (строки навчання, наслідки затримки або відмови від навчання тощо)
	Аналіз рівня умов роботи на підприємстві (відповідність для забезпечення дотримання техніки безпеки, витрати на додаткові умови праці тощо)
	Аналіз трудових процесів та витрат робочого часу
	Аналіз повноти та якості виконаних робіт
	Аналіз рівня виконання існуючих норм праці
Аналітична	Аналіз ефективності форм та систем оплати праці
	Аналіз ефективності використання витрат на розвиток персоналу
	Соціальний аудит
	Аналіз ринку праці (в країні в цілому та в місці перебування зокрема)
	Аналіз життєвого рівня населення (в країні в цілому й у місці перебування зокрема)
	Аналіз демографічної ситуації та міграційних процесів (в країні в цілому та в місці перебування зокрема)
	Аналіз надходжень та використання коштів Пенсійного фонду України
Аналіз використання коштів Фонду обов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття	
Нормопроектна	Формування стратегії управління персоналом
	Формування політики управління персоналом (загальної та поточної)
	Прогнозування чисельності та структури персоналу
	Формування внутрішньої нормативно- правової бази управління персоналом (нормативи за різних умов праці та, відповідно, різні форми та кошти оплати праці)
	Визначення ємності праці виробничої програми
	Планування продуктивності праці
	Проектування ефективних систем стимулювання праці на підприємстві
	Планування фонду оплати праці на підприємстві
	Планування витрат на персонал за різних умов праці та виконання виробничих завдань
	Формування об'єктивно необхідних вимог до робітників
	Планування короткострокових програм розвитку персоналу для виконання стратегічних завдань
	Планування впровадження новітніх раціоналізаторських рішень
Проектування раціональних режимів праці	

## РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ

	Прогнозування соціального розвитку підприємства
	Нормативне забезпечення виробничої демократії на підприємстві
	Організація профвідбору перспективних робітників на вакантні посади
Організаційна	Організація виробничої та соціальної адаптації нових робітників
	Заощадження коштів на навчання за рахунок залучення досвідчених робітників підприємства
	Визначення рівня і форм матеріального заохочення внутрішніх наставників і тренерів
	Оптимізація робочих місць
	Оптимізація обслуговування робочих місць
	Ефективне використання внутрішнього кадрового резерву
	Тарифікація робітників
	Планова та поточна атестація та оцінка персоналу
Організаційна	Активний розвиток соціального партнерства
	Заохочення робітників до виконання суспільних робіт
	Контроль за виконанням колективного договору та відповідних виплат за будь-яких економічних умов
Контрольна	Контроль за виконанням трудового законодавства за будь-яких економічних умов
	Контроль за використанням коштів Фонду обов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття
	Контроль за використанням коштів фонду оплати праці на підприємстві
	Контроль за рівнем балансу між доходами підприємства та витратами на оплату труда
	Контроль за рівнем вмотивованості праці робітників
	Контроль за використанням усіх можливих заходів, методів та інструментарію для забезпечення доходу підприємства від оптимізації коштів на оплату праці

*Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 19–21].*

Найбільш важливими заходами для оптимізації кадрових ресурсів в умовах складних економічних обставин є наступні:

1. Визначення ключових робітників підприємства та розробити інструментарій для максимального використання їх потенціалу, при необхідності – розширити спектр поточних їх функціональних обов'язків або надати особливі повноваження;
2. Серед вищезазначених працівників: визначення перспективних робітників підприємства, що ефективно працюють в умовах антикризової діяльності, та запровадження методів стимулювання та мотивації саме цих працівників;
3. Визначення працівників, компетенції яких не є актуальними на даному етапі розвитку підприємства, обмеження використання їх кадрового ресурсу на даному етапі;
4. Визначення працівників, кваліфікація яких не відповідає вимогам підприємства, та забезпечення їх вивільнення відповідно до чинного законодавства, за деяких обставин – допомога в соціальній адаптації та в працевлаштуванні на підприємство, де їх кваліфікація відповідає вимогам підприємства;
5. Аналіз загальних кадрових витрат;
6. Визначення точки прибутковості діяльності підприємства шляхом кадрової оптимізації;
7. Визначення зв'язку усіх кадрових показників із загальними економічними показниками діяльності підприємства;

8. Коригування рівня кадрових витрат відповідно до отриманих прибутків від результатів діяльності підприємства.

Чотири перших заходи є найскладнішими для виконання, бо пов'язані з безпосереднім контактом з працівниками підприємства, які можуть ускладнити процес оптимізації шляхом впливу на працівників, що залишились та/або пошкодженням іміджу підприємства.

Для нейтралізації можливих негативних наслідків оптимізації доречно проводити такі заходи:

1. Проведення регулярних зустрічей з членами трудового колективу, інформування їх про поточний стан діяльності і перспективні плани підприємства;
2. Проведення політики максимально прозорого доступу до інформації (окрім конфіденційної), яка має вплив на рівень соціальної забезпеченості працівників;
3. Налагодження партнерських відносин із профспілками підприємства;
4. Підвищення кадрових витрат при виконанні працівниками поставлених завдань;
5. Застосування нематеріальних методів мотивації персоналу (публічне оголошення позитивних результатів; надання кар'єрних можливостей, розширення повноважень, підвищення, оголошення подяки тощо).

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, для досягнення максимально можливих економічних результатів у сучасних складних умовах господарювання підприємству водного транспорту потрібно здійснювати на систематичній та регулярній основі комплекс заходів, націлений на ресурсозбереження в цілому та на кадрове ресурсозбереження зокрема. Такі заходи спрямовані на аналіз внеску кожного з елементів діяльності підприємства, їх оцінку та організацію оптимального співвідношення витрат і прибутку. Враховуючи багатоаспектність поняття кадрового ресурсозбереження, в майбутньому доцільним буде продовження дослідження з подальшою деталізацією щодо конкретних умов проходження оптимізації на різних транспортних підприємствах.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Бачурин А.* Повышение роли экономических методов управления // *Экономист.* – 2003. – № 4. – С. 28 – 31.
2. *Богатиренко З.С.* Выявление и оценка резервов роста производительности труда на промышленных предприятиях (объединениях). – М.: Экономика, 1990. – 250 с.
3. *Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления: В 5 т.: Пер. с англ. – М.: ВИПКЭнерго, 1992. – 630 с.
4. *Франсуа А. Р.* Справочное руководство по вопросам организации: В 2 т.: Пер. с франц. – Париж, 1985. – 203 с.
5. *Данюк В.* Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці // *Країна: аспекти праці.* – 2003. – № 6. – С. 8 – 12.
6. *Салухіна Н. Г.* Управління якістю. Опор. конспект лекцій / Н.Г. Салухіна, Н.С. Ясинська. – К.: МАУП, 2007. – 144 с.
7. *Укрречфлот: путь поиска, реформ и преобразований. Монография/ Славов Н.А., Подлесний П.И., Холчанский В.М., Даниленко В.А., Голикова С.В., Молдавский И.Д., Бондаренко В.М., Белов И.Р.* – Киев: Наукова думка, 1996. – 290 с.
8. *Абрамов В. М., Данюк В. М., Гриненко А. М., Колот А. М., Чернов В. І.* Нормування праці. – К.: Вид-во Радянська Україна, 1995. – 287 с.
9. *Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю.* Напрямки використання міжнародного досвіду організації нормування і оплати праці в контексті глобалізації економіки // *Наук.труди ДонНТУ, економічна серія.* – 2004. – № 87. – С. 159 – 165.
10. *Оганесян І. А.* Управління персоналом організації. – Мінськ.: Профіт, 2007. – 257 с.

11. *Підлісний П. І.* Ефективність управлінських рішень подальшого реформування приватизованих підприємств водного транспорту України: Монографія. – Київ: Наукова думка, 2003. – 343 с.
12. *Уманець Т. В., Лосікова О. О.* Теоретичні засади формування механізму мотивації виробничого персоналу морських портів// Вісник хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011, № 2. – С. 68–72.
13. *Іполітова І. Я.* Управління ресурсозбереженням на підприємствах нафтогазового комплексу: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Іполітова Інна Ярославівна; Харківський Національний економічний університет. – Х., 2006. – 22 с.
14. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах. [Текст] // Ю.Г. Одегов. – М.: Академический Проект, 2005. – С. 412 – 429.

## REFERENCES

1. *Bachurin A.* Povyshenie roli ekonomicheskikh metodov upravleniya// [Enhancing of the role of economic methods]/*Ekonomist*. – 2003. – #4. – S. 28-31.
2. *Bogatyrenko Z.S.* Vyjavlenie i otsenka rezervov rosta proizvoditelnosti truda na promyshlennykh predpriyatiakh (obiedineniakh) [Identification and estimation of labor productivity growth at industrial enterprises (associations)]. – М.: Экономика, 1990. – 250 s.
3. *Falmer R.M.* Entsyklopedia sovremennoho upravleniya: V 5 t.: Per. s angl.[Encyclopedia of Modern Management]. – М.: VY PK Energo, 1992. – 630 s.
4. *Fransua A.R.* Spravochnoe rukovodstvo po voprosam organizatsii: V 2 t.: Per. s francz [Instructions on management]. – Parizh, 1985. – 203 s.
5. *Daniuk V.* Model fakhivtsia z upravlinnia personalom i ekonomiky pratsi// kraaina: aspekty pratsi [Model of professional HR and labor economics // Ukraine: aspects of labor]. – 2003. – #6. – S. 8-12.
6. *Salukhina N.G.* Upravlinnia yakistiu. Opor. konspekt lekcij [Quality management]/ N.G.Salukhina, N.S.Yasynska. – К.: MAUP, 2007. – 144 s.
7. Ukrrechflot: put poiska, reform i preobrazovannii [the way of search, reforms and transformation] Monografia/ N.A.Slavov, P.I.Pidlisnyi, V.M.Kholchanskii, V.A.Danilenko, S.V.Golikova, I.D.Moldavskii, V.M.Bondarenko, I.R.Belov. – Kiev: Naukova dumka, 1996. – 290 s.
8. *Abramov V.M., Daniuk V.M., Grynenko A.M., Kolot A.M., Chernov V.I.* Normuvannya pratsi [Labor rationing].- К.: Vyd-vo Radianska Ukraina, 1995. – 287 s.
9. *Dzyuba S.G., Gaidai I.Yu.* Napryamky vykorystannia mizhnarodnogo dosvidu organizatsii normuvannya i oplaty pratsi v konteksti globalizatsii ekonomiky [Possible use of international experience of rationing and wages in the context of economic globalization]// *Nauk.trudy DonNTU, ekonomichna seria.*- 2004. – #87. – S. 159-165
10. *Oganesian I.A.* Upravlinnia personalom organizatsii [Personnel management].- Minsk.: Profit, 2007. – 257 s.
11. *Pidlisnyi P.I.* Efectyvniest upravlinskyh rishen podalshogo reformuvannya pryvatzovanyh pidprymstv vodnogo transport Ukrainy [Effectiveness of management decisions dealing with further reformation of privatized water transport enterprises in Ukraine]/Monografia.- Kyiv: Naukova dumka, 2003.- 343 s.
12. *Umanets T.V., Losikova O.O.* Teoretychni zasady formuvannya mekhanizmu motyvatsii vyrobnychogo personalu morchkyh portiv [Theoretical aspects of formation of industrial sea ports personnel motivation mechanism]// *Visnyk Khmelnytskogo natsionalnogo universitetu. Ekonomichni nauky.* 2011, № 2, P. 68–72.
13. *Ipolitova I.Ya.* Upravlinnia resursozberezhenniam na pidprymstvakh naftogazovogu kompleksu [Resource optimization management at oil and gas enterprises]: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.06.01 /Ipolitova Inna Yaroslavivna; Kharkivskiy Natsionalnyi ekonomichnyi universytet. – Kh., 2006. – 22 s.
14. *Odegov Yu.G.* Upravlenie personalom v strukturno-logicheskikh skhemakh. [Personnel management in structural curcuits] // Yu.G. Odegov. – М.: Akademicheskii Proekt, 2005. – S. 412-429.



УДК 656.342:338.47

*Ольга Приймук, к.е.н., доц.  
(професор каф. «Економіка та підприємництво», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМАЛЬНОГО ЦІНОУВОРЕННЯ НА ПОСЛУГИ МЕТРОПОЛІТЕНУ

*Стаття призначення дослідженню оптимального ціноутворення на послуги метрополітену. Акцентується увага на особливості формування тарифів, а саме, врахування попиту та соціального стану різних категорій пасажирів. При формуванні пропозиції виробнику слід враховувати інтереси користувачів і включати у ціну послуги вартість очікування транспортного засобу, час у подорожі, швидкість, комфортність, безпеку перевезення тощо. Ефективне поєднання усіх цих факторів буде зменшувати сумарні соціальні витрати перевезення.*

*Надано графічне співвідношення попиту та пропозиції на послуги метрополітену при врахуванні подвійної ролі користувачів транспортної послуги, яке доводить, що оптимальне ціноутворення й ціна з врахуванням соціально граничних витрат не є одне й теж саме. Пропонується застосовувати на послуги метрополітену ціноутворення на основі релевантних витрат, які враховують соціальні пропозиції користувачів щодо їх пересування і коригуються виробниками при прийнятті управлінських рішень для ефективності та якості надання транспортних послуг.*

*Побудована модель ціноутворення на основі релевантних витрат, яка зазначає, що загальні витрати споживача міського пасажирського транспорту складаються з витрат на перевезення та витрат на пропускну спроможність. Враховуючи це, можна стверджувати, що граничні витрати споживачів будуть перевищувати їх середні витрати.*

*При формуванні ціни на послуги метрополітену необхідно враховувати еластичність попиту у різні години роботи та у різні дні.*

*Ключові слова: оптимальне ціноутворення, граничні витрати, релевантні витрати, попит і пропозиція, загальні витрати, середні витрати, транспортна послуга, еластичність попиту.*

© Приймук О., 2016

*Ольга Приймук, к.э.н., доц.  
(профессор каф. «Экономика и предпринимательство» Государственного  
экономико-технологического университета транспорта)*

### ОСОБЕННОСТИ ОПТИМАЛЬНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА УСЛУГИ МЕТРОПОЛИТЕНА

*Статья посвящена исследованию оптимального ценообразования на услуги метрополитена. Акцентируется внимание на особенности формирования тарифов, а именно, учет спроса и социального положения различных категорий пассажиров. При формировании предложения производителю следует учитывать интересы пользователей и включать в цену услуги стоимости ожидания транспортного средства, время в путешествии, скорость, комфортность, безопасность перевозки и т. п. Эффективное сочетание всех этих факторов будет уменьшать суммарные социальные расходы перевозки.*

*Предоставлено графическое соотношение спроса и предложения на услуги метрополитена при учете двойной роли пользователей транспортной услуги, которое доказывает, что оптимальное ценообразование и цена с учетом социально предельных расходов не одно и то же. Предлагается применять на услуги метрополитена ценообразование на основе релевантных затрат, учитывающих социальные предложения пользователей по их передвижению, и которые корректируются производителями при принятии управленческих решений для эффективности и качества предоставления транспортных услуг.*

*Построенная модель ценообразования на основе релевантных расходов, отмечает, что общие расходы потребителя городского пассажирского транспорта состоят из затрат на перевозку и расходов на пропускную способность. Учитывая это можно утверждать, что предельные издержки потребителей будут превышать их средние расходы.*

*При формировании цены на услуги метрополитена необходимо учитывать эластичность спроса в различные часы работы и в разные дни.*

*Ключевые слова: оптимальное ценообразование, предельные издержки, релевантные затраты, спрос и предложение, общие расходы, средние расходы, транспортная услуга, эластичность спроса.*

*Olga Priymuk, PhD, associate professor  
(professor of Department of «Economics and Entrepreneurship» of State Economic and Technological University of Transport)*

### OPTIMAL FEATURES PRICING FOR UNDERGROUND SERVICES

*The article explores the optimal pricing for metro services. The attention is focused on the features of formation of tariffs, namely, keeping demand and social situation of the different categories of passengers. When forming the proposals take into account the interests of users should be the manufacturer and included in the price of the service expectation value of the vehicle, while traveling, speed, comfort, safety, transporta-*

*tion, and so on. Efficient combination of all these factors will reduce the total social costs of transport.*

*Courtesy graphic supply and demand on the underground services, taking into account the dual role of transport service users, which proves that the optimal pricing and price, taking into account the social marginal costs are not the same. It is proposed to apply for the services of Metro pricing on the basis of relevant costs, taking into account the social suggestions by users on their movement and which are adjusted by manufacturers when making management decisions for the efficiency and quality of transport services.*

*Built pricing model on the basis of relevant costs, notes that the total cost of the consumer of urban passenger transport consist of the costs of transportation and bandwidth costs. In view of this it can be argued that the marginal cost of consumers will exceed their average costs.*

*In the formation of prices for the subway service, you need to take into account demand elasticity in different hours and on different days.*

*Keywords: optimal pricing, marginal costs, relevant costs, supply and demand, total expenditure, the average cost of transport services elasticity of demand.*

**Постановка проблеми.** Одним із найважливіших питань ефективного функціонування міського пасажирського транспорту є встановлення оптимального ціноутворення на дані послуги. Міський пасажирський транспорт не може в повному обсягу покривати власні експлуатаційні витрати та забезпечувати своє фінансування. Як соціальний транспорт він потребує постійного субсидіювання з боку держави. Але сучасне економічне становище країни не дає таких можливостей. Збитковість пасажирського транспорту викликана ще й тим, що ціни на перевезення пасажирів менше ніж собівартість. Якщо у ціну включити усі витрати, то вартість поїздки буде у тричі дорожча за існуючу, а це буде викликати незадоволення пільгових категорій користувачів, що не повинно відбуватися у демократичній країні. Необхідно чітко розмежовувати витрати, які безпосередньо пов'язані з перевезенням пасажирів і повинні включатися у собівартість перевезення та й сплачуватися користувачами, а які – фінансуватися за рахунок місцевого бюджету.

При встановленні ціни на перевезення виробники послуг не приділяють належної уваги витратам користувачів, або зовсім їх ігнорують.

Особливістю формування тарифів є врахування соціальної ефективності міських пасажирських перевезень як одного з головних елементів ціни, що враховує попит та соціальний стан різних категорій пасажирів. Тому актуальним стає питання оптимального ціноутворення на послуги міського пасажирського транспорту, який буде включати і витрати пасажирів та забезпечувати якість наданих послуг.

**Аналіз наукових досліджень.** Оптимальне ціноутворення транспортних послуг є одним з найбільш суперечливих питань в історії економічної думки. Вчені-економісти, що вивчали питання ціноутворення на пасажирському транспорті такі, як Аксенов І. М. [1], Базилюк А.В. [2], Гудкова В.П. [3], Колесникова Н.М. [4], Комарова В.В. та Кадурова О.Б. [5], Крейнін А. В. [6] тощо розглядали окремі питання методології формування тарифів у різних сферах: залізничному транспорті, авіаційному, автомобільному. У своїх дослідженнях вони більшу увагу приділяли структурі тарифу і не поєднували такі економічні категорії як «ціноутворення», «оптимальність», «ефективність», «рентабельність».

**Постановка завдання.** Метою дослідження є наукове обґрунтування особливостей оптимального ціноутворення на послуги метрополітену.

**Викладення основного матеріалу.** Теорію цін у її загальному вигляді не можливо прямо застосувати до ціноутворення на послуги метрополітену, так як важко передбачити розбіжності з боку попиту та пропозиції до всього ринку міських пасажирських транспортних послуг. Перш за все, це характеризується особливістю транспортної продукції у даному секторі. З точки зору ціноутворення, надзвичайно важливим є те, що сфері послуг притаманна асиметричність інформації. Споживач далеко не завжди має належну інформацію про якість наданої йому послуги, тому ціна розглядається ним як показник якості і важливий ринковий сигнал. По-друге, на процес ціноутворення на перевезення пасажирів метрополітеном впливає висока суспільна значущість соціальних послуг, наявність значних і постійних зовнішніх ефектів [7-8]. Ринкові механізми, що застосовуються для ефективного господарювання підприємствами, не завжди ефективні, і, отже, ціна на послуги метрополітену, яка регулює попит і пропозицію, повинна бути доповнена такими фінансовими важелями, як пільги, дотації та субсидії виробникам і споживачам.

Питання особливості ціноутворення на пасажирські перевезення розглядалися групою експертів Міжнародного банку реконструкції та розвитку. У своїх дослідженнях вони підкреслювали, що згідно чистої економічної теорії, найбільш економічно ефективний метод ціноутворення, який сприятиме зростанню добробуту населення, повинен передбачати вирівнювання цін із граничними соціальними витратами [10]. Ними були виділені основні причини неможливості застосування теорії ціноутворення в практичному відношенні на пасажирські перевезення:

1) згідно теорії ціноутворення «маржа» це мала одиниця продукції (для підприємств міського пасажирського транспорту – пас/км). Фактично приріст на транспортну продукцію, на який реально встановлюють ціну, набагато більший за розміром»;

2) змінні витрати підприємств міського пасажирського транспорту нижче ніж сукупні, в результаті чого, чисте ціноутворення на основі граничних витрат приведе до фінансових втрат, так як не забезпечить відшкодування усіх поточних витрат;

3) за теорією ціноутворення у ціну повинні включатися усі витрати на виробництво та реалізацію продукцію. При формуванні ціни на послуги міського пасажирського транспорту не включаються зовнішні витрати, а саме – соціальні.

Усі ці причини впливають на те, що неможливо застосовувати стандартні форми ринкового ціноутворення на послуги метрополітену, тобто чиста економічна теорія знаходить незначне практичне застосування в управлінні всього міського пасажирського транспорту. Проте, для визначення принципів стійкого та фінансового розвитку метрополітену, слід враховувати економічні концепції ціноутворення.

Згідно загальної теорії ціноутворення на процес формування ціни впливає попит та пропозиція [9]. У процесі перевезення пасажирів метрополітеном слід звернути увагу на те, що користувачі відіграють не тільки роль вимогливого споживача, а й формують пропозицію. Тому при формуванні пропозиції виробнику слід враховувати інтереси користувачів і включати у ціну послуги вартість очікування транспортного засобу, час у подорожі, швидкість, комфортність, безпеку перевезення тощо. Ефективне поєднання усіх цих факторів буде зменшувати сумарні соціальні витрати перевезення. Необхідно відзначити, що якщо не відбувається такого поєднання факторів, то користувачі формують тільки попит. Це відбувається тоді, коли попит еластичний.

Якщо попит не повністю нееластичний, то неможливо встановити конкретне поєднання факторів. В такому випадку слід розглядати роль користувачів у формуванні попиту. У цьому разі попит на транспортну послугу буде залежати не тільки

від ціни, а й від інших витрат споживачів, які включаються у загальну вартість, тобто загальна вартість буде складатися із середньої вартості та ціни на послугу.

Покажемо графічно співвідношення попиту та пропозиції на послуги метрополітену при врахуванні подвійної ролі користувачів транспортної послуги (рис. 1).

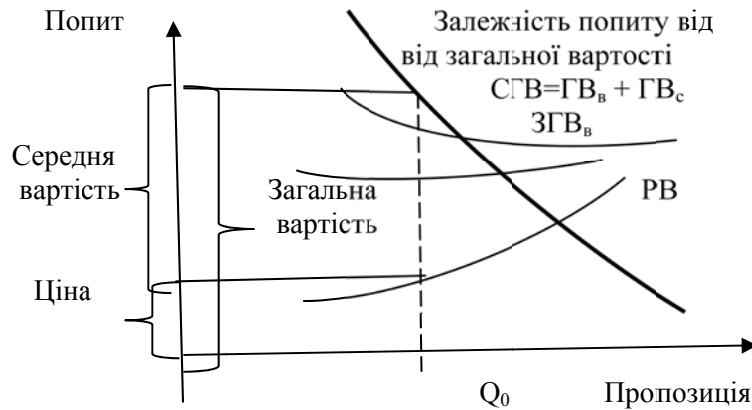


Рис. 1. Співвідношення попиту та пропозиції на послуги метрополітену при врахуванні подвійної ролі користувачів транспортної послуги

На рис. 1 точка перетну кривої попиту та соціально граничних витрат  $SGV$  (які включають граничні витрати виробника  $GV_v$  та граничні витрати споживача  $GV_c$ ) показує оптимальний рівень виробництва  $Q_0$ . Оптимальна ж ціна знаходиться на перетині попиту та загально граничних витрат виробника  $ZGV_v$ . Оптимальна ціна утворюється середньою вартістю користувачів послуги і є лише часткою загальної вартості. Звідки випливає, що оптимальне ціноутворення й ціна з врахуванням соціально граничних витрат не є одне й теж саме. Тобто на послуги міського пасажирського транспорту не можливо застосовувати ціноутворення на основі соціально граничних витрат.

Тому пропонується застосовувати на послуги метрополітену ціноутворення на основі релевантних витрат  $PV$ , тобто витрат, які враховують соціальні пропозиції користувачів щодо їх пересування і коригуються виробниками при прийнятті управлінських рішень для ефективності та якості надання транспортних послуг.

Згідно з теорією ціноутворення граничні витрати (ГВ) – це приріст витрат у результаті виробництва однієї додаткової одиниці продукції, тобто:

$$\text{—} \tag{1}$$

де  $\Delta ZB$  – приріст загальних витрат;

$\Delta Q$  – приріст обсягу виробництва продукції (послуг).

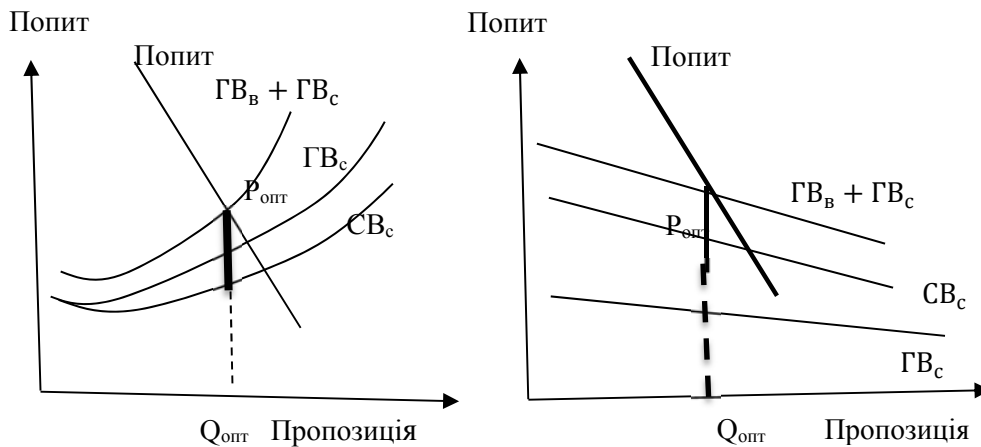
Споживач додаткової одиниці транспортної послуги сплачує збільшену цим фактором вартість загальних витрат виробника та соціальних витрат споживача. При врахуванні граничних витрат у ціні виробника переваги будуть надаватися використанню додаткової одиниці транспортної послуги, а не соціальним витратам користувачів. Для отримання ж оптимальної ціни слід компенсувати граничні витрати

виробника, оскільки вони будуть більші, ніж граничні витрати споживача. Таким чином, ціноутворення на основі релевантних витрат можна записати такою моделлю:

$$PB = \Gamma B_B + \Gamma B_C = \frac{\Delta Z B_B}{\Delta Q} + Q \frac{\Delta Z B_C}{\Delta Q}, \quad (2)$$

де  $\Delta Z B_B$  – приріст загальних витрат виробників;  
 $\Delta Z B_C$  – приріст загальних витрат споживачів.

З моделі (2) видно, що граничні витрати споживача залежать від обсягу та їх загальних витрат. Але слід зазначити, що загальні витрати споживача міського пасажирського транспорту складаються з витрат на перевезення (швидкість перевезення, використання виробничих потужностей тощо) та витрат на пропускну спроможність (час очікування транспортного засобу, час знаходження у дорозі тощо). Враховуючи це можна стверджувати, що граничні витрати споживачів будуть перевищувати їх середні витрати (рис. 2).



- а) оптимальна ціна та оптимальний обсяг послуг транспортної інфраструктури      б) оптимальна ціна та оптимальний обсяг пропускну́ї спроможності

Рис. 2. Визначення оптимальної ціни залежно від послуг транспортної інфраструктури та пропускну́ї спроможності

Тоді модель (2) буде виглядати наступним чином:

$$PB = \Gamma B_B + (\Gamma B_C - CB_C) \quad (3)$$

де  $CB_C$  – середні витрати споживачів.

При збільшенні обсягів виробництва середні витрати споживачів  $CB_C$  будуть зменшуватися, що в свою чергу приведе і до зменшення граничних витрат споживачів, тобто  $(\Gamma B_C - CB_C) < 0$ . На рис. 2б ми бачимо падіння кривої релевантних витрат  $(\Gamma B_B + \Gamma B_C)$ , яка і є кривою пропозиції регулярних транспортних послуг.

Точка перетину кривої релевантних витрат з кривою попиту і дає оптимальний обсяг перевезень та оптимальну ціну. Таким чином, ціноутворення на основі релевантних витрат визначається шляхом вирахування із граничних витрат виробника різницю між граничними і середніми витратами споживача.

Для визначення структури ціни, а також для її диференціації слід проводити дослідження попиту на послуги міського пасажирського транспорту у різні години роботи (пікові та непікові) та у різні дні (робочі та неробочі). По-перше, пасажир міського транспорту менш чутливий до ціни, так як вибір виду транспорту та їх поїздки залежать від місця розташування роботи, години роботи, заторів тощо. По-друге, у неробочі дні, пасажир більш чутливий до ціни, так як їх вибір є більш гнучким щодо вибору транспорту та годин пересування. По-третє, більш чутливими до ціни є діти і молодь, а групи споживачів з низьким рівнем доходу є менш чутливими, так як не мають можливості альтернативного вибору транспорту для переміщення (пенсіонери та пасажир, які мають пільги, користуються тільки міським пасажирським транспортом і не обирають маршрутні таксі). По-четверте, наявність власних автомобільних засобів підвищує еластичність попиту до ціни тому, що існує альтернатива вибору. Також слід відмітити, що еластичність попиту вище на короткострокове переміщення (коли поїздки можна замінити ходьбою) та й довгострокове (обирають автомобіль, щоб не використовувати декілька пересадок). Як правило, еластичність попиту довгострокового переміщення користувачів від 1,5 до 3 разів перевищує короткострокове. Що також є важливим при розробці ціни на пересування пасажирів на далекі відстані.

**Висновки.** Більшість науковців, що досліджували теорію ціноутворення на транспорті, при обґрунтуванні методу ціноутворення на основі витрат нехтували витратами користувачів і вважали їх зовнішніми ефектами. Але на практиці, у більшості випадків, витрати користувачів домінують над витратами виробників і тому не можливо не враховувати цей фактор у формуванні ціни. Якість є головним фактором, який впливає на ціну будь-якої продукції і має з нею пряму залежність. А при формуванні ціни на міські пасажирські перевезення цей фактор є головним і тому слід враховувати соціальні витрати користувачів, що формують пропозицію даної послуги.

У даній статті нами було запропоновано оптимальне ціноутворення на послуги метрополітену, враховуючи його особливості та соціальну значущість. Основою його складають релевантні витрати, які знаходяться як сума граничних витрат виробника та споживача. Застосування ціноутворення на основі релевантних витрат зменшить сумарні соціальні витрати, які враховують пропозиції користувачів щодо пересування міським пасажирським транспортом, а також дасть можливість виробника своєчасно коригувати власні витрати при прийнятті управлінських рішень для ефективності та якості надання транспортних послуг.

Також було доведено, що структура ціни повинна бути диференційованою і враховувати попит споживачів на транспортні послуги у різні періоди роботи.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Аксенов И. М. Эффективность пассажирских железнодорожных перевозок : Моногр. / И. М. Аксенов. – К. : Трансп. Украины, 2004. – 283 с.
2. Базилюк А. В. Тарифоутворення у сфері пасажирських перевезень: монографія / А. В. Базилюк. – К.: НТУ, 2010. – 176 с.

3. *Гудкова В. П.* Методологія забезпечення ефективної діяльності підприємств сфери пасажиро-перевезень: Монографія / В. П. Гудкова – К.: ДЕДУТ, 2013. – 259 с.
4. *Колесникова Н.М.* Теорія адаптивно-гармонізаційного механізму ціноутворення на залізничному транспорті / Н. М. Колесникова. – К.: КУЕТТ, 2007. – 349 с.
5. *Комарова В. В.* Ценообразование на транспорте / В. В. Комарова, О. Б. Кадунова. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2006. – 133 с.
6. *Крейнин А.В.* Цены и ценообразование на транспорте / А.В. Крейнин. – М.: Знание, 1969. – 63 с.
7. *Приймук О. Р.* Роль ціноутворення для ефективного функціонування метрополітену / О. Р. Приймук // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей) Української державної академії залізничного транспорту. Вип. 40. Харків, 2012. – С. 112–116.
8. *Приймук О. Р.* Стратегія маркетингового ціноутворення на послуги метрополітену / О. Р. Приймук // Зб. наук. пр. Держ. економ.- технологіч. ун-ту т-ту: Сер. Економіка і управління. – К.: ДЕДУТ, 2015. – Вип. 31. – С. 159–165.
9. *Приймук О.Р.* Обґрунтування сутності методологічних підходів до ціноутворення на підприємствах / О. Р. Приймук // ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС – XXI. Інститут суспільної трансформації, К.: –2013. – № 11–12 (2). – С. 53–55.
10. *Реформа железных дорог:* Сборник материалов по повышению эффективности сектора железных дорог. – 2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/railways\\_\\_toolkit\\_russian/PDFs/WB\\_toolkit.pdf](http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/railways__toolkit_russian/PDFs/WB_toolkit.pdf)

## REFERENCES

1. *Aksenov I.* (2004) Efficiency zheleznodorozhnyh passenger transportations, monograms. / I.M Aksenov. – K.: Transp. Ukraine, 2004. – 283 с. (in Ukr).
2. *Bazyliuk A.* (2010) Tariff-setting in the field of passenger transport: Monograph / A. Bazyliuk. – K. : NTU, 2010. – 176 p. (in Ukr).
3. *Gudkov V.* (2013) Methodology ensure the efficient functioning of enterprises of passenger Monograph / V. Gudkov – K. : DETUT, 2013. – 259 p. (in Ukr).
4. *Kolesnikova N.* (2007) *Teoriya adaptive garmonizatsynogo mehanizmu tsinoutvorennya on zaliznichnomu transportu/* Kiev: Kiev University of Economics and Technology of Transport (in Ukr).
5. *Komarov V.* (2006) Pricing for transport en / Vladimir Komarov, OB Kadurova. – Khabarovsk: Publishing House DVHUPS, 2006. – 133 p. (in Russ.)/
6. *Kreynyn, A.* (1969) Prices and Pricing for transport en / AV Kreynyn. – M. : Knowledge, 1969. – 63 p. (in Russ.).
7. *Pryymuk O.* (2012) The role of pricing for the effective functioning subway / AR Pryymuk // Journal of Economics of Transport and Industry (a collection of scientific articles) Ukrainian State Academy of Railway Transport. Vol. 40. Kharkiv, 2012. – P. 112-116. (in Ukr).
8. *Pryymuk O.* (2015) Pricing strategy of marketing the services of metro / AR Pryymuk // Coll. Science. pr. State. ekonom.- tehnohohich. Univ th: Sir. Economics and Management. – K. : DETUT, 2015. – Vol. 31. – P. 159-165. (in Ukr).
9. *Pryymuk O.* (2013) Justification essence of methodological approaches to pricing in enterprises / A.R. Pryymuk // // Economic Journal – XXI. Institute for social transformation, K. : -2013. – № 11-12 (2) – P. 53-55. (in Ukr).
10. *Reform of the railways,* collections of materials on the Increase of the effectiveness railways sector. – 2011 [Electronic resource] – Access: [http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/railways\\_\\_toolkit\\_russian/PDFs/WB\\_toolkit.pdf](http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/railways__toolkit_russian/PDFs/WB_toolkit.pdf)



УДК 519.816

*Андрій Андрейцев, к. ф.-м. н., доц.  
(доцент каф. «Вища математика», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Тетяна Клецька, к. і. н., доц.  
(доцент каф. «Вища математика», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Тетяна Крижановська, к. ф.-м. н., доцент  
(доцент каф. «Вища математика», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **ПОБУДОВА ОБЛАСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ ЙМОВІРНІСНОГО КРИТЕРІЮ**

*Багато процесів, що виникають у сфері логістики, мають стохастичну природу. Цей факт впливає на якість і час виконання поставлених завдань, а отже, отримані прибутки. Тому при прийнятті рішень експерти найчастіше використовують критерій максимуму математичного сподівання. У даній роботі запропоновано методику побудови областей прийняття рішень щодо застосування конкретних стратегій і наведено графічні приклади її використання.*

*Задача побудови областей прийняття рішень, за умови  $n$  можливих станів середовища і  $t$  стратегій, зведена до  $t$  систем алгебраїчних нерівностей, що містять  $n - 1$  змінну. Зменшення розмірності задачі на одиницю досягається за рахунок того, що можливі стани середовища утворюють повну групу подій: сума ймовірностей їх появи дорівнює одиниці. Це дозволяє провести візуалізацію задач визначення областей прийняття рішень при  $n \leq 4$ .*

*Розглянуто способи зменшення кількості систем нерівностей для визначення цих областей. Доповнивши кожен систему нерівностей цільовою функцією, ми отримуємо задачу лінійного програмування для знаходження максимального середньоочікуваного прибутку в кожній з областей. Наведено приклади побудови областей при  $n = 2, n = 3$  з графоаналітичною побудовою конкретних областей. Задача наочно може бути розв'язана за наявності чотирьох стратегій.*

*Дана методика дозволяє розв'язувати широкий клас задач побудови областей прийняття рішень щодо застосування конкретних стратегій, оскільки кількість можливих станів середовища рідко перевищує чотири. Зазначимо, що розглянута задача тісно пов'язана з задачами теорії нечітких множин.*

*Ключові слова: область прийняття рішення, невизначеність, стратегія, стан середовища, ймовірність, середньо очікуваний прибуток.*

© Андрейцев А., Клецька Т., Крижановська Т., 2016

*Андрей Андрейцев, к. ф.-м. н., доц.*

*(доцент каф. «Высшая математика», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Татьяна Клецкая, к.и.н., доц.*

*(доцент каф. «Высшая математика», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Татьяна Крижановская, к. ф.-м. н., доц.*

*(доцент каф. «Высшая математика», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

### **ПОСТРОЕНИЕ ОБЛАСТЕЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ВЕРОЯТНОСТНОГО КРИТЕРИЯ**

*Многие процессы, возникающие в сфере логистики, имеют стохастическую природу. Этот факт влияет на качество и время выполнения поставленных задач, а следовательно, полученные прибыли. Поэтому при принятии решений эксперты чаще всего используют критерий максимума математического ожидания. В данной работе предложена методика построения областей принятия решений о применении конкретных стратегий и приведены графические примеры её использования.*

*Задача построения областей принятия решений, при условии  $n$  возможных состояний среды и  $t$  стратегий, сведена к  $t$  системам алгебраических неравенств, содержащих  $n - 1$  переменную. Уменьшение размерности задачи на единицу достигается за счет того, что возможные состояния среды образуют полную группу событий: сумма вероятностей их появления равна единице. Это позволяет провести визуализацию задач определения областей принятия решений при  $n \leq 4$ .*

*Рассмотрены способы уменьшения количества систем неравенств для определения этих областей. Дополнив каждую систему неравенств целевой функцией, мы получаем задачу линейного программирования для нахождения максимальной среднеожидаемой прибыли в каждой из областей.*

*Приведены примеры построения областей при  $n = 2, n = 3$  с графоаналитическим построением конкретных областей. Задача наглядно может быть решена при наличии четырех стратегий. Данная методика позволяет решать широкий класс задач построения областей принятия решений о применении конкретных стратегий, так как количество возможных состояний среды редко превышает четыре. Отметим также, что рассмотренная задача тесно связана с задачами теории нечетких множеств.*

*Ключевые слова: область принятия решения, неопределённость, стратегия, состояние среды, вероятность, средне ожидаемая прибыль.*

*Andrij Andreytsev, PhD, associate professor  
(associate professor of Department of «Higher mathematics», State Economy and Technology University of Transport)*

*Tatiana Kletska, PhD, associate professor  
(associate professor of Department of «Higher mathematics», State Economy and Technology University of Transport)*

*Tetiana Kryzhanovska, PhD, associate professor  
(associate professor of Department of «Higher mathematics», State Economy and Technology University of Transport)*

### CONSTRUCTING THE DECISION-MAKING DOMAINS UNDER UNCERTAINTY USING A PROBABILITY CRITERION

*Many of the processes that occur in the field of logistics are of stochastic nature. This fact affects the quality and the execution of tasks, and thus the profits obtained.*

*Therefore, when making decisions, experts often use the criterion of mathematical expectation maximum. In this paper, we propose a technique of constructing the decision-making domains on the choice of concrete strategies and give graphic examples of its use.*

*The problem of constructing the decision-making domains under the condition of  $n$  possible states of the environment and  $m$  strategies, reduced to  $m$  system of algebraic inequalities, which contain  $n - 1$  variable. Reducing the dimension of the problem on the unit is achieved by the fact that the possible states of the environment forms a complete group of events: the sum of the probability of their occurrence is equal to one. This allows for the visualization of identifying the decision-making domains problems for  $n \leq 4$ .*

*Methods for reducing the number of systems of inequalities for determining those domains have been considered. Complementing each system of inequalities by target function, we obtain a linear programming problem to find the maximum average expected profit in each of the domains. Examples of constructing domains when  $n = 2, n = 3$  have been examined and graphical-analytical constructing of concrete domains has given. The problem can be solved graphically in the presence of the four states of the environments. This technique allows to solve a wide class of problems of constructing the decision-making domains on the choice of concrete strategies, as the number of possible states of the environment rarely exceeds four states. We also note that the considered problem is closely linked to the problems of the theory of fuzzy sets.*

*Keywords: decision-making domain, uncertainty, strategy, states of the environment, probability, average expected profit.*

**Постановка проблеми та аналіз публікацій.** В процесі управління транспортними системами часто виникають задачі, пов'язані з прийняттям рішень в умовах повної або часткової невизначеності. Невизначеність обумовлюється стохастичними процесами (пасажиropотоки та вантажні перевезення не є детермінованими), а також непередбачуваністю деяких факторів, таких як, наприклад, погодні умови, що суттєво впливають на терміни та якість вирішення поставлених задач.

Нехай ми маємо проблему, що потребує розв'язання. При невизначеності зовнішніх умов, як правило, існує декілька можливих варіантів її розв'язання. Аналогіч-



за додаткової умови:  $P_1 + P_2 + \dots + P_n = 1$  (сукупність можливих станів середовища утворює повну групу подій). Враховуючи це, одну із змінних (наприклад  $P_n$ ) можна виключити. Таким чином, для  $n$  можливих станів середовища, маємо задачу з  $n - 1$  невідомим. В області прийняття рішення щодо застосування деякої стратегії, середньоочікуваний прибуток, отриманий при її застосуванні, має бути не меншим, ніж при застосуванні інших. Таким чином, отримуємо систему нерівностей для визначення кожної з областей:

$$\begin{aligned} v_k &\leq v_i, & k = \overline{1, m}, & k \neq i, \\ P_1 + P_2 + \dots + P_{n-1} &\leq 1, \\ P_j &\geq 0, & j = \overline{1, n-1}. \end{aligned} \quad (1)$$

Для кожного  $i$  дана область буде опуклим гіпермногокутником, що є частиною симплексу  $P_1 + P_2 + \dots + P_{n-1} \leq 1$ . Для довільного  $n$  вершини симплексу мають координати  $(0; \dots; 0; \dots; 0)$ ,  $(1; \dots; 0; \dots; 0)$ ,  $\dots$ ,  $(0; \dots; 1; \dots; 0)$ ,  $\dots$ ,  $(0; \dots; 0; \dots; 1)$ .

Враховуючи, що для кожного набору  $P_1, P_2, \dots, P_{n-1}$  хоча б одна стратегія приносить прибуток, можна обмежитись знаходженням  $m - 1$  області. При цьому, частина симплексу, що не увійшла до жодної з них, буде областю прийняття рішення щодо застосування стратегії  $A_m$ .

*Зауваження 1.* На границях областей, за виключенням, можливо, границі симплексу виконані рівності  $v_k = v_i$ , тобто стратегії  $A_k$  і  $A_i$  є рівно прибутковими.

Крім того, задачу можна спростити, відкинувши ті стратегії, для яких існують домінуючі. Якщо для стратегій  $A_k$  та  $A_l$  виконано  $a_{kj} \leq a_{lj}$ , для всіх  $j = \overline{1, n-1}$  ( $A_l$  домінує над  $A_k$ ), то стратегія  $A_k$  в будь-якому випадку приносить прибуток не більший ніж  $A_l$ , тому стратегію  $A_k$  виключають з розгляду. Область прийняття рішення в цьому випадку є порожня множина або множина розмірності меншої за  $n - 1$  (при  $n = 3$  – точка або відрізок). Зрозуміло, що в цьому випадку одна або декілька ймовірностей станів рівні нулю, що на практиці неможливо і немає сенсу розглядати стан середовища, ймовірність появи якого дорівнює нулю. Такі стани можуть виникати лише внаслідок форсмажорних обставин. Крім того, згідно з зауваженням 1 існує інша стратегія, що забезпечить у цьому випадку такий самий максимальний прибуток.

Доповнивши (1) цільовою функцією  $v_i \rightarrow \max$ , ми отримаємо задачу лінійного програмування для знаходження максимального середньоочікуваного прибутку при застосуванні відповідної стратегії. У випадках  $n = 2, n = 3$  та  $n = 4$ , розв'язок даної задачі може бути представлений графічно.

При  $n = 2$  ми маємо у своєму розпорядженні  $m$  стратегій:  $A_1, A_2, \dots, A_m$  та два можливі стани середовища:  $\Pi_1, \Pi_2$ , кожен з яких може спостерігатись з ймовірностями  $P_1$  та  $P_2$  відповідно. В цьому випадку матриця прибутків матиме  $m$  рядків та 2 стовпчики, а самі прибутки обчислюються за формулами:

$$\begin{aligned} v_1 &= a_{11}P_1 + a_{12}P_2 \\ v_2 &= a_{21}P_1 + a_{22}P_2 \\ &\dots \\ v_m &= a_{m1}P_1 + a_{m2}P_2 \end{aligned}$$

за додаткової умови:  $P_1 + P_2 = 1$ . Виразивши  $P_2$  через  $P_1$  отримуємо:

$$\begin{aligned} v_1 &= (a_{11} - a_{12})P_1 + a_{12} \\ v_2 &= (a_{21} - a_{22})P_1 + a_{22} \\ &\dots\dots\dots \\ v_m &= (a_{m1} - a_{m2})P_1 + a_{m2} \end{aligned}$$

Для визначення областей прийняття рішень щодо застосування відповідних стратегій розглянемо  $m$  задач виду

$$\begin{aligned} v_k &\leq v_i, \quad k = \overline{1, m}, \quad k \neq i, \\ P_1 &\leq 1, \quad P_1 \geq 0. \end{aligned}$$

Симплекс в цьому випадку – відрізок  $[0;1]$ .

Проілюструємо це на прикладі. Нехай ми маємо набір із трьох стратегій, Нижче наведено матрицю прибутків

	П <sub>1</sub>	П <sub>2</sub>
А <sub>1</sub>	1	6
А <sub>2</sub>	7	3
А <sub>3</sub>	6	4

Тоді середньоочікувані прибутки:

$$\begin{aligned} v_1 &= P_1 + 6P_2 = -5P_1 + 6, \\ v_2 &= 7P_1 + 3P_2 = 4P_1 + 3, \\ v_3 &= 6P_1 + 4P_2 = 2P_1 + 4. \end{aligned}$$

Область прийняття рішення щодо застосування першої стратегії визначається із системи нерівностей:

$$\begin{array}{llll} v_2 \leq v_1, & 4P_1 + 3 \leq -5P_1 + 6, & 9P_1 \leq 3, & P_1 \leq \frac{1}{3}, \\ v_3 \leq v_1, & 2P_1 + 4 \leq -5P_1 + 6, & 7P_1 \leq 2, & P_1 \leq \frac{2}{7}, \\ P_1 \leq 1, & \Rightarrow P_1 \leq 1, & \Rightarrow P_1 \leq 1, & \Rightarrow P_1 \leq 1, \\ P_1 \geq 0 & P_1 \geq 0 & P_1 \geq 0 & P_1 \geq 0 \end{array}$$

Отже, найбільш ефективною стратегія А<sub>1</sub> є при  $P_1 \in \left[0; \frac{2}{7}\right)$

Для стратегії  $A_2$  маємо:

$$\begin{array}{llll}
 v_1 \leq v_2, & -5P_1 + 6 \leq 4P_1 + 3, & -9P_1 \leq -3, & P_1 \geq \frac{1}{3}, \\
 v_3 \leq v_2, & 2P_1 + 4 \leq 4P_1 + 3, & -2P_1 \leq -1, & P_1 \geq \frac{1}{2}, \\
 P_1 \leq 1, & \Rightarrow P_1 \leq 1, & \Rightarrow P_1 \leq 1, & P_1 \leq 1, \\
 P_1 \geq 0 & P_1 \geq 0 & P_1 \geq 0 & P_1 \geq 0
 \end{array}$$

Найбільш ефективною ця стратегія є при  $P_1 \in \left(\frac{1}{2}; 1\right]$ . Областю прийняття рішення щодо застосування стратегії  $A_3$  буде сегмент  $P_1 \in \left(\frac{2}{7}; \frac{1}{2}\right)$ . Зауважимо, що стратегії  $A_1$  та  $A_3$  є рівноприбутковими при  $P_1 = \frac{2}{7}$ , а  $A_2$  та  $A_3$  – при  $P_1 = \frac{1}{2}$ . Розбиття відрізка на області прийняття рішень показано на рисунку.

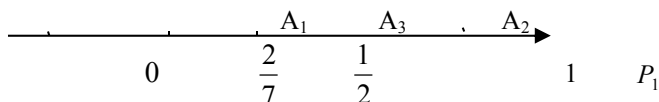


Рис. 1. Приклад побудови областей прийняття рішень при  $n = 2$  (спосіб 1)

Зазначимо, що при  $n = 2$  можна запропонувати більш наочну графічну інтерпретацію побудови областей прийняття рішень.

Для графічного аналізу на осі ординат відкладемо прибутки за умови, що спостерігатиметься стан  $\Pi_2$ . Дійсно, тоді  $P_1 = 0, P_2 = 1$ , тому  $v_1 = a_{12}, v_2 = a_{22}, \dots, v_m = a_{m2}$ . На прямій  $P_1 = 1$  відкладаємо прибутки за умов стану  $\Pi_1$ :  $v_1 = a_{11}, v_2 = a_{21}, \dots, v_m = a_{m1}$ . З'єднуємо точки, що відповідають кожній стратегії відрізками. На ламаній лінії, що відображає максимальні середньоочікувані прибутки знаходимо точки перетину цих відрізків. Їх абсциси розбивають інтервал  $[0;1]$  на частини, для кожної з яких більш ефективним є застосування відповідної стратегії.

Для нашого прикладу маємо такий рисунок

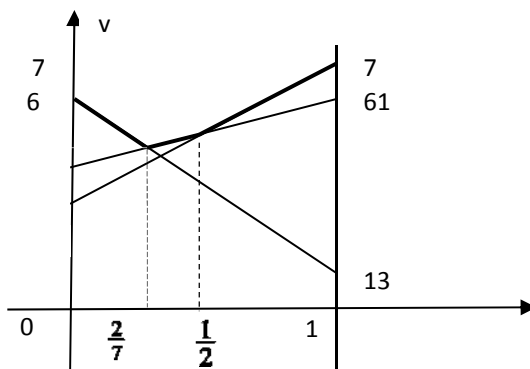


Рис. 2. Приклад побудови областей прийняття рішень при  $n = 2$  (спосіб 2)





$$\begin{array}{lll}
 v_1 \leq v_2, & -P_1 + 4P_2 + 8 \leq 2P_1 + 4P_2 + 6, & -3P_1 \leq -2, \\
 v_3 \leq v_2, & 3P_1 - 2P_2 + 7 \leq 2P_1 + 4P_2 + 6, & P_1 - 6P_2 \leq -1, \\
 v_4 \leq v_2, & \Rightarrow -P_1 + P_2 + 9 \leq 2P_1 + 4P_2 + 6, & \Rightarrow -3P_1 - 3P_2 \leq -3, \\
 P_1 + P_2 \leq 1, & P_1 + P_2 \leq 1, & P_1 + P_2 \leq 1, \\
 P_1 \geq 0, P_2 \geq 0. & P_1 \geq 0, P_2 \geq 0. & P_1 \geq 0, P_2 \geq 0.
 \end{array}$$

Це є відрізок, зображений на рис. 3б.

Для стратегії  $A_3$  маємо (див. рис. 3в):

Остання область – це п'ятикутник, зображений на рис. 3г, не потребує аналітичного запису, оскільки інших можливих стратегій ми не маємо. Однак, якщо визначити її аналогічно до попередніх, то отримаємо такий самий результат.

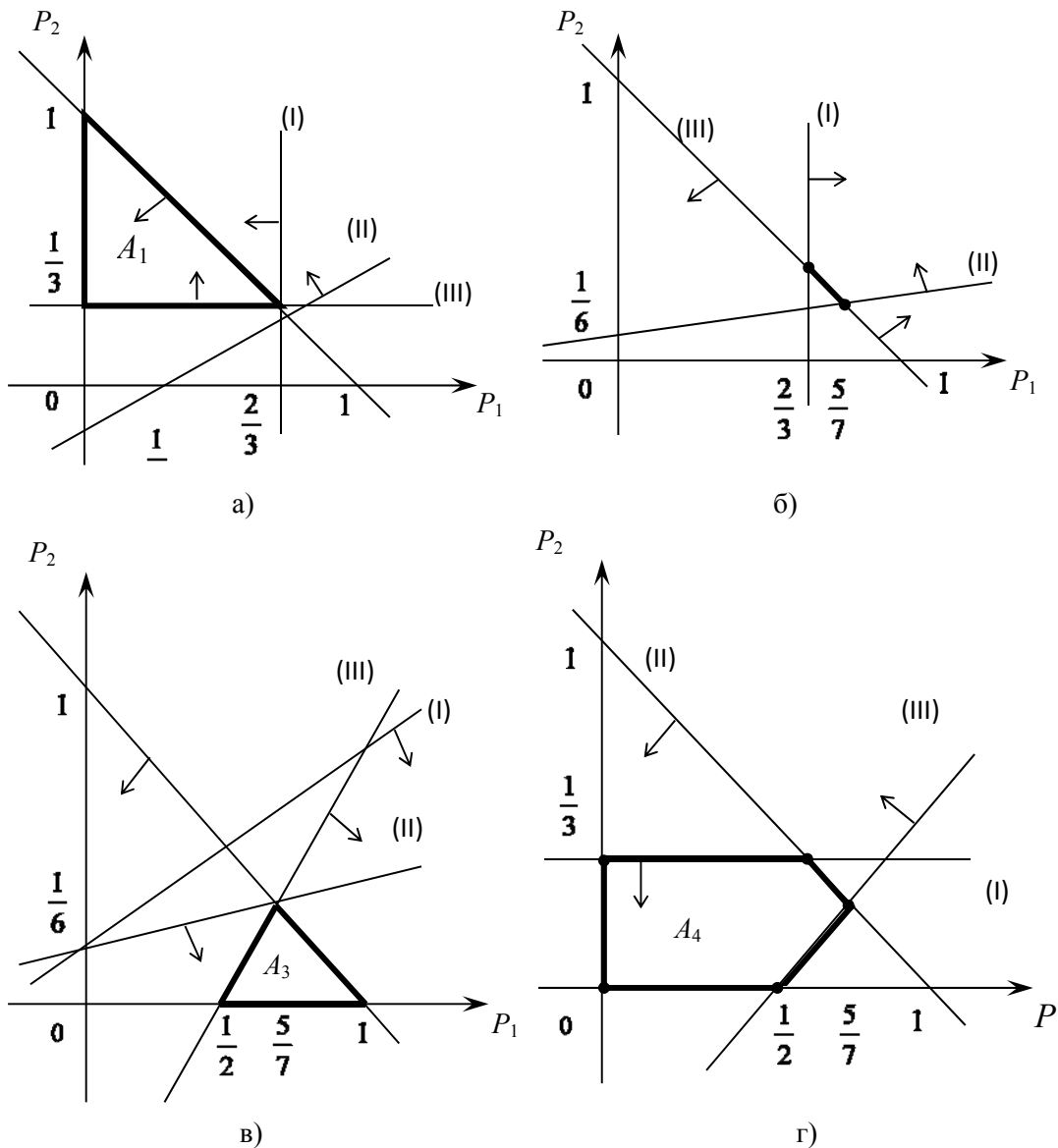


Рис. 3. Побудова при  $n = 3$  областей прийняття рішень щодо застосування а) стратегії  $A_1$ ; б) стратегії  $A_2$ ; в) стратегії  $A_3$ ; г) стратегії  $A_4$ .

$$\begin{array}{lll}
 v_1 \leq v_3, & -P_1 + 4P_2 + 8 \leq 3P_1 - 2P_2 + 7, & -4P_1 + 6P_2 \leq -1, \\
 v_2 \leq v_3, & 2P_1 + 4P_2 + 6 \leq 3P_1 - 2P_2 + 7, & -P_1 + 6P_2 \leq 1, \\
 v_4 \leq v_3, & \Rightarrow -P_1 + P_2 + 9 \leq 3P_1 - 2P_2 + 7, & \Rightarrow -4P_1 + 3P_2 \leq -2, \\
 P_1 + P_2 \leq 1, & P_1 + P_2 \leq 1, & P_1 + P_2 \leq 1, \\
 P_1 \geq 0, P_2 \geq 0. & P_1 \geq 0, P_2 \geq 0. & P_1 \geq 0, P_2 \geq 0.
 \end{array}$$

Далі, ми бачимо, що стратегія  $A_2$  приносить не менший ніж інші прибуток лише при  $P_1 + P_2 = 1$ , тобто, коли  $P_3 = 0$ , тому розглядати її як альтернативу немає сенсу. Крім того, на цьому відрізку застосування стратегії  $A_4$  приносить такий самий прибуток. Дійсно,  $A_4$  домінує над  $A_2$  ( $8 = 8; 10 = 10; 9 > 6$ ). Таким чином, ми могли одразу виключити стратегію  $A_2$  з розгляду.

*Зауваження 2.* Якщо прибутки при застосуванні  $A_2$  зменшаться: другий рядок матриці прибутків матиме, наприклад, вигляд  $(7; 10; 6)$  або  $(8; 9; 6)$ , то область прийняття рішення щодо її застосування стане порожньою множиною. Інші області при цьому не зміняться.

На рис. 4 показано розбиття симплексу на області прийняття рішення щодо застосування відповідних стратегій.

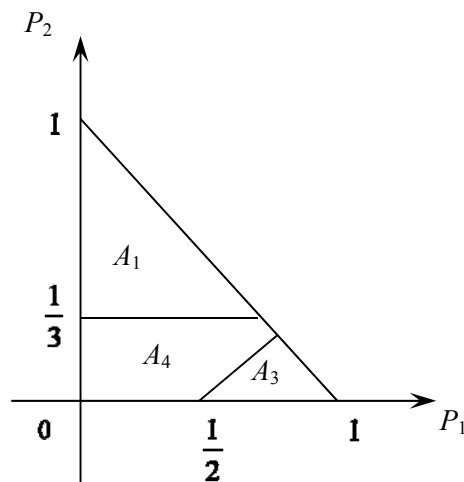


Рис. 4. Розбиття симплексу на області прийняття рішень

Для визначення максимальних середньоочікуваних прибутків при застосуванні кожної із стратегій ми можемо розв'язати відповідні задачі лінійного програмування. Але для стратегії  $A_1$  максимальний прибуток, очевидно, досягається при  $P_2 = 1$ , а для стратегії  $A_3$  – при  $P_1 = 1$ . Що ж стосується визначення максимуму середньоочікуваного прибутку в області прийняття рішення щодо застосування стратегії  $A_4$ , то розв'язавши відповідну задачу лінійного програмування графічно, отримаємо  $v_{4 \max} = 9\frac{1}{3}$  при  $P_1 = 0, P_2 = \frac{1}{3}$  і, відповідно  $P_3 = \frac{2}{3}$ , що є неменше ніж при застосуванні за цих умов  $A_1$   $\left(v_1 = 9\frac{1}{3}\right)$  або  $A_3$   $\left(v_3 = 6\frac{1}{3}\right)$ . Зрозуміло, що при  $P_2 = 1$ ,

$v_4 = 10$  буде більшим, але в цьому випадку більш ефективною буде стратегія  $A_1$  ( $v_1 = 12$ ). Тому ми вводимо поняття максимального середньоочікуваного прибутку саме в області прийняття рішення щодо застосування даної стратегії.

При  $n = 4$  області прийняття рішень – опуклі многогранники, візуалізацію яких можна забезпечити засобами 3D-графіки. В цьому випадку симплекс – це тетраедр з вершинами в точках  $(0;0;0)$ ,  $(1;0;0)$ ,  $(0;1;0)$ ,  $(0;0;1)$ .

Зазначимо, що кількість можливих станів середовища в реальності рідко є більшою чотирьох, тому наведена графічна інтерпретація може бути застосована при аналізі досить широкого класу задач прийняття рішень в умовах невизначеності. Крім того, при  $n \geq 4$  ми можемо будувати перерізи відповідних областей фіксуючи деякі з імовірностей. Це можливо, коли деякі із станів середовища є малоймовірними, або ймовірності їх можуть бути оцінені досить точно. Крім того, оцінюючи певні ймовірності з деякою точністю ми можемо побудувати області допустимих відхилень (при  $n = 3$  – круги) і розглянути їх перетин з областями прийняття рішень для прогнозування прибутків та ризиків. Дана задача тісно пов'язана з теорією нечітких множин.

**Висновки.** На завершення зазначимо, що остаточне рішення в умовах невизначеності приймає керівник. Математичний апарат використовується для аналізу ситуації і порівняння різних варіантів, залежно від впливу зовнішніх факторів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Taha Hamdy A.* Operations Research: An Introduction (9th Edition) / Hamdy A.Taha. – Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2001. – 838 p.
2. *Шарапов О. Д.* Системний аналіз. Навч. посіб. / О. Д. Шарапов, Л.Л. Терехов, С. П. Сіднев. – К.: Вища школа, 1993. – 303 с.
3. *Chen S. and Hwang C.* Fuzzy Multiple Attribute Decision Making, Methods and Applications, Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems / S. Chen, C.Hwang – Heidelberg: Springer-Verland, 1993. – 375 p.
4. *Бомас В. В.* Поддержка субъективных решений в многокритериальных задачах / В. В. Бомас, В. А. Судаков. – Москва: МАИ, 2011. – 176 с.
5. *Лотов А. В.* Многокритериальные задачи принятия решений / А. В. Лотов, И. И. Поспелова. – Москва: МАКС Пресс, 2008. – 197 с.

## REFERENCES

1. *Taha Hamdy A.* Operations Research: An Introduction (9th Edition)/ Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Publ., 2001. 838 p.
2. *Sharapov O. D., Terehov L. L., Sidnev S. P.* Sustemnyi analiz [System analysis]. Navch. posib. Sidnev. Vyshcha shkola, 1993. 303 p.
3. *Chen S. and Hwang C.* Fuzzy Multiple Attribute Decision Making, Methods and Applications, Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems. Heidelberg, Springer-Verland Publ., 1993. 375 p.
4. *Bomas V. V., Sudakov V. A., Podderzhka sub'ektivnykh resheniy v mnogokriterial'nykh zadachakh* [Supporting subjective decisions in multiobjective problems]. Moscow, MAI Publ., 2011. 176 p.
5. *Lotov A.V., Pospelova I. I.* Mnogokriterial'nye zadachi prinyatiya resheniy [Multicriteria decision-making problems]. Moscow, MAKS Press, 2008. 197 p.

УДК 658.012.32:504

*Євген Борщук, д.е.н., проф.*

*(професор каф. «Економічної політики та економіки праці», Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України)*

### **БАЗОВІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ**

*Проблема реформування національної економіки обумовлює необхідність формування ефективних механізмів управління галузями і окремими підприємствами в контексті забезпечення сталого розвитку галузей і підприємств, з одного боку, і національної економіки в цілому – з іншого. Проблема розробки ефективних методів управління економічною діяльністю перебуває у центрі дослідження провідних зарубіжних і вітчизняних учених. Метою роботи є розробка базових принципів до формування механізмів управління підприємством на основі принципів сталого розвитку.*

*Еколого-економічна система (ЕЕС) постає центральним об'єктом дослідження нового напрямку економічної науки – екологічної економіки. Формування ЕЕС є складним процесом взаємодії її головних підсистем, для кожної з якої характерна власна специфіка руху матерії. ЕЕС структурно можна представити як єдність трьох підсистем – екологічної, виробничої, соціальної, які завжди взаємопов'язані та взаємозалежні.*

*Для аналізу функціонування складних багатоцільових систем, якими є ЕЕС, доводиться вводити нове розуміння самого змісту терміна «управління» оскільки керування в тому «чистому» вигляді, як воно використовується в технічних системах, у системах соціальної природи просто неможливе. У великих соціальних системах не можна ні поставити чітких цілей, ні розробити надійних процедур реалізації управлінського процесу, ні фіксувати точного досягнення цілей, навіть якщо вони і визначені.*

*Закономірності функціонування ЕЕС мають бути визначальними при вирішенні проблем соціально-економічного розвитку. Загальносистемні закономірності функціонування складних систем мають бути враховані при розробці механізмів управління конкретних еколого-економічних систем.*

*Ключові слова: система, еколого-економічна система, управління, розвиток, механізми управління.*

© Борщук Є., 2016

*Евгений Борщук, д.э.н., проф.*

*(профессор каф. «Экономической политики и экономики труда», Львовский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины)*

### **БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

*Проблема реформирования национальной экономики обуславливает необходимость формирования эффективных механизмов управления отраслями и отдельными предприятиями в контексте обеспечения устойчивого развития отраслей и предприятий, с одной стороны, и национальной экономики в целом – с другой. Проблема разработки эффективных методов управления экономической деятельностью находится в центре исследования ведущих зарубежных и отечественных ученых. Целью работы является разработка базовых принципов к формированию механизмов управления предприятием на основе принципов устойчивого развития. Эколого-экономическая система (ЭЭС) выступает центральным объектом исследования нового направления экономической науки – экологической экономики. Формирование ЭЭС является сложным процессом взаимодействия ее главных подсистем, для каждой из которой характерна своя специфика движения материи. ЭЭС структурно можно представить как единство трех подсистем – экологической, производственной, социальной, которые всегда взаимосвязаны и взаимозависимы.*

*Для анализа функционирования сложных многоцелевых систем, которыми являются ЭЭС, приходится вводить новое понимание самого содержания термина «управление», поскольку управление в том «чистом» виде, как оно используется в технических системах, в системах социальной природы просто невозможно. В больших социальных системах нельзя ни поставить четких целей, ни разработать надежных процедур реализации управленческого процесса, ни фиксировать точного достижения целей, даже если они и определены.*

*Закономерности функционирования ЭЭС должны быть определяющими при решении проблем социально-экономического развития. Общесистемные закономерности функционирования сложных систем должны быть учтены при разработке механизмов управления конкретных эколого-экономических систем.*

*Ключевые слова:* система, эколого-экономическая система, управление, развитие, механизмы управления.

*Eugene Borschuk, prof.  
(Professor of Department «Economic Policy and Labor Economics»,  
The Lviv Regional institute of public administration of the National Academy of  
public administration, the President of Ukraine)*

**BASIC PRINCIPLES FORMING THE MECHANISMS OF SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT MANAGEMENT OF ENTERPRISE AS  
THE ECOLOGICAL-ECONOMIC SYSTEM**

*The problem of reforming the national economy necessitates the forming of effective management mechanisms industries and individual businesses in the context of sustainable development of industries and enterprises, on the one hand, and the national economy as a whole – on the other. The problem of developing effective methods management the economic activities is at the center of foreign and domestic scientists' research. The aim of this article is to develop the basic principles forming the mechanisms of enterprise management based on the principles of sustainable development.*

*Ecological and economic system (EES) becomes the central object of study of a new direction of economic science – environmental economics. Formation of EES is complex process interaction of its major subsystems, each of which characterized by its own specific movement matter. Structure the EES can be represented as a unity of three subsystems – environmental, industrial, social, which are always interconnected and interdependent.*

*For the analysis of complex multi-functioning systems, such as EES is necessary to introduce a new understanding of the meaning of the term «management» because management in that «pure» form, as used in technical systems, in systems of social nature simply impossible. In large social systems can neither put clear objectives, or to develop robust procedures management process realization, or fix the exact objectives achievement, even if they are identified.*

*Regularity functioning of EES must be crucial in solving problems of social and economic development. System-wide patterns of functioning of complex systems should be taken into account in the development of management mechanisms specific ecological and economic systems.*

*Keywords: system, ecological and economic system, management, development, management mechanisms.*

**Постановка проблеми.** У міру реформування національної економіки шляхом формування ринкових механізмів регулювання економічних процесів у сучасних умовах, все більше загострюється проблема управління розвитком соціально-економічних систем як на національному і регіональному рівнях, так і на рівні окремих підприємств. Це зумовлює необхідність вирішення проблеми управління галузями і окремими підприємствами виходячи з мети забезпечення сталого розвитку галузей і підприємств, з одного боку, і національної економіки в цілому – з іншого.

В сучасних умовах розробка базових елементів управління підприємством передбачає обов'язкове врахування принципів сталого розвитку. В рамках інформаційної парадигми розвитку суспільства закономірним і логічним є висновок про те, що в реальності не існує об'єктів, які розвиваються стихійно. Розвиток економічної системи є не стихійний, а програмований і керований процес, а економіка – це зав-

жди керована система, в якій є відповідний суб'єкт управління. Це стосується економіки на різних рівнях – від глобального до окремого підприємства: економічна система без відповідного суб'єкта управління в принципі функціонувати не може.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Широке коло теоретико-методологічних питань сталого розвитку, формування єдиного наукового підходу до обґрунтування необхідності переходу на принципи сталого розвитку є об'єктом новітніх наукових досліджень і численних публікацій вітчизняних і зарубіжних учених. Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних підходів до дослідження проблем управління економікою у відповідності з принципами сталого розвитку внесли роботи вітчизняних учених Б. Буркинського, Л. Гринів, М. Мелешкіна, Л. Мельника, О. Рюміної, І. Соловія, В. Степанова, Ю. Туниці, С. Харичкова, В. Шевчука та інших. Водночас сучасні реалії розвитку світової цивілізації вимагають розробки наукових основ аналізу та прогнозування стану і динаміки стійкості сумісного функціонування природних та соціальних систем, наукових основ формування механізмів управління складними системами.

**Мета статті** – розробка базових принципів до формування механізмів управління підприємством на основі принципів сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В. І. Вернадський ще на початку ХХ ст. у своїх працях зазначав, що узгоджений з природою розвиток суспільства, відповідальність і за природу, і за її майбутнє, зажадають спеціальної організації суспільства, створення спеціальних структур, які будуть здатні забезпечити цей спільно узгоджений розвиток» [1, 2]. У 1992 р., закриваючи Всесвітню конференцію з довкілля і розвитку в Ріо-де-Жанейро, її генеральний секретар М. Стронг говорив про необхідність переходу людства від економічної до еколого-економічної системи. З позицій економічної теорії цей перехід обумовлений необхідністю прийняття макроекологічної парадигми: економіка має функціонувати в межах законів економіки природи.

Господарське освоєння природних територій приводить до формування нового середовища шляхом проникнення виробничих елементів у природне середовище, що викликає його перебудову. Змінені форми руху речовини і енергії приводять до появи територіальних утворень з новими якостями і для яких теж властиві ознаки цілісності та ієрархічності. Будь-яке підприємство можна представити як певний природно-територіальний комплекс, що характеризується своєю структурою, розташуванням, специфічними особливостями господарської діяльності, характером використання природних ресурсів.

Залежно від природних умов, характеру виробничих об'єктів, інтенсивності обміну речовин та інших чинників формуються вторинні, відносно вихідної природної оболонки, природно-антропогенні комплекси. Очевидно, що завжди існують регіони, в яких інтенсивність зв'язків між елементами природи і виробництва значно перевищує інтенсивність зв'язків, що спрямовуються ззовні. Взаємопов'язаність елементів господарювання, населення і природи в таких випадках дозволяє говорити про органічно цілісне утворення, що функціонує в певних просторово-часових параметрах. Саме в межах цієї єдиної складної системи (еколого-економічної системи) можна сформулювати єдину концепцію взаємодії соціальних, економічних і екологічних факторів у сучасному світі, що визначає ключові проблеми подальшого розвитку людської цивілізації [3-5].

Еколого-економічна система постає центральним об'єктом дослідження нового напрямку економічної науки – екологічної економіки. Водночас, як зауважує Ю. Туниця, екологічна економіка є методологічною основою теорії сталого розвитку. На його думку, «...нові моделі розвитку економіки не можуть бути розроблені і

впроваджені без глибокого усвідомлення положень екологічної економіки або еколого-економічного вчення про єдність економічної та екологічної систем. Між економічною (господарською) та екологічною (природною) системами існують єдність, протиріччя, взаємозв'язки, взаємозалежності. Ключові положення економічної теорії повинні використовуватися в екологічній економії, а вимоги екологічної економії – переноситися в економічну теорію. Екологічний імператив повинен пронизувати нову економічну теорію, а економічна теорія враховувати екологічні вимоги» [6, с. 84].

В загальному в ЕЕС мають місце три види зв'язків:

а) соціально-економічні – між людьми в процесі виробництва, яке завжди пов'язане з перетворенням природи;

б) технологічні – між людьми, засобами виробництва і природним середовищем;

в) екологічні – між окремими елементами природи, за допомогою яких останні взаємодіють один з одним вже без участі людини, хоча деколи і при її непрямому сприянні.

Передумовами розгляду таких компонентів як єдиної системи виступають: єдина енерго-матеріально-інформаційна основа, просторово-часова локалізованість, ресурсна обмеженість, наявність прямих і зворотних зв'язків, метаболічність (взаємодія з навколишнім середовищем), гомеостатичність функціонування, цілеспрямованість, нелінійність функціонування тощо. Їх особливістю є багатовекторні соціально-економічні (у сфері суспільного виробництва), еколого-економічні (взаємодія природи і господарської діяльності) і соціально-екологічні зв'язки (взаємодія природного середовища і населення, в першу чергу – природні умови життя людей). Процес функціонування ЕЕС, з точки зору глобальних соціобіосферних процесів, повинен розглядатися як сукупне функціонування екосистем і діяльність суспільства, що забезпечують:

- задоволення потреб соціуму шляхом використання природних ресурсів;
- збереження і поліпшення якості природних ресурсів в інтересах майбутніх поколінь;
- рівновагу між індустріальним розвитком і умовами біологічної стійкості біосфери, що сприяє подальшому розвитку життя і людської цивілізації на планеті в цілому.

Загальною функцією ЕЕС є використання і перетворення відповідних ресурсів для забезпечення функціонування людини як біологічного виду і компонента соціальної та виробничої підсистем. З цієї точки зору призначення ЕЕС полягає в задоволенні економічних і екологічних потреб соціуму.

Структурними елементами головних підсистем ЕЕС є:

- екологічні компоненти: повітря, ґрунт, вода, флора, фауна, мінеральні (енергетичні та сировинні) ресурси;
- соціальні компоненти: елементи демографічного, соціального й етнічного характеру та різноманітні зв'язки між ними на конкретній території;
- виробничі компоненти: виробничі фонди, транспорт, житлово-комунальне господарство, споруди техногенної сфери, предмети споживання.

Формування ЕЕС є складним процесом взаємодії її головних підсистем, для кожної з якої характерна власна специфіка руху матерії. Так, людина як система – це одночасно елемент соціальної форми руху і завершальна фаза біологічної форми руху.

На нашу думку, специфіка функціонування ЕЕС полягає у наступному. *По-перше*, метаінфраструктурою ЕЕС є екологічна підсистема. *По-друге*, мета і спосіб



її досягнення визначається соціальною підсистемою. *По-третє*, виробнича підсистема є інструментом, за допомогою якого соціум, на основі метаінфраструктури, задовольняє свої потреби. *По-четверте*, ефективне функціонування ЕЕС можливе лише на основі коеволюційного розвитку всіх трьох її підсистем.

Виходячи із загальноприйнятих визначень з урахуванням мети дослідження, дамо визначення компонентів, які можна розглядати як основні підсистеми ЕЕС. ЕЕС структурно можна представити як єдність трьох підсистем – екологічної, виробничої, соціальної, які завжди взаємопов'язані та взаємозалежні.

*Соціальна* підсистема (соціум) – сукупність групи людей, об'єднаних певними відносинами, зумовленими історично мінливими способами виробництва матеріальних і духовних благ, спільною територією проживання.

*Екологічна* підсистема (екологія) – природна складова навколишнього середовища, система абіотичних і біотичних факторів, що безпосередньо впливають на людину, її господарську діяльність у межах певної території.

*Виробнича* підсистема (виробництво) – комплекс засобів обробки речовини, енергії та інформації з метою виробництва заданої продукції на певній території

Використовуючи методологію системного аналізу, можна визначити найважливіші методологічні принципи, яких необхідно дотримуватись при дослідженні ЕЕС.

1. *Принцип оптимальної простоти.* Рішення соціальних, екологічних і виробничих проблем повинно бути узгоджене з головною метою функціонування ЕЕС, яке визначається соціумом. Воно мусить базуватися на точних даних щодо структури і характеру функціонування ЕЕС і визначатися тими скерованими діями, які можуть бути використані.

2. *Принцип соціальної відповідальності.* Рекомендації експертів з проблем функціонування головних підсистем ЕЕС повинні містити оцінку можливих соціальних втрат для окремих соціальних груп і ризиків, з якими була пов'язана реалізація пропонуваного рішення.

3. *Принцип міждисциплінарності.* ЕЕС є різномірною системою, тому необхідно використовувати міждисциплінарні дослідження, які повинні охопити одночасно функціонування соціальних, екологічних і технологічних процесів.

4. *Принцип об'єктивності.* Кожна підсистема ЕЕС функціонує відповідно до об'єктивних закономірностей, що відображаються у поняттях «істинність», «адекватність», «оптимальність».

5. *Принцип ієрархії цілей, цінностей і «економічного реалізму».* Будуючи комп'ютерні моделі, системи підтримки ухвалення рішень, виробляючи економічні рішення, слід зрозуміло формулювати або чітко уявляти собі (і за необхідності пред'являти) систему цінностей та ієрархію цілей, яку має ЕЕС в цілому.

6. *Принцип аналізу систем, що постійно розвиваються.* При дослідженні багатьох явищ, перш за все в соціальній і виробничій підсистемах, властивості системи можуть суттєво змінюватися, що повинно стати предметом особливої уваги дослідників.

7. *Принцип системного синтезу.* В дослідженні функціонування ЕЕС і будь-якої її підсистеми необхідно виявляти головні параметри структури і процеси, що визначають динаміку в інтервалах часу, що визначаються метою дослідження [7].

Ефективне управління підприємством як еколого-економічною системою, обумовлює необхідність розробки стратегії його розвитку, що відображає як соціально-економічну, так і екологічну мету. Екологічна складова стратегії повинна містити визначення довгострокових екологічних цілей і напрямів діяльності; вибір екологічно оптимальних методів і засобів їх досягнення для підвищення конкурентоспроможності підприємства і результатів його діяльності в умовах ринку. Екологіч-

на стратегія повинна бути повноцінною частиною загальної стратегії соціально-економічного розвитку підприємства, спрямованою на вирішення соціально-економічних проблем шляхом вдосконалення споживання трудових, енергетичних, матеріальних, природних та екологічних ресурсів та підвищення економічної ефективності діяльності всього підприємства.

Актуальність проблеми «екологізації» управління на рівні окремого підприємства обумовлена тим, що саме тут здійснюються технологічні та виробничі процеси з активним залученням природних ресурсів навколишнього природного середовища в виробництво, відбувається основний вплив на екосистему. У цьому контексті система управління підприємствами застаріла і не відображає сучасних уявлень і тенденцій розвитку у відповідності з принципами сталого розвитку. Сучасні трактування концепції сталого розвитку дозволяють сформулювати головні вимоги до формування механізмів управління підприємством: еколого-економічна ефективність діяльності підприємства досягається шляхом виробництва конкурентоспроможних видів продукції, що задовольняють потреби людини і поліпшують якість життя при одночасному зниженні негативного впливу на навколишнє середовище і ресурсоемності виробництва. Досягнення цілей сталого розвитку повинен забезпечуватись переходом до еколого-економічного управління, орієнтованого на вирішення двох завдань: зниження негативного впливу на навколишнє природне середовище і поліпшення економічних показників [8].

У таких надскладних системах, якими є ЕЕС, що об'єднують в єдиних природно-антропогенних процесах людське суспільство, біотичні й технічні системи, керований розвиток за допомогою навіть найпотужніших засобів, що можуть бути у людини, просто неможливий. У найбільш загальному випадку це пов'язано з наступним. *По-перше*, розмірність систем настільки велика, що для переробки необхідної інформації будуть потрібні комп'ютери в тисячі разів потужніші, ніж сучасні. *По-друге*, у подібних системах завжди присутній високий рівень невизначеності, включаючи саме поняття «мета керування».

Проблеми забезпечення керування такими системами є значними – це і надзвичайна складність зв'язків між елементами системи, аналіз яких необхідний для ухвалення необхідного рішення, неможливість провести детальний аналіз довгострокових наслідків, а отже, і обґрунтоване зіставлення результатів прийнятих рішень (і навіть зіставлення наслідків різних варіантів дій). Крім того, у міру зростання складності системи, кількість необхідної інформації збільшується експоненціально – набагато швидше, ніж складність самої керованої системи. Тому точному вирішенню багатьох управлінських завдань не може допомогти ніякий комп'ютер будь-якої гіпотетичної потужності. Більше того, для аналізу складних природно-антропогенних систем саме поняття «керована система» не завжди доречне.

Важливим чинником для формування механізмів управління підприємством є визначенні цілі його функціонування. Для ЕЕС результат є в багатьох випадках визначальним фактором існування системи:

1. Для ЕЕС результат є її органічною частиною, що здійснює вирішальний вплив як на хід її формування, так і на всі подальші її трансформації.
2. Необхідність цілком певного результату як суттєвої компоненти функціонування ЕЕС ставить більш високі вимоги до взаємодії компонентів системи між собою.
3. Позитивний результат у функціонуванні ЕЕС забезпечується направленим розвитком головних її підсистем. Наявність негативних побічних результатів свідчить про дисбаланс у функціонуванні соціальної і екологічної підсистем.
4. Важливість наявності результату у функціонуванні ЕЕС вимагає включення цього поняття у визначенні системи.

Різноманітність структури ЕЕС спричиняє наявність певної множини цілей і кінцевих результатів її функціонування як системоутворювальних факторів. Ми вважаємо, що інтегратором цих факторів є соціальна підсистема, яка, на основі метанфраструктури ЕЕС, забезпечує цілісність функціонування елементів різної природи.

Застосування принципів класичної кібернетики до дослідження систем великої складності та різної природи часто супроводжується некоректним перенесенням уявлень, що склалися в теорії управління технічними системами, на природні еволюційні системи. Подолання такого підходу до управління ЕЕС, зокрема соціальною підсистемою, можливе шляхом урахування специфіки соціуму з точки зору функціонування складних систем. При цьому необхідно усвідомлювати такі фактори:

- управління є суб'єкт-об'єктною взаємодією, яка не обов'язково виконує функцію «гомеостатичної машини»;
- можливості управління принципово обмежені дією сформульованого У. Ешбі принципом необхідної різноманітності;
- у системах, що виникають еволюційним шляхом, на відміну від штучних, упорядкованість не знищує різноманітність хаосу, а навпаки, доповнює;
- принцип зворотного зв'язку є загальним принципом управління, під яким розуміють всяку, незалежно від знака, зворотну дію керованого об'єкта на суб'єкт управління.

Для аналізу функціонування складних багатоцільових систем, якими є ЕЕС, доводиться вводити нове розуміння самого змісту терміну «управління», оскільки керування в тому «чистому» вигляді, як воно використовується в технічних системах, у системах соціальної природи просто неможливе. У великих соціальних системах не можна ні поставити чітких цілей, ні розробити надійних процедур реалізації управлінського процесу, ні фіксувати точного досягнення цілей, навіть якщо вони і визначені. Нове розуміння змісту процесу керування соціумом повинне дозволити визначити реальні можливості впливу на соціальну систему, якими володіє людина. Інакше кажучи, маючи справу із системами суспільної природи, нам необхідно розуміти, заради чого і як використовувати наявний ресурс, і вміти виявляти можливості, якими розпоряджається суспільство для впливу на його розвиток.

**Висновки та пропозиції.** З позицій результатів сучасних системних досліджень, вже не можна обмежуватись трактуванням ринкових механізмів як дію «невидимої руки». Загальна теорія систем дозволяє розглядати економічні процеси як прояв від'ємних зворотних зв'язків у процесі функціонування складної еколого-економічної системи. Закономірності функціонування еколого-економічної системи повинні бути визначальними при вирішенні проблем соціально-економічного розвитку. Загальносистемні закономірності функціонування складних систем повинні бути враховані при розробці механізмів управління конкретних еколого-економічних систем.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Вернадський В. І. Про важливість охоплення явищ в їхній цілісності / Володимир В. І. // Хроніка. – 2000. – Київ, 2004. – Вип. 57-58. – С. 450-451.
2. Вернадський В. Декілька слів про ноосферу / В. Вернадський // Хроніка. – 2000. – Київ, 2004. – Вип. 57-58. – С. 485-495.
3. Алехин А. Б. Прогнозирование и оптимизация экономико-экологических систем / А. Б. Алехин. – К. : Наукова думка, 1993. – 150 с.
4. Буркинський Б. В. Экономико-экологические основы регионального природопользования и развития / Б. В. Буркинський, В. М. Степанов, С. К. Харичков // ИПРЭЭИ НАН Украины. – Одесса : Феникс, 2005. – 575 с.

5. Грановська Л. М. Теоретичні передумови стратегічного управління еколого-економічною системою / Л. М. Грановська // Таврійський науковий вісник. – Херсон, 2007. – Вип. 49. – С. 212–220.
- Гринів Л. С. Екологічно збалансована економіка: проблеми теорії / Л. С. Гринів. – Львів : ЛНУ ім І. Франка, 2001. – 240 с.
6. Туниця Ю. Ю. Екоекономіка і ринок: подолання суперечностей / Ю. Ю. Туниця. – К. : Знання, 2006. – 314 с.
7. Борщук Є. М. Основи стійкого розвитку еколого-економічних систем : монографія / Є. М. Борщук. – Львів : Растр-7, 2007. – 436 с.
8. Садеков А. А. Механізми еколого-економічного управління підприємством / А. А. Садеков – Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2002. – 311 с.

### REFERENCES

1. Vernads'kyu V. I. Pro vazhlyvist' okhoplennya yavlyshch v yikhniy tsilisnosti / Volodymyr V. I. // Khronika. – 2000. – Kyiv, 2004. – Vyp. 57-58. – S. 450-451.
2. Vernads'kyu V. Dekil'ka sliv pro noosferu / V. Vernads'kyu // Khronika. – 2000. – Kyiv, 2004. – Vyp. 57-58. – S. 485-495.
3. Alekhyn A. B. Prohnozyrovanye y optymizatsyya ekonomyko-ekolohycheskykh system / A. B. Alekhyn. – K. : Naukova dumka, 1993. – 150 s.
4. Vupkynskyy B. V. Ekonomyko-ekolohycheskye osnovy rehional'noho prypodopol'zovanyya y razvytyyya / B. V. Vupkynskyy, V. M. Stepanov, S. K. Kharychkov // YPRЭЭУ NAN Украйны. – Odessa : Fenyks, 2005. – 575 s.
5. Hranovs'ka L. M. Teoretychni peredumovy stratehichnoho upravlinnya ekoloho-ekonomichnoyu systemoyu / L. M. Hranovs'ka // Tavriys'kyu naukovyy visnyk. – Kherson, 2007. – Vyp. 49. – S. 212–220.
- Hryniv L. S. Ekolohichno zbalansovana ekonomika: problemy teorii / L. S. Hryniv. – L'viv : LNU im I. Franka, 2001. – 240 s.
6. Tunytsya Yu. Yu. Ekoekonomika i rynok: podolannya superechnostey / Yu. Yu. Tunytsya. – K. : Znannya, 2006. – 314 s.
7. Borshchuk Ye. M. Osnovy stiykoho rozvytku ekoloho-ekonomichnykh system : monohrafiya / Ye. M. Borshchuk. – L'viv : Rastr-7, 2007. – 436 s.
8. Sadekov A. A. Mekhanyzmy ekoloho-ekonomycheskoho upravlenyya predpryyatyem / A. A. Sadekov – Donetsk: DonHUЭT ym.M.Tuhan-Baranovskoho, 2002. – 311 s.

УДК 339.187.44

*Зоряна Дзуліт, к.е.н., доц.  
(професор каф. «Менеджмент», Державний економіко-технологічний  
університет транспорту)*

*Дар'я Кудіна  
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА У СВІТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ**

*У статті наведено дефініцію поняття франчайзингу вітчизняними та зарубіжними авторами, його основні переваги та недоліки. Подано класифікацію франчайзингу за предметом: товарний, виробничий, сервісний, діловий, корпоративний, конверсійний. Розглянуто загальний розвиток та особливості франчайзингу в Україні та світі. Наведені загальні принципи, на яких базується успіх франчайзингу. Розглянуті основні проблеми франчайзингу в Україні за сучасних умов господарювання та можливість їх вирішення. Окремо виділена проблема термінології в українському законодавстві. Детально описані переваги та недоліки франчайзингових відносин для франчайзі і франчайзера у сфері послуг. Базуючись на даних фахівців компанії Franchise Group і Frandata Corporation, представлений досвід франчайзингових відносин в Україні та світі, перелік країн лідерів за кількістю франчайзерів. Представлено список топ 10-ти світових франшиз з доповненням інформацією про кількість точок франчайзингу. Досліджено розподіл франчайзингового ринку США станом на початок 2016 року за даними американської компанії IHS Ecomotics. Проаналізовано франчайзингову діяльність в Україні, а саме: кількість франчайзерів в Україні, динаміка розвитку франчайзингу в Україні. Розширений перелік найбільш привабливих франшиз в Україні їхніми характеристиками.*

*Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, сфера послуг.*

*Зоряна Дзуліт, к.э.н., доц.  
(профессор каф. «Менеджмент», Государственный экономико-  
технологический университет транспорта)*

*Дарья Кудина  
(магістр, Государственный экономико-технологический университет  
транспорта)*

### **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В УКРАИНЕ И В МИРЕ В СФЕРЕ УСЛУГ**

*В статье представлена дефиниция понятие франчайзинга отечественных и зарубежных авторов, его основные преимущества и недостатки. Представлена*

*© Дзуліт З., Кудіна Д., 2016*

*классификация франчайзинга по предмету: товарный, производственный, сервисный, деловой, корпоративный, конверсионный. Рассмотрено общее развитие и особенности франчайзинга в Украине и мире. Приведены общие принципы, на которых базируется успех франчайзинга. Рассмотрены основные проблемы франчайзинга в Украине в современных условиях хозяйственной деятельности и возможность их решения. Отдельно выделена проблема терминологии в украинском законодательстве. Подробно описаны преимущества и недостатки франчайзинговых отношений франчайзи и франчайзера в сфере услуг. Основываясь на данных специалистов компании Franchise Group и Frandata Corporation, представлен опыт франчайзинговых отношений в Украине и мире, перечень стран лидеров по количеству франчайзеров. Представлены список топ 10-ти мировых франшиз с дополнением информации о количестве точек франчайзинга. Исследовано распределение франчайзингового рынка США по состоянию на начало 2016 г. по данным американской компании IHS Economics. Проанализировано франчайзинговую деятельность в Украине, а именно: количество франчайзеров в Украине, динамика развития франчайзинга в Украине. Расширенный перечень наиболее привлекательных франшиз в Украине их характеристиками.*

*Ключевые слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзи, сфера услуг.*

*Zoriana Dvulit, PhD, associate professor  
(associate professor of Department «Management», (State Economy and Technology University of Transport))*

*Daria Kudina  
(master, State Economy and Technology University of Transport)*

#### **FEATURES OF FRANCHISING DEVELOPMENT IN UKRAINE AND IN THE WORLD IN SERVICES SPHERE**

*The article contains the definition of franchising by domestic and foreign authors, its main advantages and disadvantages. Classification of the subject of franchising: trade, production, service, business, corporate, conversion. The general development and features of franchising in Ukraine and abroad is considered in this article. There are general principles that underpin the success of the franchise. The basic problem of franchising in Ukraine under the current economic conditions and their possible solutions are reviewed. Separately was highlighted the problem of terminology in Ukrainian legislation. Described in detail the advantages and disadvantages of franchising for a franchisee and a franchisor relationship in services. Based on data from the company's experts Franchise Group and Frandata Corporation, presented the experience of franchise relations in Ukraine and in the world, the list of leaders in the number of franchisees. The list of top 10 global franchises with the addition of information on the number of points the franchise was presented. The distribution of franchise in the US market at the beginning of 2016, according to the American company IHS Economics was explored. Analyzed franchise activities in Ukraine, namely the number of franchisees in Ukraine, the dynamics of franchising in Ukraine. The list of most attractive franchises in Ukraine and their characteristics was extended.*

*Keywords: franchising, the franchisor, franchisee, service.*

**Постановка проблеми.** Франчайзинг у сфері послуг досліджується всебічно для підвищення якості послуг, побудови довгострокових відносин з клієнтами та задоволення всіх можливих потреб замовника. В сучасних умовах економічної нестабільності, пов'язаної з кризою в економіці країни, недосконалістю законодавчої бази, відсутності можливості великих інвестиційних вкладень, а також недостатнього підприємницького досвіду роботи у даній сфері, франчайзинг як варіант організації бізнесу є найбільш перспективним для розвитку та підвищення ефективності підприємницької діяльності та розглядається як надійний спосіб зниження операційних ризиків і підвищення шансів виживання компаній в довгостроковій перспективі. Основними причинами розвитку та поширення франчайзингу є підвищення конкуренції на ринку між підприємствами, адже на теперішній час ринок туристичних послуг переповнений. Ціни у більшості туроператорів на одному рівні, і підприємці змушені шукати нові форми та методи ведення бізнесу для досягнення конкурентних переваг. Тому розгляд франчайзингу є дуже актуальним, своєчасним та перспективним для України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку франчайзингу в Україні висвітлювали у своїх статтях такі автори, як: Михальчук Л. В., Гарькава Т. Л. [1], Кравцова Ю. С. [2], Косар Н. С. [3], Костюк А. К., Дергачова В. В. [4], Шевчик Т. С., Борисенко А. М. [5]. Будник К. А. [6] у своїй статті висвітлив проблему правового регулювання договору комерційної концесії (франчайзингу) в Україні. Скрипюк О. В. [7] визначив у статті переваги та недоліки побудови франчайзингових систем в Україні. В економічному прогнозі бізнес франчайзингу (Franchise Business Economic Outlook for 2016) [8] за даними американської компанії IHS Economics було надано інформацію про розподіл франчайзингового ринку США на початку 2015 р. На сайті компанії Franchise Direct [9] представлено основну інформацію про найвідоміші та найпопулярніші франшизи у світі. Також ринок франчайзингу України досліджує Franchise Group [10], яка регулярно організовує профільні конференції-презентації та зустрічі власників бізнесів з інвесторами в регіонах України, а також реалізовує державні програми, спрямовані на розвиток підприємництва у найвіддаленіших кутках нашої країни.

Однак, незважаючи на численні дослідження та обговорення, актуальним залишається питання розвитку та розширення франчайзингу в Україні у сфері послуг.

**Мета статті.** Проаналізувати зарубіжні та вітчизняні літературні джерела з питань франчайзингової діяльності, визначити основні переваги та недоліки для обох сторін договору, вивчити можливості розвитку франчайзингу в Україні в сучасних умовах господарювання та проаналізувати сучасний стан франчайзингу в Україні та світі.

**Виклад основного матеріалу.** Однією з високоефективних форм організації діяльності, що характеризується стабільним рівнем прибутковості, низьким рівнем ризику та коротким періодом окупності, є франчайзинг. Слово «франчайзинг» походить від французького franchise, що означає «пільга, привілей, звільнення від податку, внеску». Це форма тривалої співпраці, за якої велика компанія (франчайзер) надає окремому підприємцеві або групі підприємців (франчайзі) право на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під торгівельною маркою даної компанії на певній території, на термін і умовах, що визначаються договором [1]. Однак єдиного й чіткого визначення франчайзингу та його компонентів досі немає, тому в літературі зустрічаються різні його визначення.

За даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA) [11], франчайзинговий визначається як угода між двома юридично незалежними сторонами, яка надає одній стороні (франчайзі) право на реалізацію продукту або послуги та всебічну

підтримку, використовуючи ім'я торгової марки, методи роботи іншої сторони (франчайзера) і зобов'язання франчайзі оплатити грошові платежі франчайзера за ці права.

Сучасний економічний словник [12] дає визначення франчайзингу, як змішаній формі великого і дрібного підприємництва, при якій великі корпорації, «батьківські» компанії (франчайзери) укладають договір з дрібними фірмами, «дочірніми» компаніями, бізнесменами (франчайзі) на право, привілей діяти від імені франчайзера. При цьому дрібна фірма зобов'язана здійснювати свій бізнес тільки у формі, визначеній «батьківською» фірмою, протягом певного часу і в певному місці. У свою чергу, франчайзер зобов'язується постачати франчайзі товарами, технологією, надавати всіляке сприяння в бізнесі.

Франчайзер – це компанія правовласник, яка заради поширення свого бізнесу видає ліцензію або передає в право користування власну торговельну марку, певне ноу-хау та єдиний стандарт обслуговування.

Франчайзі – підприємець або компанія, що стає власником бізнесу через придбання у франчайзера права використання його торгової марки та отримання допомоги на шляху до успішної та прибуткової справи.

Залежно від предмета франчайзингу розрізняють такі його види [13]:

1. *Товарний франчайзинг (франчайзинг продукту або торгового ім'я)* полягає в наданні франчайзером (виробник) права на продаж готового товару франчайзі (дилер).

2. *Виробничий франчайзинг (франчайзинг на виробництво продукції)* припускає продаж фірмою, що володіє секретом виробництва сировини і запатентованою технологією виготовлення готового продукту, початкової сировини підприємством франчайзі і передає права на використання цієї технології.

3. *Сервісний франчайзинг (франчайзинг у сфері послуг і сервісу послуг)* полягає в тому, що франчайзі надається право займатися певним видом діяльності під торговою маркою франчайзера.

4. *Діловий франчайзинг (франчайзинг бізнес-формату)* є найбільш популярним способом франчайзингу та зводиться до продажу франчайзером фізичним або юридичним особам ліцензії (франшизи) на право відкриття кіосків, магазину або мережі магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під іменем франчайзера. Разом з усіма перерахованими правами франчайзер передає франчайзі розроблену ним технологію організації і ведення бізнесу.

5. *Корпоративний франчайзинг* – сучасна форма організації франчайзингового бізнесу, при якій франчайзі оперує не окремим підприємством, а мережею франчайзингових підприємств із використанням найманих менеджерів.

6. *Конверсійний франчайзинг* – спосіб розширення франчайзингової мережі, при якому діюче самостійне підприємство переходить на роботу за договором франчайзингу і приєднується до системи франчайзингових підприємств, що працюють під контролем одного франчайзі.

Особливостями франчайзингу є [14]:

- франчайзинг передбачає парний бізнес, з одного боку якого виступає «франчайзера», а з іншого – «франчайзі», що пов'язані договором франшизи;

- франчайзер є власником виключних прав: товарного знака, фірмового стилю, патенту, ідеї чи авторського права;

- франчайзер виступає в однині; франчайзі, що працюють за договором з правовласником, може бути кілька, що працюють за єдиною методологією.

- франчайзер користується правом регулювання діяльності франчайзі з метою збереження репутації на ринку, не порушуючи при цьому його юридичної та економічної самостійності;



- за користування правами франчайзера і надану підтримку для проведення успішного бізнесу франчайзі робить певні платежі;

- договір франчайзингу має індивідуальний характер і перебуває в залежності від умов діяльності, політики, що проводиться франчайзером, і не може бути тиражований на інші системи.

Сутність франчайзингу полягає в тому, що головна організація (франчайзер) передає фізичній особі або іншій організації (франчайзі) право на продаж товарів і (чи) послуг під своєю торговою маркою (брендом) (рис. 1). Разом з цим, правом у користування надається технологія продажу товарів (послуг), встановлюються їх ціна і умови, по яких зобов'язаний працювати одержувач франчайзі. У результаті у нього з'являється можливість використати репутацію франчайзера для отримання прибутку. Таке право називається франшизою (від фр. franchise – пільга, привілей). Франшиза представлена як повна бізнес-система, яку франчайзера продає франчайзі.

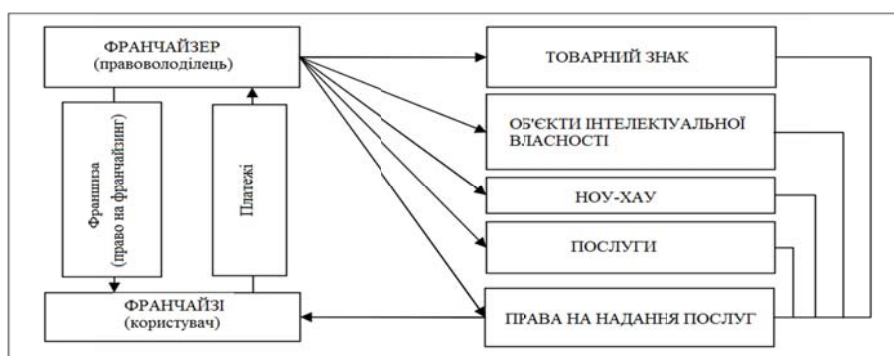


Рис. 1. Схема франчайзингу

Джерело: [14]

Виконання умов і дотримання правил франчайзера означає можливість отримання стабільного прибутку для франчайзі. Франчайзер за певним грошовим внеском від франчайзі створює умови для відкриття бізнесу під власним торговим знаком, але франчайзі ніколи не стає його повним власником, лише має право використовувати його на період виплати щомісячних внесків.

Успіх франчайзингу базується на таких основних принципах [15]: - постійна співпраця, доступність і висока ступінь довіри партнерів; - взаємність і відкритість відносин; - готовність вирішувати проблеми шляхом переговорів, сприйняття критики; - реалізм в оцінках; - професіоналізм франчайзера; - рівність, яка виражається в тому, що франчайзі є самостійними юридичними особами, а не найманими працівниками франчайзера; - спільна присутність на ринку;

- надання підтримки та обмін інформацією, що дозволяє розробляти перспективні плани, впроваджувати нові раціоналізаторські пропозиції й ідеї, здатні приносити прибуток і поліпшити конкурентоспроможність;

- висока ступінь підприємницької ініціативи; планування і прогнозування перспектив системи; забезпечення конкурентних переваг; взаємна відповідальність;

- регулярність і чесність платежів; взаємна робота сторін-учасників над формуванням резерву міцності бізнесу для забезпечення подолання кризових ситуацій;

- орієнтація на довгострокову перспективу; дотримання правил роботи з конфіденційною інформацією;

- підтримання сторонами-учасниками високої репутації своєї торгової марки; налагоджена система поставок;

- підтримка високого рівня контролю.

За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) [16] франчайзери розширюють свою присутність в інших країнах такими шляхами:

- надання франшизи індивідуальним франчайзі в країнах, що цікавлять їх, через філії в інших країнах; - через організацію дочірніх структур, що є представниками франчайзера в іншій країні; - шляхом створення спільного підприємства за участю тієї, що має необхідні для забезпечення приймаючої сторони знаннями компанії; - шляхом укладення генерального франчайзингового договору, що дає генеральному франчайзі право відкривати франчайзингові точки на певній території і надавати субфранчайзі право експлуатації франшизи з подальшим відкриттям франчайзингових підприємств; - через укладення договорів про територіальний розвиток, франчайзі, що зобов'язують, організувати мережа торгових точок на обумовленій заздалегідь території за певний період часу, забезпечуючи, тим самим, просування товарів або послуг франчайзера в цьому регіоні.

Отже, з усіх видів договірних відносин, заснованих на передачі комплексу виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності, можна вважати договір франчайзингу як найбільш перспективний та ефективний засіб ведення бізнесу, адже для малих підприємств він надає в розпорядження стабільний доходний бізнес, а для відомих фірм і компаній – можливість розширити й усталити свої позиції на ринку.

Проте українському законодавству невідомий термін «франчайзинг». Оперує українське законодавство терміном «комерційна концесія», який визначений у главі 76 Цивільного Кодексу України (ЦКУ) [17] «Комерційна концесія», та главі 36 Господарського Кодексу України (ГКУ) [18] «Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів господарювання (комерційна концесія)».

Згідно зі статтею 1115 ЦКУ [17], договір комерційної концесії – це договір, за яким концесії одна сторона зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг.

Тож зміст, яким законодавець наділив термін «комерційна концесія», повністю збігається зі змістом сталого у всьому світі терміну «франчайзинг». Отже, вживання терміна «комерційна концесія», замість терміна «франчайзинг», не відповідає світовій практиці та створює непорозуміння у відносинах з іноземними контрагентами. Лише в окремих країнах пострадянського простору відносини франчайзингу охоплюються терміном «комерційна концесія». Також за своїм змістом поняття «комерційна концесія» не є тотожним поняттю «франчайзинг». У законодавстві зарубіжних країн, таких як Франція, Бельгія і Швейцарія, під терміном «комерційна концесія» розуміють договори про передачу виключного права на продаж товарів (так звані «дистриб'юторські угоди»). Ототожнення договору франчайзингу і договору комерційної концесії є недоречним, оскільки зміст останнього є вужчим. Попри це, національний законодавець вважає комерційну концесію еквівалентною франчайзингу [6]. У 2001 р. був зареєстрований проект Закону України «Про франчайзинг» № 8241 [19]. Проте даний проект так і не перетворився на закон. У даному законі було чітко визначене поняття, франчайзинг – підприємницька діяльність, за якою на договірній основі одна сторона (правоволоділець) зобов'язується передати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на визначений строк або без такого комплекс виключних прав на використання знака для товарів і послуг, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу і (або) спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації, що охороняється законом, а також інших передбачених договором об'єктів виключних прав. Також визначені такі поняття:

1) правоволоділець (франчайзер) – суб'єкт підприємницької діяльності (юридична або фізична особа), власник комплексу виключних прав, передбачених абзацом другим цієї статті; 2) користувач (франчайзі) – суб'єкт підприємницької діяльності (юридична або фізична особа), який одержує у правоволодільца на визначених умовах комплекс виключних прав, передбачених абзацом другим цієї статті, для провадження підприємницької діяльності [19].

Франчайзинг в Україні підтримує Міжнародна Асоціація Франчайзингу IFA (International Franchise Association) [11], яка безпосередньо займається практичною діяльністю у сфері франчайзингу, визначає франчайзинг як тривалі стосунки, при яких франчайзер передає виняткові права, ґрунтовані на ліцензованій угоді, займатися підприємницькою діяльністю, плюс допомога в навчанні, маркетингу, управлінні в обмін на фінансову компенсацію від користувача франшизою [20]. IFA працює спільно з Конгресом США і Федеральною торговою комісією (FTC) над удосконаленням бізнес- стосунків у сфері франчайзингу. У 1978 р. FTC створила Єдиний реєстр цінних паперів (UFOC), що вимагає від франчайзингових компаній надавати детальну інформацію потенційним франчайзі. Цей реєстр був оновлений в 2007 р. і перейменований в Документ про розкриття інформації про франшизу (Franchise Disclosure Document (FDD)). У її компетенцію входить популяризація франчайзингу, представлення інтересів франчайзерів і франчайзі, організація спеціалізованих конференцій і семінарів, видання посібників тощо [21].

Організація підприємства по схемі франчайзингу значно знижує підприємницький та комерційний ризики, оскільки в цьому випадку підприємець береться за вже відомий бізнес, що довів свій успіх на ринку. Тож франчайзинг дозволяє відкрити свою справу уникаючи жорсткої конкурентної боротьби та отримувати стабільний прибуток. Головним визначальним фактором успіху бізнесу в управлінні туристичними підприємствами на основі франчайзингу є співпраця між франчайзером і франчайзі. Ґрунтуючись на такій співпраці можна виділити основні переваги та недоліки для обох сторін (табл. 1). Франчайзі зі свого боку має прийняти чітко встановлені правила й обов'язки, викладені в договорі, оскільки після підписання договору вони не підлягають жодним змінам чи доповненням, а також дотримуватись операційних процедур і стандартів, встановлених франчайзером [14].

Розглянемо тенденції розвитку франчайзингових відносин в Україні та світі. На сьогодні міжнародний франчайзинг займає міцні позиції майже в усіх країнах світу (таб. 2), кількість франчайзерів і відповідно франчайзингових мереж зростає з кожним роком. За даними фахівців компанії Franchise Group [10]: - США – 80% працює по франчайзингу; - Європа – 67% працює по франчайзингу; - Україна – 23% працює по франчайзингу.

У світі близько 50 % усіх франчайзингових мереж працюють у сфері торгівлі (заклади фаст-фуд, ресторани, магазини промислових і продовольчих товарів). Франчайзинг у світі найбільш поширений в таких сферах економіки (за даними Frandata Corporation) [10]: фаст-фуд – близько 20 %; роздрібна торгівля – 15 %; сфера послуг – близько 12 %; автомобільні перевезення та обслуговування – 8 %; будівництво – 7 %.

Для країн пострадянського простору, в тому числі й для України, розвиток франчайзингу розпочався з 80-х років минулого століття, у той час, як світова практика свідчить про активне використання такого способу здійснення підприємницької діяльності уже понад 150 років, спочатку у таких трьох галузях промисловості США, як автомобілебудування, виробництво напоїв та фармацевтичний бізнес. Пізніше лідерами франчайзингового ринку стали ресторани швидкої їжі [3].

## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

**Таблиця 1. Переваги та недоліки франчайзингових відносин для франчайзі і франчайзера у сфері послуг**

Переваги		Недоліки	
для франчайзера	для франчайзі	для франчайзера	для франчайзі
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- є додатковим джерелом доходу;</li> <li>- дозволяє розширювати бізнес з мінімальними витратами (за рахунок використання можливостей франчайзера);</li> <li>- гарантує мінімальний (оскільки він ділиться з франчайзі) ризик розвитку бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не вимагає великих інвестиційних вкладень</li> <li>- підприємець відразу має можливість одержати готовий пізнаваний бренд</li> <li>- сформована клієнтська база;</li> <li>- швидкий і успішний початок бізнесу, завдяки досвіду і активам франчайзера;</li> <li>- єдина довідкова служба (call-центр)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- менший, ніж якби франчайзі був філією, відсоток від його валового прибутку;</li> <li>- проблема достовірності звітності і складності контролю діяльності франчайзі;</li> <li>- ризик компрометації усієї франчайзингової мережі невірними діями окремих франчайзі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість використання бренду, досвіду і активів головної компанії тільки в період дії франшизи;</li> <li>- обов'язок дотримання великого числа початкових умов і обмежень поточної діяльності;</li> <li>- велика неустойка у разі розірвання договірних стосунків з франчайзером</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечує мінімальну і конкретну (обумовлену змістом франшизи) міру участі в рішенні проблем господарської діяльності франчайзі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основний інтернет-сайт бренду з пошуковою системою, розміщення на сайті інформації франчайзі;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- труднощі збереження комерційної таємниці у міру зростання франчайзингової мережі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість непередбачуваної зміни умов франшизи у разі продажу головною компанією свого бізнесу</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- об'єднана реклама з франчайзером;</li> <li>- єдина цінова політика;</li> <li>- навчання персоналу та можливість підвищення кваліфікації та програми підготовки менеджерів;</li> <li>- юридична підтримка франчайзера</li> <li>- підвищення ефективності і постійна підтримка існуючого бізнесу за рахунок використання репутації франчайзера, а також його підприємницького, виробничого і інтелектуального потенціалу;</li> <li>- підвищення кредитоспроможності, оскільки наявність франшизи банками розцінюється як додаткові гарантії;</li> <li>- зниження ризику банкрутства за рахунок можливостей франчайзера і франчайзингової мережі;</li> <li>- сегментація сфер діяльності усередині франчайзингової мережі, що виключає конкуренцію між її елементами (франчайзі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ризик перетворення франчайзі в конкурента після освоєння їм переданих активів і досвіду</li> </ul>	

*Джерело: дістало подальшого розвитку на основі [14]*

Таблиця 2. Країни лідери за кількістю франчайзерів на початок 2015 р.

Місце	Країна	Кількість франчайзерів на ринку
1	КНР	5000
2	США	3680
3	Республіка Корея	2420
4	Бразилія	1688
5	Індія	1575
6	Туреччина	1400
7	Франція	1389
8	Росія	1300
9	Японія	1267
10	Канада	1232
11	Тайвань	1163
12	Німеччина	1075
13	Філіппіни	1070
14	Австралія	1055
15	Іспанія	955
16	Італія	939

Джерело: [22]

У 2016 р за даними Franchise Direct, американського сайту номер один за каталогами франшиз було опубліковано рейтинг Топ-100 всесвітніх франшиз (Top 100 Global Franchises), 10 з яких представлено з доповненням інформацією про кількість точок франчайзингу (таб. 3).

Таблиця 3. Топ 10 світових франшиз

Ранг	Назва франшизи	Країна	Вид франшизи	Кількість точок
1	<u>McDonald's</u>	США	Фаст-фуд	36 500
2	<u>SUBWAY®</u>	США	Сендвіч & Бублик	44 810
3	<u>KFC</u>	США	Курка	18 875
4	<u>Burger King</u>	США	Фаст-фуд	14 000
5	<u>Pizza Hut</u>	США	Піцерія	15 605
6	<u>7 Eleven</u>	США	Цілодобовий магазин	56 450
7	<u>Wyndham Hotels and Resorts</u>	США	Готель	7760
8	<u>InterContinental Hotels and Resorts</u>	Великобританія	Готель	5000
9	<u>Hilton Hotels &amp; Resorts</u>	США	Готель	5750
10	<u>Marriott International</u>	США	Готель	4200

Джерело: згруповано на основі [9]

Аналізуючи діяльність даних франшиз, можна зробити висновки, що кількість відкритих франчайзингових точок не є основним критерієм, за яким формується рейтинг. Окрім кількості відкритих точок, враховуються ще й наступні показники: доход мережі компаній загалом; стабільність і зростання; кількість років діяльності на ринку; темпи розширення ринку; передовий досвід у галузі підтримки і навчання франчайзі; екологічна політика; соціальна відповідальність.

В економічному прогнозі бізнес франчайзингу (Franchise Business Economic Outlook for 2016) [8] було надано інформацію про розподіл франчайзингового рин-

ку США на початку 2016 р. за даними американської компанії IHS Economics (рис. 2. та рис. 3).

Перші франчайзингові системи в Україні не створювалися національними підприємствами, як і в інших країнах, вони створювалися в рамках відомих іноземних компаній. Перша франчайзингова точка в Україні почала працювати у 1983 р. – в рамках міжнародної інформаційної системи «Компас» (Нідерланди); пізніше на ринку з'явилися компанії McDonald's, Coca-Cola, «Кодак-Експрес». Поява McDonald's у 1997 р. змінила розвиток бізнесу в галузі швидкого харчування в Україні. З часом українські підприємці побачили переваги франчайзингового виду діяльності [1].

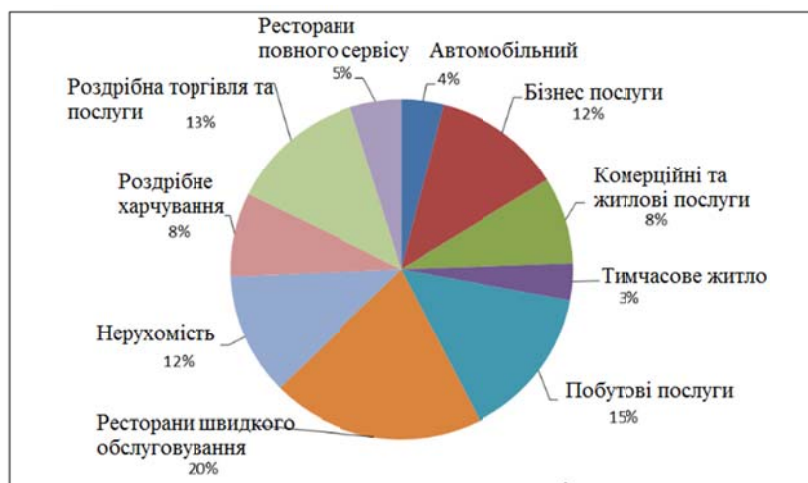


Рис. 2. Структура ринку франчайзингу США за галузями економіки станом на січень 2016 р.

Джерело: [8]

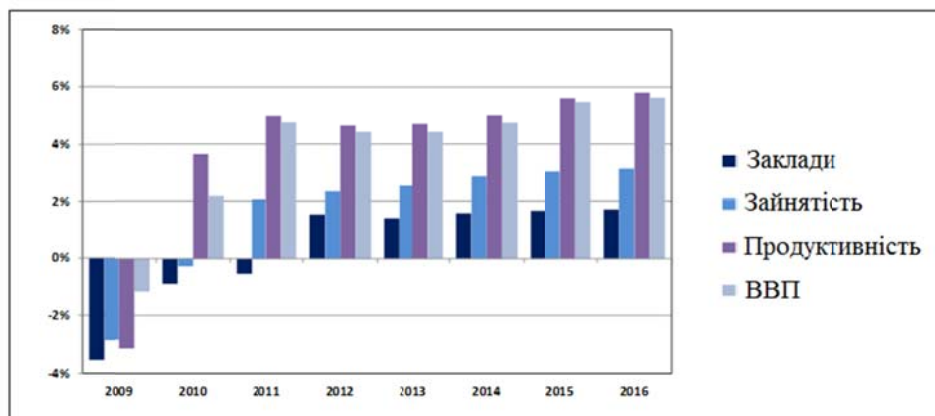


Рис. 3. Зростання бізнесу франчайзингу за роками

Джерело: [8]

З метою оцінки франчайзингу в Україні і визначення перспективності його розвитку в 2013 р. фахівцями компанії Franchise Group [10] було проведено його аналіз та складено реєстр національних і зарубіжних мереж, які розвиваються на території України по франчайзингу (рис. 4).

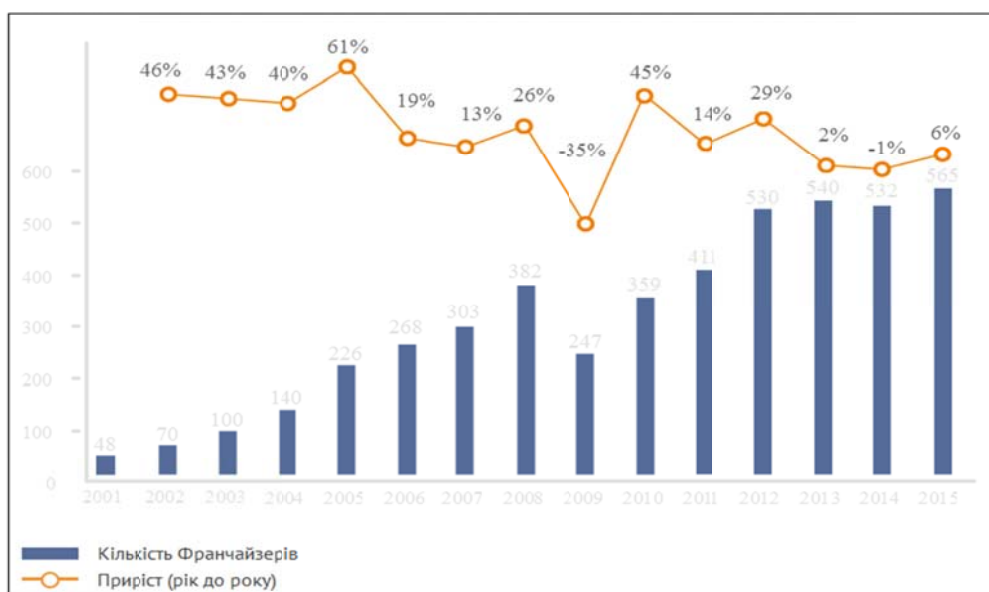


Рис. 4. Динаміка розвитку франчайзингу в Україні за період 2001 – 2015 рр.  
Джерело: [24]

З 2009 р. (рис. 4.) спостерігається стабільно позитивне зростання кількості франшиз, навіть у 2014 р., коли кількість франчайзерів скоротилося через їхню нездатність пережити економічну кризу в Україні, кількість власників франшиз продовжувала зростати. Також, аналізуючи даний сегмент ринку можна виділити, що найбільшу експансію за кордоном франчайзинг проявив у сфері громадського харчування та у сфері послуг (рис. 5).

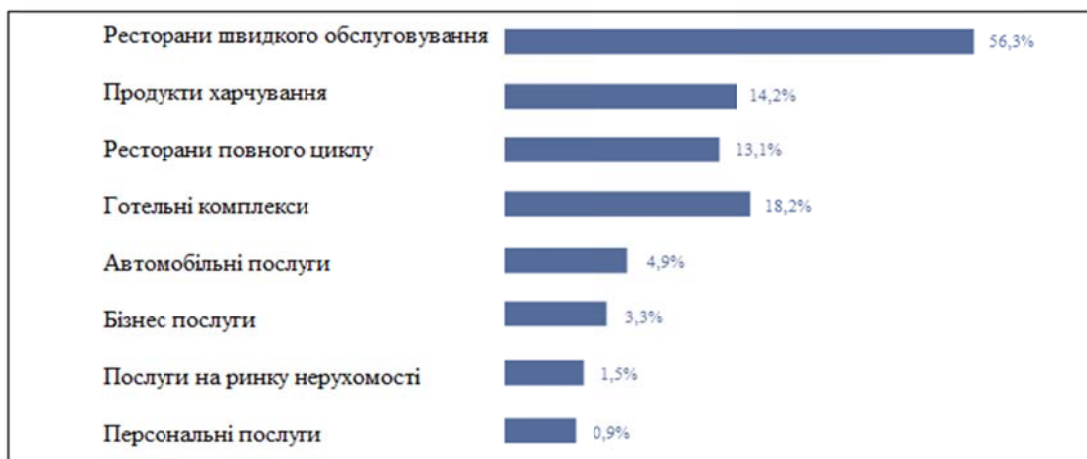


Рис. 5. Структура франчайзингу в Україні  
Джерело: [24]

Forbes.ua спільно з Асоціацією франчайзингу України та компанією «Франч» склав перелік десяти найбільш перспективних франшиз в Україні [25] (як вітчизняних, так і іноземних). Їх основні характеристики (розмір вступного платежу, роялті, термін окупності проектів) подано у табл. 4.

Таблиця 4. Перелік найбільш перспективних франшиз в Україні та їх характеристика

Назва ТМ франчайзингової мережі	Спеціалізація	Вступний платіж	Роялті	Кількість точок в Україні (власних / франчайзі)
«Vianog»	Шинний центр	\$625	5000 грн щорічно	100
«Булочна №1»	Хлібопекарня і булочна	\$6250	відсутнє	20/37
Технічна студія «Винахідник»	Дитяча студія навчання через дію на базі конструктора Lego Education	\$37 500	8000 грн щомісячно	4/5
«Небесна криниця»	Виробництво і доставка питної води	\$3000	10% від оборту щомісячно	1/5
«Fruit Life»	Складання фруктових букетів і композицій	\$30 000	5% від оборту щомісячно	4/2
«nebO's»	Ресторан «живої» кухні	\$6250	5000 грн щомісячно	1/2
«Імідж»	Мережа магазинів парфумерії та косметики	\$10 000	4% щомісячно	12/1
«Eco Buffet»	Вегетаріанське кафе і магазин	\$150 000	5% від оборту щомісячно	3/1
«Теремок-union»	Дитячий навчальний центр	\$10 000	5000 грн щомісячно	2/1
«Квітка»	Продаж і доставка квітів	\$ 55-1000	відсутнє	2/1

Джерело: складено авторами

**Висновки та пропозиції.** Франчайзинг розглядається як надійний спосіб зниження операційних ризиків і підвищення шансів виживання компаній в довгостроковій перспективі. Проте, правове регулювання франчайзингу в Україні є недосконалим та потребує прийняття нових законів у цій сфері для уникнення плутанини при роботі з міжнародними контрагентами. Зараз для успішного бізнесу необхідна допомога Федерації Розвитку Франчайзингу України, яка об'єднує компанії та експертів, що мають значний досвід у сфері розвитку франчайзингу в Україні і за кордоном.

Завдяки діяльності міжнародних франчайзингових організацій, відсутність правового регулювання в тій чи іншій країні не перешкоджає франчайзинговій діяльності, та забезпечує відповідну свободу при виборі нових ринків. Перешкоджає успішному розвитку франчайзингу в Україні також відсутності у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу, несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності, низький рівень розвитку банківського кредитування, а також нестабільності ринкових відносин та економічна криза країни останнього часу. Не зважаючи на це, франчайзинг в Україні продовжує стрімко розвиватися і поширюватися в різних секторах і багатьох регіонах.

На сьогодні в Україні функціонують 565 Франчайзерів, 431 з яких – це солідні компанії, що активно розвиваються та активні 77% франчайзерів України, вони працюють з власниками франшиз, у яких є діючі торгові точки; 23% неактивні, вони зареєстровані як франшизи, але функціонують тільки їх власні торгові точки. Загальна кількість торгових точок становить 20 134. Отже, як показує світовий та вітчизняний досвід використання франчайзингу у сфері послуг франчайзинг є перспективним способом ведення бізнесу, що потребує подальшого дослідження.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Михальчук Л.В. Розвиток франчайзингу в Україні / Л.В. Михальчук, Т.Л. Гарькава // Інвестиції: практика та досвід, 2014. – № 12. – С. 123-126.
2. Кравцова Ю.С. Особливості використання франчайзингу в Україні / Ю.С. Кравцова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2013. – № 7.
3. Косар Н. С. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі / Н.С. Косар // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки», 2015. – № 7 – С. 122-126.
4. Костюк А. К. Перспективи розвитку сучасних підприємств на умовах франчайзингу / А.К. Костюк, В.В. Дергачова – К.: НТУУ «КПІ», 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/13945>
5. Шевчик Т. С. Розвиток франчайзингу в Україні: стан, проблеми, перспективи/ Т.С. Шевчик, А.М. Борисенко // Конференція Донецького державного університету управління, 2009.
6. Будник К.А. Правове регулювання договору комерційної концесії (франчайзингу) / К.А. Будник // Наше право, 2014. – № 3. – С. 140-145.
7. Скрипюк О. В. Переваги та недоліки побудови франчайзингових систем в Україні/ О.В. Скрипюк // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», 2011. – № 12.
8. Franchise Business Economic Outlook for 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://emarket.franchise.org/FranchiseOutlookJan2016.pdf>
9. Top 100 Global Franchises – Rankings (2016) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>
10. Franchise Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchisegroup.com.ua/>
11. IFA (International Franchise Association) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchise.org/>
12. Райзберг Б. А. «Современный экономический словарь» / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
13. Мальська М. П., Рутинський М. Й. Підручник «Економіка туризму» – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 538 с.
14. Иванов В. А. Франчайзинг как организационная форма привлечения капитала/ В.А. Иванов, М.Е. Пузырев // Журнал «Вестник Удмуртского университета», Серия «Экономика и право», 2012. – № 3.
15. Любимова Л. А. Проблемы и перспективы развития франчайзинга в туристской индустрии / Л.А. Любимова, Е. В. Плотникова // Журнал «Социально-экономические явления и процессы», 2009. – № 4.
16. Офіційний веб-портал Державної служби інтелектуальної власності України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://sips.gov.ua/ua/worldwide\\_standarts.html](http://sips.gov.ua/ua/worldwide_standarts.html)
17. Цивільний Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
18. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
19. Проект закону про франчайзинг 8241 від 08.11.2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?skl=4&pf3516=8241](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?skl=4&pf3516=8241)
20. Балабанов І.Т. Підручник «Внешнеэкономические связи»/ І.Т. Балабанов– М.: «Финансы и статистика», 2000. – 512 с.
21. TRIARH International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.triarh-franchising.com/>
22. Шкутько О.Н. Международный франчайзинг: современные тенденции и мировой опыт/ О.Н. Шкутько // Економічний вісник університету : зб. наук. пр. / Переяслав-Хмельницьк. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. – Переяслав-Хмельницький. – 2006. – № 26/1. – С. 100-106.
23. Аналитический отчет: «Франшизы в Украине устойчивые к кризису. Общий обзор сектора франчайзинга в Украине и его показатели на основе анкетирования» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://franchisegroup.com.ua/bitrix/templates/nakitel\\_tpl/img/pdf/Franchise%20Business%20Outlook%20Report.pdf](http://franchisegroup.com.ua/bitrix/templates/nakitel_tpl/img/pdf/Franchise%20Business%20Outlook%20Report.pdf)
24. Franchise Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>
25. 10 самых перспективных франшиз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/business/1341415-10-samyh-perspektivnyh-franshiz>.

## REFERENCES

1. Mykhalchuk L.V. Rozvytok Franchaizynhu V Ukraini [The development of franchising in Ukraine] / L.V. Mykhalchuk, T.L. Harkava // Investytsii: praktyka ta dosvid, 2014. – № 12. – S. 123-126.
2. Kravtsova Yu. S. Osoblyvosti Vykorystannia Franchaizynhu V Ukraini [Features of franchising in Ukraine] / Yu. S. Kravtsova // Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika», 2013. – №7.
3. Kosar N.S. Doslidzhennia suchasnoho stanu franchaizynhu v Ukraini ta sviti [Research of the modern state of franchising in Ukraine and world] / . Kosar N.S. // Elektronne naukove fakhove vydannia «Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky», 2015. – № 7. – S. 122-126.
4. Kostiuk A.K. Perspektyvy rozvytku suchasnykh pidpriemstv na umovakh franchaizynhu [Prospects for the development of modern enterprises for franchise] / A.K. Kostiuk V.V. Derhachova – K.: NTUU «KPI», 2014 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/13945>
5. Shevchyk T.S. Rozvytok franchaizynhu v Ukraini: stan, problemy, perspektyvy [The development of franchising in Ukraine: state, problems and prospects] / T.S. Shevchyk, A.M. Borysenko // Konferentsiia Donetskoho derzhavnogo universytetu upravlinnia, 2009.
6. Budnyk K.A. Pravove rehuliuвання договору комерційної концесії (franchaizynhu) [Legal regulation of the commercial concession (franchising)] / K.A. Budnyk // Nashe pravo, 2014. – № 3. – S. 140-145.
7. Skrypiuk O.V. Perevahy ta nedoliky pobudovy franchaizynhovoykh system v Ukraini [Advantages and disadvantages of building franchise systems in Ukraine] / O.V. Skrypiuk // Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika», 2011. – № 12.
8. Franchise Business Economic Outlook for 2016. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://emarket.franchise.org/FranchiseOutlookJan2016.pdf>
9. Top 100 Global Franchises – Rankings (2016) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>
10. Franchise Group [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://franchisegroup.com.ua/>
11. IFA (International Franchise Association) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://franchise.org/>
12. Raizberh B.A. «Sovremennyi ekonomicheskii slovar» [Modern Dictionary of Economics] / B.A. Raizberh, L.Sh. Lozovskiy, E.B. Starodubtseva – M.: YNFRA-M, 1999. – 479 s.
13. Pidruchnyk M.Y. «Ekonomika turizmu» [Economic of tourism] / M.P. Malska, M.Y. Rutynskiy – K.: Tsentri uchbovoi literatury, 2014. – 538 s.
14. Yvanov V.A. Franchaizynh kak orhanyzatsyonnaia forma pryvlechenia kapytala [Franchising as an organizational form of raising capital] / V.A. Yvanov, M.E. Puzyrev // Zhurnal «Vestnyk Udmurtskogo universyteta», Serya «Ekonomika y pravo», 2012. – № 3.
15. Liubymova L. A. Plotnykova Problemy y perspektyvy razvytia franchaizynha v turystskoi yndustryi [Problems and prospects of development of franchising in the tourist industry] / L.A. Liubymova, E.V. Plotnykova // Zhurnal «Sotsialno-ekonomicheskiye yavleniya y protsessy», 2009 – №4.
16. Ofitsiinyi veb-portal Derzhavnoi sluzhby intelektualnoi vlasnosti Ukrainy [Official web-portal of State Service of Intellectual Property of Ukraine] [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://sips.gov.ua/ua/worldwide\\_standarts.html](http://sips.gov.ua/ua/worldwide_standarts.html)
17. Tsyvilnyi Kodeks Ukrainy [The Civil Code of Ukraine] [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
18. Hospodarskyi Kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine] [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
19. Proekt zakonu pro franchaizynh 8241 vid 08.11.2001 [The draft law on franchising] [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?skl=4&pf3516=8241](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?skl=4&pf3516=8241).
20. Balabanov I.T. Pidruchnyk «Vneshneekonomicheskiye svyazy» / I.T. Balabanov – M.: «Fynansy y statystyka», 2000. – 512 s.
21. TRIARH International [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.triarh-franchising.com/>
22. Shkutko O.N. Mezhdunarodnyi franchaizynh: sovremennye tendentsyy y myrovoi opyt [International franchising: current trends and international experience] / O.N. Shkutko // Ekonomichnyi visnyk universytetu : zb. nauk. pr. / Pereiaslav-Khmelnys. derzh. ped. un-t im. H. Skovorody. – Pereiaslav-Khmelnyskiy – 2006 – #26/1 – S. 100-106.
23. Analytycheskyi otchet: «Obshchyy obzor sektora franchaizynha v Ukrainy y eho pokazately na osnovy anketyrovaniya» [An overview of the franchising sector in Ukraine and its performance on the basis of questionnaires] . Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://franchisegroup.com.ua/bitrix/templates/nakitel\\_tpl/img/pdf/Franchise%20Business%20Outlook%20Report.pdf](http://franchisegroup.com.ua/bitrix/templates/nakitel_tpl/img/pdf/Franchise%20Business%20Outlook%20Report.pdf)
24. Franchise Group [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>
25. 10 samykh perspektyvnykh franshiz [10 most promising franchises] [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://forbes.net.ua/business/1341415-10-samyh-perspektivnyh-franshiz>

УДК 657.37

*Валерій Ільїн, д.е.н., с.н.с.*

*(старший науковий співробітник відділу форм господарювання ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААНУ)*

*Ярослава Дікунова*

*(магістр, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана)*

### **ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*У статті досліджено та проаналізовано зміст, структуру та особливості формування показників фінансової звітності в сучасних умовах господарювання. Розкрито значення фінансової звітності в управлінні суб'єктами господарювання. Методологічною основою статті стало встановлення відмінних і спільних рис у досліджуваних процесах організації та методики складання, затвердження та подання фінансової звітності. Авторами встановлено, що звітна інформація – це основа для прийняття управлінських рішень як у середині підприємства, так і поза ним. Виявлено, що особливу роль в управлінні підприємством займає саме фінансова звітність, оскільки нею можуть користуватися як внутрішні, так і зовнішні користувачі. Досліджено економічну суть категорії «звітність», яка за планової економіки була системою узагальнених показників обліку і дозволяла робити висновки щодо виконання підприємством плану. Доведено, що фінансова звітність включає п'ять форм, а саме: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал і примітки до річної фінансової звітності. Надано власну класифікацію користувачів фінансової звітності, вимоги до якості звітної інформації та розроблена послідовність формування звітної інформації для користувачів. Доказано, що тільки з дотриманням вимог до фінансової звітності користувачі зможуть отримати всю необхідну інформацію про діяльність і фінансовий стан підприємства. Зроблено висновок, що на сьогодні фінансова звітність для суб'єктів господарювання – це основний засіб комунікації і не останній елемент в інформаційному управлінні.*

*Ключові слова:* фінансова звітність, користувачі фінансової звітності, принципи фінансової звітності, форми фінансової звітності, бухгалтерська звітність, суб'єкти господарювання, управління.

© Ільїн В., Дікунова Я., 2016

*Валерий Ильин, д.э.н., с.н.с.*

*(старший научный сотрудник отдела форм хозяйствования НИЦ «Институт аграрной экономики» НААНУ)*

*Ярослава Дикунова*

*(магистр кафедры учета и аудита в управлении АПК, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетмана)*

## **ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

*В статье исследовано и проанализировано содержание, структура и особенности формирования показателей финансовой отчетности в современных условиях хозяйствования. Раскрыто значение финансовой отчетности в управлении субъектами хозяйствования. Методологической основой статьи стало установление отличительных и общих черт в исследуемых процессах организации и методики составления, утверждения и предоставления финансовой отчетности. Авторами установлено, что отчетная информация – это основа для принятия управленческих решений как внутри предприятия, так и вне его. Выявлено, что особую роль в управлении предприятием занимает именно финансовая отчетность, поскольку ею могут пользоваться как внутренние, так и внешние пользователи. Исследована экономическая сущность категории «отчетность», которая при плановой экономике представляла собой систему обобщенных показателей учета и позволяла делать выводы о выполнении предприятием плана в целом. Доказано, что финансовая отчетность включает пять форм, а именно: баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, отчет о собственном капитале и примечания к годовой финансовой отчетности. Представлена собственная классификация пользователей финансовой отчетности, требования к качеству отчетной информации и разработана последовательность формирования отчетной информации для пользователей. Доказано, что только с соблюдением требований к финансовой отчетности пользователи смогут получить всю необходимую им информацию о деятельности и финансовом состоянии предприятия. Сделан вывод, что на сегодняшний день финансовая отчетность для субъектов хозяйствования – это основное средство коммуникации и не последний элемент в информационном управлении.*

*Ключевые слова:* финансовая отчетность, пользователи финансовой отчетности, принципы финансовой отчетности, формы финансовой отчетности, бухгалтерская отчетность, субъекты хозяйствования, управление.

*Valery Ilyin, Ph.D., s. r.*

*(Senior researcher of forms of management National Centre «Institute of agrarian economy» NAANU)*

*Yaroslava Dikunova*

*(master of Accounting and Audit in the Agro-industrial Complex Management, Kiev National Economic University named after Vadym Hetman)*

## FINANCIAL STATEMENTS IN MANAGEMENT ECONOMICS ENTITIES

*The paper studied and analyzed the content, structure and features of formation of indicators of financial reporting in the current economic conditions. Reveals the importance of financial accountability in the management entities. The methodological basis of the article was to establish a distinctive and common features in the investigated processes and methods of preparation, approval and submission of financial statements. The authors found that reporting information – is the basis for management decisions both inside the enterprise and beyond. Revealed that a special role in the administration now takes just financial statements because it can use both internal and external users. The economic essence of the category of «reporting» that the planned economy was the system of generalized indicators of accounting and allow to draw conclusions on the implementation of the plan now. Proved that the financial statements include the five forms, namely the balance sheet, income statement, cash flow statement, statement of changes in equity and notes to the financial statements. Courtesy own classification of users of financial statements, quality requirements and reporting information designed sequence of formation of accounting information for users. Proved that only compliance with financial reporting requirements, users can get all the information they need about the activities and financial position. It was concluded that to date financial statements for entities – the main means of communication is not the last element in information management.*

*Keywords: financial statements, users of financial statements, the principles of financial reporting, forms of financial statements, accounting reporting, economic entities, management.*

**Постановка проблеми.** У процесі формування в Україні ринкового середовища неминуче зростає роль фінансового аналізу з метою обґрунтування фінансових рішень, пов'язаних з режимом ефективного функціонування суб'єктів господарювання, учасників ринку цінних паперів, зокрема емітентів, інвесторів, інвестиційних посередників, фондових бірж. Відповідно до мети суб'єкта аналізу його предметом є стан розвитку об'єкта дослідження та на основі встановлення властивих причинно-наслідкових зв'язків можливі варіанти управлінських рішень, що спрямовані на оптимізацію власної тактики і стратегії з метою отримання певного позитивного результату. При цьому загострюється потреба в достовірній інформації про сфери залучення коштів і надійність емітентів цінних паперів, потенційних позичальників, партнерів тощо з метою зниження невизначеності, послаблення впливу суб'єктивних факторів і підвищення якості управлінських та інвестиційних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Складання звітності для України є складним і суперечливим питанням, особливо в умовах зближення з європейськими країнами та їхніми стандартами у цій сфері. Актуальність теми дослідження підтверджують останні публікації, зокрема таких вітчизняних авторів, як Ф.Ф. Бутинець [3], С.Ф. Голов [4], С.С. Герасименко [5], Н.М. Грабова [6], Л.М. Кіндрацька, В.В. Сопко, В.Г. Швець [12] та багатьох інших. Які зазначають, що звітність є системою узагальнюючих підсумкових показників, що характеризують підсумки фінансово-господарської діяльності підприємства та рівень і результати виконання плану за певний період часу. Проте за нинішніх умов господарювання таке визначення вже не вважається актуальним і потребує постійного вдосконалення, що і є предметом нашого подальшого дослідження.

**Мета статті** – дослідження процесів організації і складання фінансової звітності в управлінні суб'єктами господарювання. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання, як розкриття економічної сутності фінансової звітності та визначення основних вимог, принципів і якісних характеристики фінансової звітності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найважливішим джерелом інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства є фінансова звітність. Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1] під фінансовою звітністю розуміють бухгалтерську звітність, що містить інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період. Усі підприємства незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, у тому числі й малі, зобов'язані вести бухгалтерський облік і складати фінансову звітність відповідно до законодавства України. Звітність є основним джерелом інформації про умови господарської діяльності підприємств, і тому повинна відповідати вимогам управління сучасного виробництва, а саме: державне регламентування звітності, обов'язковість подання звітності, доречність інформації, повнота звітності, своєчасність подання звітності, методологічна єдність розрахунку показників звітності; простота і ясність звітності; доступність і гласність звітності, раціональність звітності, економічність звітності, дієвість звітності [3, с. 162]

Розгляду поняття «фінансова звітність» має передувати виявлення сутності звітності. Дослідження економічної суті категорії «звітність» доцільно розпочати з вивчення основоположних наукових підходів щодо її визначення. За планової економіки звітність являла собою систему узагальнених показників обліку й дозволяла робити висновки щодо виконання підприємством плану. Звітність була тісно пов'язаною з планом. Тобто структура тогочасної звітності визначалася сукупністю показників виробничого плану і, в той же час, на базі звіту за попередній період формувався план результатів діяльності на наступний операційний цикл.

Підтвердженням даного підходу до розкриття сутності звітності є визначення вчених Н.М. Малюга [10], О.М. Коробко [9], Н.В. Гришко [7], які зазначають, що звітність є системою узагальнюючих підсумкових показників, що характеризують підсумки фінансово-господарської діяльності підприємства та рівень і результати виконання плану за певний період часу. Проте, за нинішніх умов господарювання таке визначення вже не вважається актуальним. На сьогодні більшість учених при визначенні економічної сутності звітності вказує, що звітність є системою показників, причому впорядкованою системою. Часто науковці наголошують на взаємопов'язаності даних, що містяться у звітності. Так, за словами П. Я. Хомина, В. В. Кожарського, Л. І. Кравченка [8, с. 362], звітність – це система показників, що охоплює і характеризує результати виробничо-фінансової діяльності за певний період. Учені В.М. Яценко та Н.М. Базалій під звітністю розуміють систему уза-

гальнюючих показників, які характеризують результати господарської діяльності підприємства за певний період часу та його фінансовий і майновий стан на певну дату. З огляду на вищевказане, можемо погодитись із думкою провідних вчених, що досліджували теорію бухгалтерського обліку, про те, що звітність є елементом методу обліку, тому що це один з прийомів розкриття закономірностей, що формують науку бухгалтерського обліку. Варто також відмітити, що тільки перебуваючи в безперервній взаємодії з іншими елементами обліку, звітність має змогу відображати стан і рух господарських засобів, джерел їх утворення, процесів та результатів господарювання підприємства. Фінансова звітність включає п'ять форм:

- Баланс (Звіт про фінансовий стан), ф. № 1 (містить інформацію про зміну та рух статей, платоспроможність, очікувані надходження і зменшення економічних вигод);

- Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), ф. № 2 (надає відомості щодо рівня прибутковості, структури доходів та витрат діяльності господарюючого суб'єкта);

- Звіт про рух грошових коштів, ф. № 3 (надає інформацію про рух грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності);

- Звіт про власний капітал, ф. № 4 (містить дані про формування і використання власного капіталу підприємства);

- Примітки до річної фінансової звітності, ф. № 5.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2] користувачами фінансової звітності є фізичні та юридичні особи, що потребують інформації про діяльність підприємства для прийняття рішень. Основне питання, яке повинен з'ясувати бухгалтер щодо складання фінансової звітності – чиї інтереси необхідно в першу чергу врахувати, щоб коректно і повно скласти фінансову звітність. Проте кожний користувач потребує необхідної саме йому інформації.

Серед користувачів звітності слід виділити: внутрішніх і зовнішніх користувачів, що наведені на рис. 1.

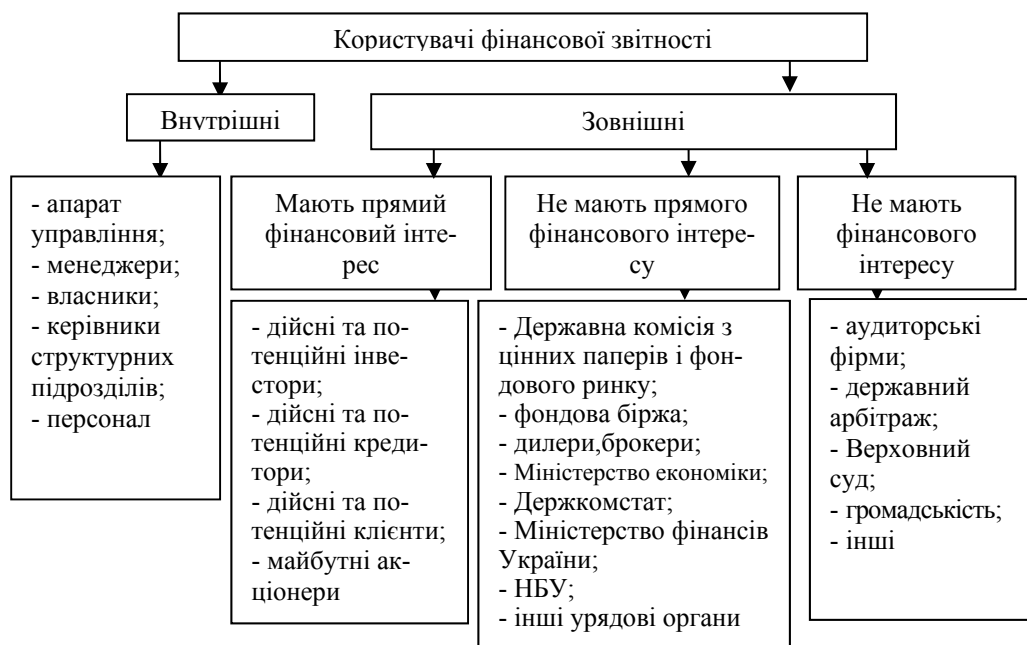


Рис. 1. Класифікація користувачів звітності [2]

Враховуючи потреби і вимоги користувачів, суб'єкти господарювання повинні складати і подавати фінансову звітність за такими якісними характеристиками та принципами підготовки (рис. 2).



Рис. 2. Вимоги до якості звітної інформації [11]

1. Інформація, яка надається у фінансовій звітності, має бути дохідлива і зрозуміла користувачам за умови, що вони мають достатні знання та зацікавлені у сприйнятті цієї інформації.

2. Фінансова звітність повинна містити лише доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішень користувачами, дає змогу вчасно оцінити минулі, теперішні та майбутні події, підтвердити та скоригувати їхні оцінки, зроблені в минулому.

3. Фінансова звітність має бути достовірною. Інформація, наведена у фінансовій звітності, є достовірною, якщо вона не містить помилок і перекручень, які здатні вплинути на рішення користувачів звітності.

4. Фінансова звітність повинна надавати можливість користувачам порівнювати:
- фінансові звіти підприємства за різні періоди;
  - фінансові звіти різних підприємств.

5. Передумовою зіставності є наведення відповідної інформації попереднього періоду та розкриття інформації про облікову політику і її зміни.

Вимоги до якості звітної інформації пропонуємо класифікувати за трьома основними параметрами, а саме: за змістом, за формою та за часом (рис. 3). Це дасть змогу в подальшому виявити такі характерні ознаки, які мають бути обов'язково, на наш погляд, притаманні звітності, як достовірність, доречність, суттєвість, раціональність, зіставність, дохідливість, систематизованість і своєчасність її надання. Перераховані вимоги дозволять насамперед впливати на своєчасність підготовки фінансової звітності, що позитивно впливатиме на якість управління суб'єктами господарювання.

Тільки з дотриманням вищезазначених вимог до фінансової звітності користувачі зможуть отримати всю необхідну інформацію про діяльність і фінансовий стан підприємства. Внутрішнім користувачам вона необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень з метою збільшення прибутків підприємства. Зовнішнім же користувачам інформація, подана у звітності, необхідна для оцінки ефективності діяльності підприємства, щоб зробити висновки про кредитоспроможність, інвестиційну привабливість тощо. Основне призначення фінансової звітності – надати внутрішнім і зовнішнім користувачам правдиву, достовірну інформацію про май-



новий та фінансовий стан підприємства, про фінансові результати та ефективність господарювання за звітний період.

З метою впорядкування складання звітності її класифікують за такими найбільш поширеними ознаками: змістом і джерелами формування, терміном подання, ступенем узагальнення, обсягом, періодичністю подання, охопленням видів діяльності, поширенням на галузі народного господарства, характером спрямування і використання, ступенем використання обчислювальної техніки. Взаємозв'язок системи бухгалтерського обліку з користувачами інформації наведено на рис. 3.

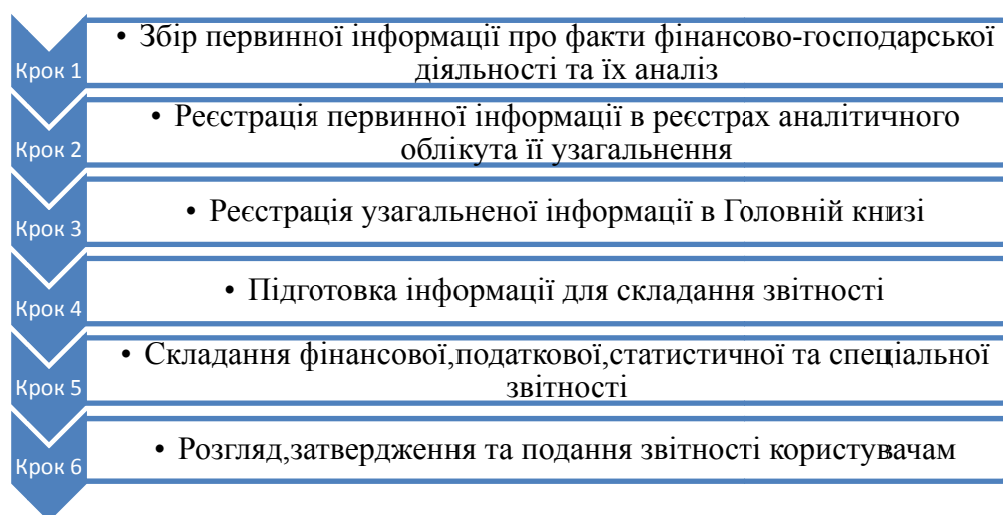


Рис. 3. Послідовність формування звітної інформації для користувачів [12]

Підприємство складає квартальну та річну фінансову звітність, яку подає користувачам відповідно до чинного законодавства. Фінансова звітність підприємства є відкритою, крім випадків, передбачених законодавством. Фінансова звітність підприємства містить: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та примітки до звітів.

**Висновки та пропозиції.** Фінансова звітність у процесі прийняття управлінських рішень є одним з основних джерел розкриття економічної інформації, яка відображає стан і розвиток керованого об'єкта. Використовуючи дані звітності, виявляють причини невиконання виробничої програми, встановлюють невикористані резерви виробництва і намічають конкретні шляхи підвищення його ефективності, зміцнення фінансового стану підприємства.

Роль і значення фінансової звітності в інформаційному забезпеченні підприємства визначається ступенем запитуваності інформації, яка формується системою управління. В процесі досліджень, що супроводжували написання цієї статті, встановлено, що звітна інформація – це основа для прийняття управлінських рішень як у середині підприємства, так і поза ним. Особливу роль займає саме фінансова звітність, оскільки нею можуть користуватися як внутрішні, так і зовнішні користувачі.

Тільки з дотриманням вимог до фінансової звітності користувачі зможуть отримати всю необхідну інформацію про діяльність і фінансовий стан підприємства. Внутрішнім користувачам вона необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень з метою збільшення прибутків підприємства. Зовнішнім же – інформація, подана у звітності, необхідна для оцінки ефективності діяльності підприємства, щоб зробити висновки про кредитоспроможність, інвестиційну привабливість

тощо. На сьогодні фінансова звітність для суб'єктів господарювання – основний засіб комунікації і не останній елемент в інформаційному управлінні.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-ХІУ. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. НП(С)БО 1 – Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів від 08.02.2014 р. № 48. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
3. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф.Ф. Бутинець та ін.; під заг. ред. і з передм. Ф.Ф. Бутинця. – 8-ме вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2009. – 912 с.
4. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія / С.Ф. Голов. – К. : ЦУЛ, 2007. – 522 с.
5. Бухгалтерський облік: актуальні проблеми та рішення [Текст]: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. С.С. Герасименка, д.е.н., проф. А.О. Єпіфанова – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 162 с.
6. Теорія бухгалтерського обліку: [підручник] / Н.М. Грабова. – 6-те вид. – К.: А.С.К., 2005. – 266 с.
7. Гришко Н.В. Звітність підприємств: [навч. посібник] / Н.В.Гришко. – Алчевськ : ДонДТУ, 2006.– 201 с.
8. Бухгалтерський учет в торговле: [учеб. пособие] / В.В. Кожарский, З.В. Кудрявец, З.М. Пименова, С.И. Филипенко. – Мн.: Высш. шк., 1996. – 407 с.
9. Коробко О.М. Бухгалтерська фінансова звітність: методологія складання і практика використання: Дис... канд. екон. наук: 08.06.04 / О.М. Коробко; Національний аграрний ун-т. – К., 2002. – 201 с.
10. Малуго Н. М. Бухгалтерський облік в Україні : теорія й методологія, перспективи розвитку : [монографія] / Н.М. Малуго – Житомир: ЖДТУ, 2005. – 548 с.
11. Мервенецька В.Ф. Господарська звітність у системі управління підприємством / В.Ф. Мервенецька // Формування ринкової економіки : Наук. збірник КНЕУ. – 2009. – Вип. 22. – С. 583 – 593.
12. Теорія бухгалтерського обліку: підручник / В.Г. Швець – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 535 с.

#### REFERENCES

1. Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine» dated 16.07.1999. №996-XIV. // [Electronic resource]. – Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. NP (S) 1 – The National (Standard) 1 «General Requirements for Financial Reporting», approved by order of the Ministry of Finance of 08.02.2014 p. № 48. // [Electronic resource]. – Access mode:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
3. Accounting Financial Accounting: a textbook for students of specialty «Accounting and audit» of higher education institutions / F. Butynets etc .; under Society. Ed. and a preface. FF Butynetsya. – 8th ed., Ext. and revised. -ZHITOMIR: PE «Ruta», 2009. – 912 p.
4. Accounting in Ukraine: analysis and development prospects: Monograph / SF head. – K: TSUL, 2007. – 522 p.
5. Accounting: Problems and solutions [Text]: monograph / edited by Dr. Sc. Science professor. S. Gerasimenko, Ph.D., professor. A. Yepifanova – Sumy: SHEE «UABS NBU», 2010. – 162 p.
6. Accounting Theory [textbook] / N.M. Hrabova. – 6th ed. – K. : ASK, 2005. – 266 p.
7. Grishko N. V. Statements [teach. user] / N.V. Hryshko. – Alchevsk, Donetsk State Technical University, 2006. – 201 p.
8. Accounting Accounting in trade [Textbook. posobyе] / V.V. Kozharsky, Z.V. Kudryavets, S.N. Pimenov, S. I. Filipenko. – Mn. : High society. HQ., 1996. – 407 p.
9. Korobko A. Accounting Financial Reporting: methodology and practice of drafting: Dis. / candidate. Econ. Sciences: 08.06.04 / box A. M. ; National Agrarian University. – K., 2002. – 201 p.
10. Malyuga N.M. Accounting in Ukraine: theory and methodology, prospects: [monograph] / N.M. Malyuga – Zhytomyr: ZSTU, 2005.- 548 p.
11. Mervenetska V.F. Economic reports in enterprise management system / V.F. Mervenetska // Formation of market economy: Science. KNEU collection. – 2009 – Vol. 22 – S. 583 – 593.
12. Accounting Theory: Textbook / V.G. Sweden – 3rd ed., Revised. and add. – K: Knowledge, 2008. – 535 s.

УДК 339.187.6(477)

**Валерій Ільчук, д.е.н., проф.**  
(завідувач каф. «Фінансів, банківської справи та страхування», Чернігівський національний технологічний університет)

**Юлія Краснянська**  
(студентка, фінансово-економічний факультет)

### ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЛІЗИНГУ В УКРАЇНІ

У статті дана характеристика фінансовому і оперативному лізингу та їх розвитку в економічному просторі України на етапі становлення та поглиблення ринкових відносин. На основі дослідження нормативно-правових документів визначено основні ознаки фінансового та оперативного лізингу, підкреслена значущість розвитку саме фінансового лізингу в Україні. Наведена статистика лізингових операцій, структура договорів фінансового лізингу та обсяг лізингових операцій в розрізі окремих країн світу з метою порівняння показників розвитку лізингу в Україні та інших державах. Визначено основні джерела фінансування лізингової діяльності в Україні. Розглянуто переваги лізингу як засобу активізації розвитку підприємств. Встановлено, що лізинг є перспективним джерелом фінансування інвестиційної діяльності в Україні. Досліджено особливості становлення лізингу та проведено оцінку лізингової діяльності у провідних країнах світу: США, Китаї, Німеччині та Великобританії. Розглянуто основні напрями вирішення проблем, що стримували впровадження лізингової діяльності в цих державах, досліджено особливості лізингової діяльності в Європейському союзі. Визначені причини гальмування розвитку лізингової діяльності та запропоновані шляхи активізації лізингових операцій в Україні. Надано рекомендації щодо їх практичного втілення.

**Ключові слова:** фінансовий лізинг, лізингові операції, лізингова діяльність, суб'єкти лізингових відносин.

**Валерий Ильчук, д.э.н., проф.**  
(заведующий каф. «Финансы, банковское дело и страхование», Черниговский национальный технологический университет)

**Юлия Краснянская**  
(студентка, финансово-экономический факультет)

### ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛИЗИНГА В УКРАИНЕ

В статье дана характеристика финансового и оперативного лизинга и их развития в экономическом пространстве Украины на этапе становления и углубления рыночных отношений. На основе исследования нормативно-

© Ильчук В., Краснянська Ю., 2016

*правовых документов определены основные признаки финансового и оперативного лизинга, подчеркнута значимость развития именно финансового лизинга в Украине. Приведенная статистика лизинговых операций, структура договоров финансового лизинга и объем лизинговых операций в разрезе отдельных стран мира с целью сравнения показателей развития лизинга в Украине и других государствах. Определены основные источники финансирования лизинговой деятельности в Украине. Рассмотрены преимущества лизинга как средства активизации развития предприятий. Установлено, что лизинг является перспективным источником финансирования инвестиционной деятельности в Украине. Исследованы особенности становления лизинга и проведена оценка лизинговой деятельности в ведущих странах мира: США, Китае, Германии и Великобритании. Рассмотрены основные направления решения проблем, которые сдерживали внедрения лизинговой деятельности в этих государствах, исследованы особенности лизинговой деятельности в Европейском союзе. Определены причины торможения развития лизинговой деятельности и предложены пути активизации лизинговых операций в Украине. Даны рекомендации по их практическому воплощению.*

*Ключевые слова:* финансовый лизинг, лизинговые операции, лизинговая деятельность, субъекты лизинговых отношений.

*Valerii Ilchuk, Doctor of Economic Sciences, Professor  
(Head of Department «Finance, banking and insurance», Chernihiv National University of Technology)*

*Yuliia Krasnianska  
(Student, Faculty of Finance and Economics)*

## PROSPECTS OF LEASING IN UKRAINE

*The paper describes the financial and operating leasing and its development in the economic sphere of Ukraine at the stage of market relations formation and improvement. Main features of financial and operating leasing of Ukraine are identified on the basis of normative legal documents analysis. The statistics of leasing operations, structure of financial leasing contracts and size of leasing operations in the context of some countries are given in order to compare leasing development indicators in Ukraine and other countries. The main finance sources of leasing activity of Ukraine are identified. The advantages of leasing as a means of enhancing Ukrainian enterprise development are considered. Leasing is proved to be a perspective finance source of investment activity in Ukraine. Research of leasing development features and evaluation of the leasing activity in the USA, China, Germany and the UK are conducted. Basic ways to resolve problems that had negative influence on implementation of leasing activity in these countries are discussed. The paper explores peculiarities of leasing activity in the European Union. The causes of gaps in development of leasing activity are identified and ways to activate leasing operations in Ukraine are proposed. Recommendations for their practical implementation are made.*

*Keywords:* financial leasing, leasing, leasing activity, entities leasing relations.

**Постановка проблеми.** Діагностування сучасного стану економіки України свідчить про необхідність проведення реформ у напрямі підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Наразі, в період стрімкої мінливості зовнішнього середовища, швидкого розвитку інформаційних технологій, високого ступеня конкуренції успішна діяльність підприємницького сектору неможлива без постійного впровадження інноваційних розробок, модернізації технологій, оновлення матеріально-технічної бази. Зазначені прогресивні зміни здатні бути реалізованими лише за проведення активної інвестиційної діяльності. Проте обмеженість власних фінансових ресурсів підприємств, недоцільність залучення кредитних засобів унаслідок їх високих процентних ставок, недостатній рівень розвитку ринку позичкового капіталу, недосконалість законодавства у сфері залучення іноземних інвестицій гальмують інноваційні процеси в Україні. Раціональним розв'язанням цієї проблеми є активізація лізингових операцій.

Але розвиток лізингових операцій також стримується складністю лізингового бізнесу, на який впливає низка факторів: планування і маркетинг, схеми фінансування, ціноутворення, ризики функціонування лізингових компаній, характер взаємодії з бізнес-партнерами і клієнтами і т. ін., що відбивається на активності лізингової діяльності в Україні.

З метою визначення перспективи використання лізингу в Україні, як різновиду інвестиційної діяльності, доцільним є діагностування сучасного її стану в нашій державі, аналіз особливостей реалізації лізингових операцій провідних країн світу (в тому числі країн – членів ЄС) задля використання їхнього досвіду.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Окремим питанням стосовно оцінки нетрадиційних методів фінансування розвитку національної економіки, дослідження проблем та перспектив функціонування лізингу в Україні присвятили свої праці вітчизняні науковці, серед яких Слободянюк О.В. [3], Рибак О.М. [10], Фаюра Н.Д. [4], Гудзенко Н.М. [5] та інші. Серед іноземних учених, які займалися дослідженням лізингових операцій, варто відмітити таких, як Зейналов З.Г. [1], Т.Кларк, А.Смагулов, Прилуцький Л.Н. тощо, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії інвестицій, у створення наукових засад нетрадиційних методів інвестування, зокрема лізингу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Необхідність технологічного оновлення основних засобів виробництва потребує пошуку нових рішень щодо активізації лізингової діяльності в Україні. Запропоновані вітчизняними науковцями ідеї потребують систематизації з метою визначення найефективніших і, водночас, найоптимальніших, з точки зору ресурсних витрат, шляхів досягнення поставленої мети. Доречним є аналіз особливостей лізингових операцій, які реалізуються у прогресивних державах світу задля використання їхнього досвіду. Проведені дослідження у поєднанні з діагностуванням існуючих проблем лізингової діяльності в Україні дозволять запропонувати нові, відповідні сучасному етапу наукового розвитку, рішення.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є пошук оптимальних шляхів активізації лізингових операцій як різновиду інвестиційної діяльності в Україні з урахуванням запропонованих ідей науковців і накопиченого досвіду передових країн світу.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз дефініцій поняття «лізинг» [1] дає змогу визначити сутність даної категорії як сукупність фінансово-майнових відносин, що виникають у результаті кредитування інвестиційної операції стосовно купівлі і наступної оренди матеріального активу. Розрізняють два види лізингу (рис. 1).

Науковцями, які займалися дослідженнями лізингових відносин, визначено етапи їх формування [9]. Встановлено, що розвиток лізингових операцій в Україні перебуває на етапі становлення та розвитку, при цьому основним видом лізингу є фінансовий, який розвивається в умовах посилення конкуренції в даній сфері. Оперативний лізинг перебуває на початкових етапах свого розвитку в нашій державі, тому надалі діагностуватимемо стан фінансового лізингу.

Згідно з Податковим кодексом України [6], визначено умови, дотримання хоча б однієї з яких дозволяє вважати лізинг фінансовим (рис. 2).

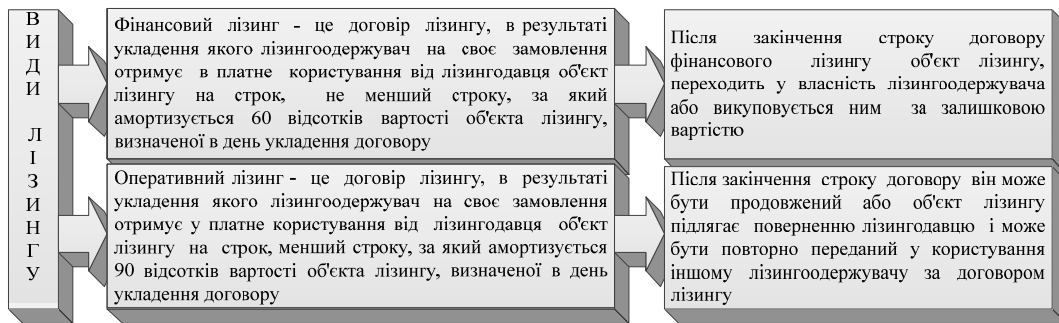


Рис. 1. Види лізингу

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

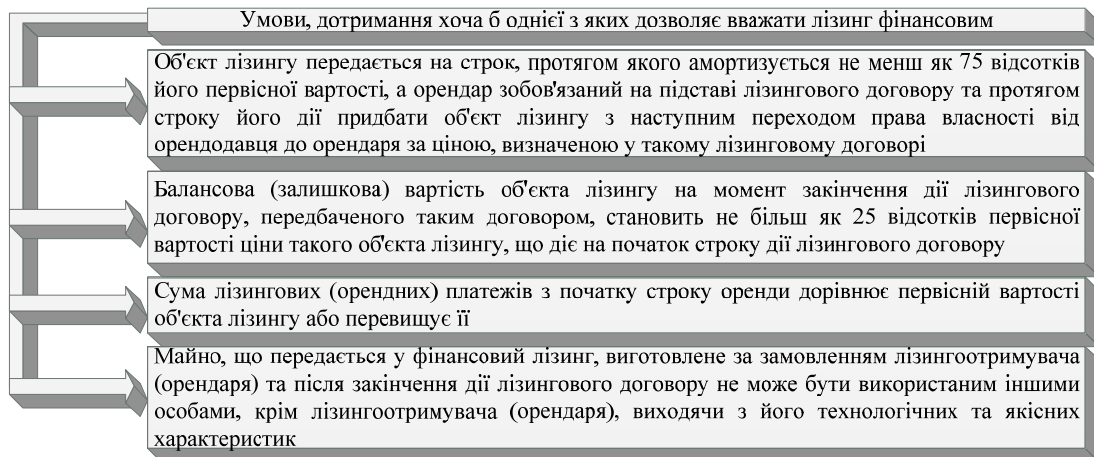
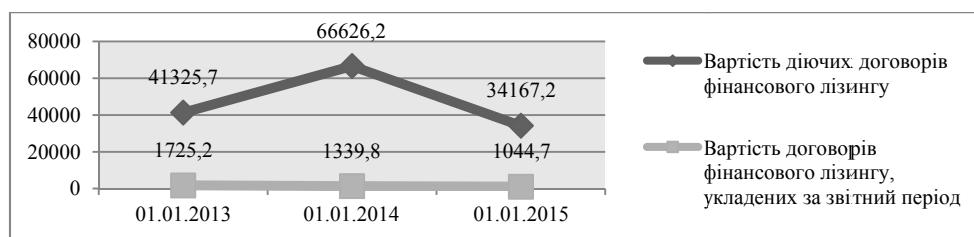


Рис. 2. Умови, дотримання хоча б однієї з яких дозволяє вважати лізинг фінансовим

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

За офіційними даними, протягом останнього часу в Україні прослідковується тенденція до зростання кількості зареєстрованих юридичних осіб – лізингодавців (станом на 31.03.2013 їхня кількість становила 248; на 31.03.2014 – 256; на 31.03.2015 – 266) та фінансових компаній, що надають послуги фінансового лізингу (станом на 31.03.2013 їхня кількість становила 112; на 31.03.2014 – 161; на 31.03.2015 – 215), тоді як вартість і кількість договорів фінансового лізингу за підсумками першого кварталу 2015 р. (рис. 3) суттєво скоротилася (на 75,9% порівняно за даний період 2014 р.).

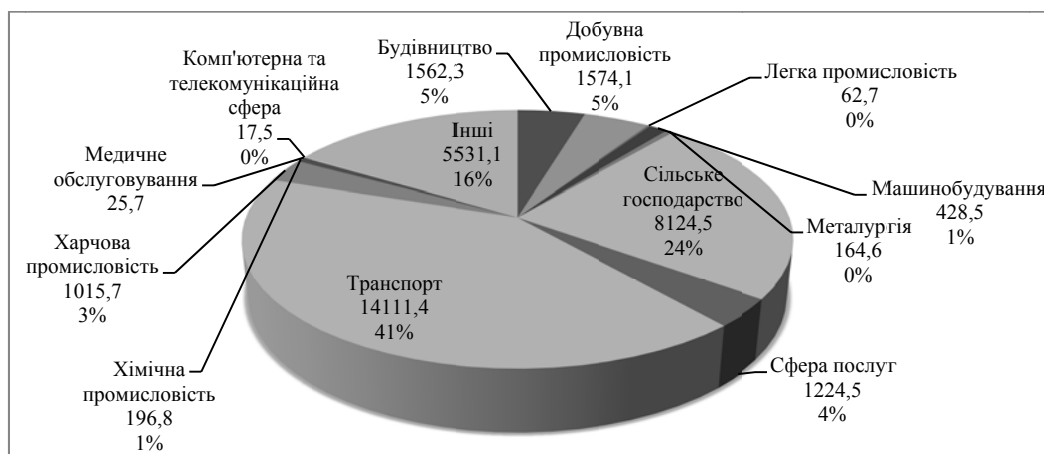
## ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ



**Рис. 3. Динаміка вартості діючих та укладених за звітний період договорів фінансового лізингу, млн грн**

Джерело: побудовано автором на основі [7]

До галузей з найбільшою вартістю договорів фінансового лізингу в Україні належать транспортна та сільськогосподарська; з найменшою – медичне обслуговування, комп’ютерна та телекомунікаційна сфери (рис. 4).



**Рис. 4. Структура договорів фінансового лізингу за вартісним критерієм за галузями станом на 31.03.2015 р., млн грн, %**

Джерело: побудовано авторами на основі [7]

Найвищі темпи приросту вартості договорів фінансового лізингу в металургії (219,6%), хімічній промисловості (141,5%), машинобудуванні (69,7%). Найменші значення показника прослідковуємо в транспортній галузі (-70,1%), легкій промисловості (-45,3%) та будівництві (-29,5%) [7].

Найбільшу частку договорів фінансового лізингу станом на 31.03.2015 р. становлять договори терміном дії від 2 до 5 років. Спостерігається тенденція до скорочення угод терміном більше 5 років, тоді як у 2014 р. їхня питома вага була найбільшою [7].

Основними джерелами фінансування лізингової діяльності, здійснених профільними юридичними особами, в Україні є власний капітал (59,9% станом на 31.03.2015), авансовий платіж (27,4%), кредити банків (9%), комерційні кредити постачальників (1%) [7].

Лізинг – перспективний вид інвестиційної діяльності, що має низку переваг: надає можливість купівлі майна шляхом кредитування його повної вартості, на відмі-

ну від традиційного запозичення коштів у банках; сприяє інноваційному оновленню технологій та основних засобів суб'єктів господарювання; надає можливість випробувальної експлуатації основних засобів без негайної їх купівлі; об'єкти за лізинговим договором не збільшують майно підприємства, а отже, і не оподатковуються; лізинг надає можливість більш лояльних, договірних умов виплати; часто не потребує додаткового гарантійного забезпечення; ефективний та вигідний спосіб залучення ресурсів для малого бізнесу тощо.

Лізингові операції активно розвиваються та нарощують вартісні обсяги у високорозвинених країнах світу (рис. 5).

Приблизно 60% лізингових операцій (у вартісному вимірі) припадає на чотири держави: США, Китай, Німеччину та Велику Британію.

Лізинг офіційно визнаний Європейським парламентом як ключове джерело фінансування інвестиційної діяльності малого та середнього бізнесу. Так, за 2013 р. 9 мільйонів таких підприємств ЄС здійснили інвестиції в основний капітал сумарним вартісним обсягом 104 млрд євро [11].

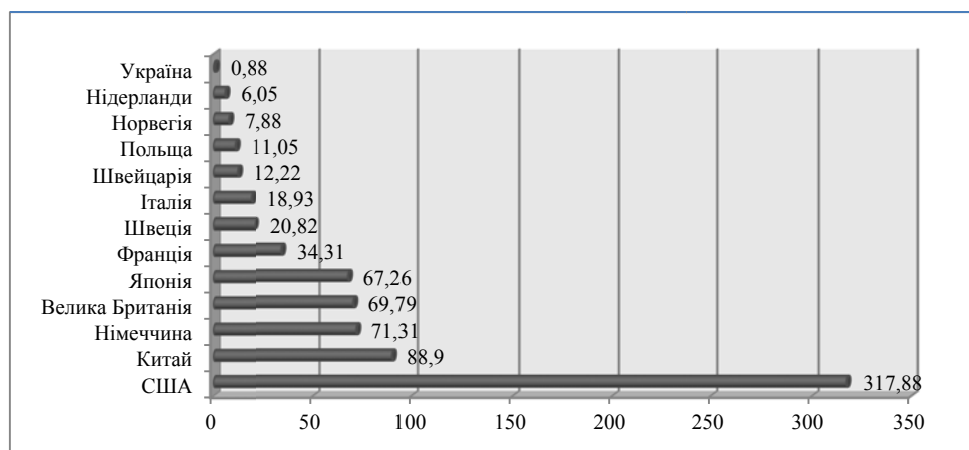


Рис. 5. Річний обсяг лізингових операцій в розрізі окремих країн світу  
За 2014 р., млрд дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі [8, 12]

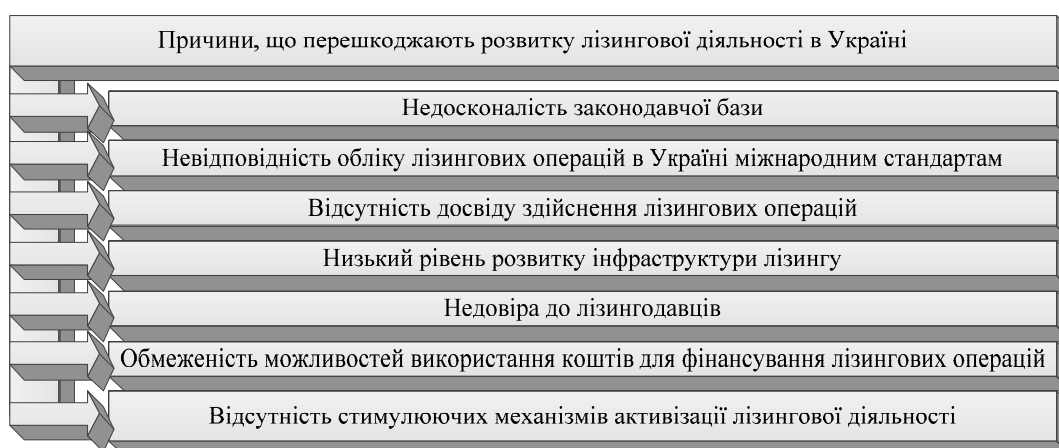
США на початкових етапах розвитку лізингової діяльності чітко визначили особливості та порядок реалізації лізингових операцій, переглянули й адаптували норми амортизації. Було розроблено низку науково обґрунтованих умов, дотримання яких надавало можливість лізингодавцям користуватися податковими пільгами. Наступній активізації лізингових процесів у США послугували залучення до даної сфери фінансово-кредитних установ, удосконалення та стандартизація обліку лізингових операцій, розширення номенклатури об'єктів лізингу. Пізніше можливість отримання податкових пільг зберігалася лише при здійсненні інвестицій в інноваційний розвиток. Наразі процедура лізингу оптимізована з метою заощадження витрат і часу клієнтів [12, 13, 14].

Основне завдання лізингу в Японії – прогресивний розвиток економіки. Лізингодавцями виступали підприємства-виробники інноваційних об'єктів [15].

Однією з перших держав Західної Європи, в якій почала розвиватися лізингова діяльність, є Німеччина. Лізинг для даної країни став необхідністю внаслідок нагальної потреби модернізації основних засобів, більшість з яких не відповідали новому рівню науково-технічного розвитку. Ще на ранніх етапах було створено спеці-



лізовані лізингові компанії. Існувала подібна до США процедура отримання податкових пільг за виконання низки вимог. Наразі ринок лізингу в Німеччині орієнтований на максимальне задоволення потреб клієнта, пропонує диференціальні варіанти. Часто лізингові компанії надають інші послуги (транспортування, монтаж тощо) [15, 16]. Більшість лізингових компаній ЄС тісно взаємопов'язані з банківською системою: виступають їхніми дочірніми підприємствами або співпрацюють. Це надає можливість залучення достатньої кількості фінансових ресурсів. Існує практика здійснення лізингової діяльності підприємствами – виробниками майбутніх об'єктів лізингу [16]. Порівняння показників розвитку лізингу, як виду інвестиційної діяльності в Україні та передових державах світу, свідчить про неповноцінне використання потенційних можливостей лізингових операцій у нашій державі, що обумовлено низкою причин (рис. 6).



**Рис. 6. Основні причини, що перешкоджають успішному розвитку лізингової діяльності в Україні**

*Джерело:* розроблено авторами

Як видно з рис. 6, відсутність ринкових трансформацій та наявність причин, що перешкоджають успішному розвитку лізингової діяльності в Україні, ставить під сумнів ефективність, а звідси і привабливість лізингових операцій. У країнах з розвиненими ринковими відносинами фінансування інвестицій у реальний сектор економіки за будь-якими формами, в тому числі й нетрадиційними, за належних умов реалізації інвестиційних проєктів, забезпечує прийнятну ефективність. З виникненням фінансово-економічної кризи та започаткуванням процесів перетворення фінансового сектора у самостійну сферу з більш високою віддачею на вкладений капітал розпочався перелив інвестиційного капіталу з виробництва у фінансову сферу, що створює проблеми економічного розвитку реального сектора економіки.

Лізинговий бізнес формує досить складну систему фінансово-економічних відносин, у якій сформована додана вартість у сфері матеріального виробництва перетворюється на різні похідні фінансової доходності учасників лізингових угод, котрі обумовлюють переважання фінансового сегменту за показниками доходності над доходністю у сфері створення матеріального продукту в реальному секторі економіки, що обумовлюється відносно високою відсотковою ставкою фінансових операцій, до яких відносять і лізингові.

Для розвитку лізингового бізнесу в Україні та зростання обсягу лізингових операцій необхідно впровадити низку заходів, а саме: удосконалити законодавство в

напрямі скорочення кількості нормативно-правових документів, здійснити уніфікацію та усунення протиріч у тлумаченні термінів, що стосуються правових відносин у сфері лізингової діяльності та спростити процедури надання лізингових послуг; забезпечити державну підтримку розвитку інституційної інфраструктури лізингової діяльності та надання пільг і преференцій інституційним учасникам лізингового бізнесу; сприяти розвитку фінансового ринку та обігу фінансових інструментів у системі залучення коштів для фінансування лізингових операцій; запровадити пільгове оподаткування лізингоодержувачам, які сприяють технологічному оновленню виробничих підприємств у рамках реалізації інноваційних пріоритетів розвитку національної економіки; створити спеціальний режим інвестиційної діяльності в окремих секторах (галузях) економіки, які визначають економічний суверенітет і національну безпеку країни.

**Висновки і пропозиції.** Лізинг – перспективна форма використання інвестиційних ресурсів для технологічного оновлення основних засобів з метою успішного функціонування суб'єктів господарювання. Діагностування сучасного стану лізингових операцій в Україні та порівняння з показниками інших держав свідчить про необхідність реалізації заходів задля активізації даної діяльності в нашій державі. Актуальним є формування належної законодавчої підтримки суб'єктів лізингових операцій, модернізація оподаткування; стимулювання розвитку інфраструктури лізингу, розроблення системи пільг для впровадження інновацій даним шляхом, підготовка висококваліфікованого персоналу щодо реалізації лізингових операцій, залучення іноземних інвесторів і банківського сектору для активізації лізингової діяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Зейналов З. Г. Современные подходы к трактовке понятия «лизинг» / З. Г. Зейналов // Инвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 18. – С. 60-64.
2. Закон України «Про лізинг» 2015 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/723/97-вр/ed19971216>
3. Слободняк О. В. Ринок лізингових послуг в Україні / О.В. Слободняк, І. В. Степанова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – № 16 (4). – С. 129 – 132.
4. Фаюра Н. Д. Сутність і значення фінансового лізингу в Україні / Н. Д. Фаюра, Т. В. Бондар // Збірник наукових праць ВНАУ. – 2012. – № 3 (69). – С. 212 – 217.
5. Гудзенко Н. М. Облік лізингових операцій / Н. М. Гудзенко, С. Ю. Дьяконова // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – № 33. – С. 57 – 60.
6. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?nreg=2755-17&find=1&text=%EВ%B3% E7%E8% ED%E3&x=0&y=0#w11>
7. Підсумки діяльності фінансових компаній, ломбардів та юридичних осіб (лізингодавців) за I квартал 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nfp.gov.ua/files/sector/FK\\_Ikv\\_2015.pdf](http://nfp.gov.ua/files/sector/FK_Ikv_2015.pdf)
8. Key facts and figures 2014 [Electronic resource] // Leaseurope: [web-site]. – Date of access: <http://www.leaseurope.org/uploads/documents/FF%20Leaseurope%202014.pdf>
9. Корсун А. С. Етапи формування лізингових відносин та концепції їх походження / А. С. Корсун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 6 (169). – С. 145 – 149.
10. Рибак О. М. Лізинг у відтворенні основних виробничих фондів у період кризових явищ / О.М.Рибак, В.А.Рябошапка // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 5 (168). – С. 82 – 85.
11. Leasing Recognised as Key Source of Finance for SMEs in European Parliament Vote [Electronic resource] // Leaseurope: [web-site]. – Date of access: <http://www.leaseurope.org/uploads/documents/press-releases/pr220616-ECON%20vote%20on%20Karras%20report.pdf>
12. Ed White. Global Leasing Report [Virtual resource]. – Date of access: [http://www.whiteclarkgroup.com/downloads/353/wcg\\_global\\_leasing\\_report\\_2015\\_public\\_final.pdf](http://www.whiteclarkgroup.com/downloads/353/wcg_global_leasing_report_2015_public_final.pdf).
13. Практика федерального лизинга: Слушания в Палате представителей. Вашингтон, 1976. – М.: МГИМО, 1984. – 262 с.

14. *Industrial Equipment Rental & Leasing in the US* [Electronic resource]. – Date of access: [http://www.researchandmarkets.com/reports/16880/industrial\\_equipment\\_rental\\_and\\_leasing\\_in\\_the\\_us.pdf](http://www.researchandmarkets.com/reports/16880/industrial_equipment_rental_and_leasing_in_the_us.pdf)
15. Подольчак Н. І. Огляд вітчизняного та світового ринків лізингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://vlp.com.ua/files/17\\_28.pdf](http://vlp.com.ua/files/17_28.pdf)
16. Leaseurope [Electronic resource]. – Date of access: <http://www.leaseurope.org/index.php?page=home>

## REFERENCES

1. Zeynalov Z. G. Sovremennyye podhodyi k traktovke ponyatiya «lizing» [Modern approaches to interpretation of the concept «leasing»]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investment: Practice and Experience], 2014, issue 18, pp.60-64.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), *Zakon Ukrayiny «Pro lizynh»* [On leasing: Ukrainian Law], available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/723/97-вр/ed19971216>
3. Slobodnyak O. V., Stepanova I. V. Rynok lizynhovykh posluh v Ukrayini [The leasing services market in Ukraine]. Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu [Bulletin of Kherson State University], 2016, issue 16(4), pp.129-132.
4. Fayura N. D., Bondar T. V. Sutnist i znachennya finansovoho lizynhu v Ukrayini [Essence and value of financial leasing in Ukraine]. Zbirnyk naukovykh prats VNAU [Collection of papers VNAU], 2012, issue 3 (69), pp.212-217.
5. Hudzenko N. M., Dyakonova S. Yu. Oblik lizynhovykh operatsiy [Accounting for leasing operations]. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu [Bulletin of Uzhgorod University], 2011, issue 33, pp.57-60.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine, *Podatkovyy kodeks Ukrayiny* [Tax Code of Ukraine], available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?nreg=2755-17&find=1&text=%EB%B3%E7%E8%ED%E3&x=0&y=0#w11>
7. *Pidsumky diyalnosti finansovykh kompaniy, lombardiv ta yurydychnykh osib (lizynhodavtsiv) za I kvartal 2015 roku*, available at: [http://nfp.gov.ua/files/sekto/FK\\_Ikv\\_2015.pdf](http://nfp.gov.ua/files/sekto/FK_Ikv_2015.pdf)
8. *Key facts and figures 2014* [Electronic resource] // Leaseurope: [web-site]. – Date of access: <http://www.leaseurope.org/uploads/documents/FF%20Leaseurope%202014.pdf>
9. Korsun A. S. Etapy formuvannya lizynhovykh vidnosyn ta kontseptsiyi yikh pokhodzhennya [Stages of formation leasing and concept of origin]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [The formation of market relations in Ukraine], 2015, issue 6(169), pp. 145-149.
10. Rybak O. M., Ryaboshapka V.A. Lizynh u vidtvorenni osnovnykh vyrobnychykh fondiv u period kryzovykh yavyshch [Leasing and reproduction of fixed assets during the crisis]. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [The formation of market relations in Ukraine], 2015, issue 5(168), pp. 82-85.
11. *Leasing Recognised as Key Source of Finance for SMEs in European Parliament Vote* [Electronic resource] // Leaseurope: [web-site]. – Date of access: <http://www.leaseurope.org/uploads/documents/press-releases/pr220616-ECON%20vote%20on%20Karras%20report.pdf>
12. Ed White. *Global Leasing Report* [Virtual resource]. – Date of access: [http://www.whiteclarkgroup.com/downloads/353/wcg\\_global\\_leasing\\_report\\_2015\\_public\\_final.pdf](http://www.whiteclarkgroup.com/downloads/353/wcg_global_leasing_report_2015_public_final.pdf)
13. *Praktika federalnogo lizinga: Slushaniya v Palate predstaviteley*. Vashington, 1976. Moscow, 1984. 262 p.
14. *Industrial Equipment Rental & Leasing in the US* [Electronic resource]. – Date of access: [http://www.researchandmarkets.com/reports/16880/industrial\\_equipment\\_rental\\_and\\_leasing\\_in\\_the\\_us.pdf](http://www.researchandmarkets.com/reports/16880/industrial_equipment_rental_and_leasing_in_the_us.pdf)
15. Podolchak N.I. Ohlyad vitchyznyanoho ta svitovoho rynkiv lizynhu [Review of domestic and international leasing market] [Electronic resource]. – Date of access: [http://vlp.com.ua/files/17\\_28.pdf](http://vlp.com.ua/files/17_28.pdf)
16. Leaseurope [Electronic resource]. – Date of access: <http://www.leaseurope.org/index.php?page=home>

УДК 656.224

*Оксана Кириленко, к.е.н., доц.  
(доцент каф. менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет)*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ І ПРИНЦИПИ РОЗРАХУНКУ ВИТРАТ НА МАЛОДІЯЛЬНИХ ДІЛЬНИЦЯХ**

*У статті проаналізовані методи та принципи планування витрат на малодіяльних ділянках. Доведено, що для підвищення кількісних і якісних показників функціонування ділянок зі спрощеним режимом експлуатації необхідним є створення маркетингово-логістичного центру аналізу витрат.*

*Залізничний транспорт є одним з пріоритетних у транспортній системі України. Водночас його поточний стан не відповідає необхідному рівню. Для нього характерна диспропорція розвитку різних напрямів діяльності, недостатня ефективність функціонування та значний рівень зношеності основних засобів. На даний час гостро постає питання його реорганізації, особливо враховуючи стратегічне значення у забезпеченні економічного розвитку країни.*

*Прийняття рішень щодо стратегічного розвитку вимагає розуміння факторів впливу і тенденцій їх зміни. Оскільки основний прибуток залізничного транспорту генерується від вантажних перевезень, першочерговою умовою забезпечення його подальшого розвитку є визначення ключових вантажів, напрямків їх перевезень та можливих змін у цих потоках з урахуванням малодіяльних ділянок. Розрахунок собівартості на малодіяльних ділянках здійснюється методом одиничних витратних ставок.*

*Ключові слова: принципи, методи, витрати, доходи, показник, малодіяльна ділянка.*

*Оксана Кириленко, к.э.н., доц.  
(доцент каф. менеджмента внешнеэкономической деятельности предприятия, Национальный авиационный университет)*

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРИНЦИПЫ РАСЧЕТА ЗАТРАТ НА МАЛОДЕЯТЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ**

*В статье проанализированы методы и принципы планирования расходов на малодейственных участках. Доказано, что для повышения количественных и качественных показателей функционирования участков с упрощенным режимом эксплуатации необходимо создание маркетингово-логистического центра анализа расходов.*

© Кириленко О., 2016

*Железнодорожный транспорт является одним из приоритетных в транспортной системе Украины. В то же время его текущее состояние не соответствует необходимому уровню.*

*Для него характерна диспропорция развития различных направлений деятельности, недостаточная эффективность функционирования и значительный уровень изношенности основных средств. В настоящее время остро встает вопрос его реорганизации, особенно учитывая стратегическое значение в обеспечении экономического развития страны.*

*Принятие решений относительно стратегического развития требует понимания факторов влияния и тенденций их изменения. Поскольку прибыль железнодорожного транспорта генерируется от грузовых перевозок, первоочередным условием обеспечения его дальнейшего развития является определение ключевых грузов, направлений их перевозок и возможных изменений в этих потоках с учетом малодеятельных линий. Расчет себестоимости на малодеятельных участках осуществляется методом единичных расходных ставок.*

*Ключевые слова: принципы, методы, затраты, доходы, показатель, малодеятельный участок.*

*Oksana Kyrylenko,  
(PhD in economics, associate professor, associate professor of Management  
FEAE Department, National aviation university)*

#### METHODOLOGICAL ASPECTS AND PRINCIPLES OF PLANNING COSTS OF LOW-TRAFFIC RAIL LINES

*It has been analyzed the methods and principles of cost planning of low-traffic rail lines in the article. It has been proved necessary to create marketing and logistics centre of cost analysis with the purpose of increasing the qualitative and quantitative indicators of low-traffic rail lines activity.*

*Railway transport is the priority kind of transport in the transport system of Ukraine. However, its current state does not meet the required standards. It is characterized by imbalance of various activities, lack of efficiency of economic activity and the significant level of depreciation of fixed assets. At present, the question arises of its reorganization especially taking into account its strategic importance in the economic development of the country.*

*Decision-making on strategic development requires to understand factors influencing trends and their changes. The profit of economic activity of the railway transport is generated by cargo shipment. The main task impacting its further development is the identification of key cargo areas of transportation and possible changes in these flows taking into account low-traffic rail lines. The costing low traffic lines is carried out by the single expenditure rates.*

*Keywords: principles, methods, costs, revenue, indicator, low-traffic rail line.*

**Постановка проблеми.** Аналіз тенденцій розвитку залізничного транспорту показує, що існування малодіяльних ділянок на залізницях – неминучий процес, тому проблема підвищення ефективності їх використання вельми актуальна.

Подальше утримання таких ділянок підвищує собівартість перевезень, що істотно знижує конкурентоспроможність залізничного транспорту.

На сьогоднішній день більшість малодіяльних залізничних маршрутів, що з'єднують районні центри з обласним, є збитковими. Питаннями економічних проблем щодо забезпечення ефективності функціонування малодіяльних дільниць залізничного транспорту займалися такі українські та російські вчені-економісти: І.М. Аксьонов, Ю.С. Бараш, І.С. Балаганська, О.О. Васильєв, О.М. Гненний, В.Л. Дикань, О.І. Зоріна, Г.Д. Ейтутіс, Ю.Ф. Кулаєв, В.І. Копитко, В.І. Пасічник, О.С. Прошкіна, П.А. Смаглій, І.С. Старченко, Є.М. Сич, В.В. Жихарева, М.Є. Юшков та ін.

Проте, зважаючи на очевидний науковий інтерес до питань покращення ефективності функціонування залізничного транспорту та широке коло досліджень, проведених у цьому напрямку, питання розрахунку витрат на малодіяльних ділянках окремо не розглядалися і потребують вирішення.

**Мета статті** полягає у визначенні методологічних аспектів розрахунку й аналізу витрат, пов'язаних із функціонуванням малодіяльних дільниць.

Інформаційною та методологічною основою статті є наукові праці вчених стосовно даної проблематики, матеріали періодичних видань та Internet ресурси.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Практичними принципами планування витрат на малодіяльних дільницях є: системний підхід до управління витратами; методична єдність; управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу перевезень; удосконалення інформаційної бази з подальшим створенням Центру відповідальності.

Дослідження науковців не містять єдиного трактування сутності поняття планування витрат на малодіяльних дільницях з урахуванням принципу системного підходу. Використовуючи системний підхід доцільно було б виділити такі елементи системи планування витратами: вхід системи – трудові, матеріальні, логістичні, інформаційні потоки; система управління витратами у межах малодіяльних дільниць, де здійснюється планування, контроль та аналіз витрат; вихід системи – фінансовий результат від перевезень вантажів і пасажирів на малодіяльних дільницях. На наш погляд, слід розглядати «малодіяльну дільницю залізничного транспорту» як лінію залізничного транспорту загального користування, що не забезпечує рівня беззбитковості господарської діяльності внаслідок низьких обсягів перевезень. Вхід системи передбачає залучення ресурсів (фінансових, матеріальних тощо), необхідних для здійснення витрат, з метою забезпечення процесу перевезень на малодіяльних ділянках. Керуюча і керована підсистема взаємодіють між собою за допомогою інформаційних потоків. Метою керуючої підсистеми є розроблення і прийняття управлінських рішень у результаті здійснення планування витрат. Керована підсистема повинна забезпечити виконання прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Принцип методичної єдності передбачає спільність економічних цілей та взаємодію різних підрозділів підприємства залізничного транспорту, що обслуговують малодіяльні дільниці на горизонтальному (підприємства прямого підпорядкування, заводи) та вертикальному (департаменти, служби, виробничі підрозділи) рівнях планування витрат і управління ними.

Принцип планування витрат на всіх стадіях життєвого циклу перевезень на дільницях зі спрощеним режимом експлуатації включає витрати: на утримання локомотивних бригад; витрати на паливо (електроенергію) для тяги поїздів; витрати на ремонт рухомого складу; витрати на утримання, ремонт і амортизацію колії; витрати на реновацію рухомого складу.

Принцип планування витрат на основі удосконалення інформаційної бази на малодіяльних дільницях передбачає виділення центрів відповідальності, насамперед беручи до уваги організаційну й технічну структуру залізничного

транспорту (рис. 2). На нашу думку, одним із заходів підвищення кількісних і якісних показників функціонування малодіяльних дільниць є створення маркетингово-логістичного центру аналізу витрат, що виникають при перевезенні на даних дільницях. Ці центри зможуть прийняти на себе координацію витрат від транспортного обслуговування. Мета їх створення – визначення можливості комплексного використання маркетингу та логістики для вирішення економічних проблем ефективності функціонування малодіяльних дільниць.

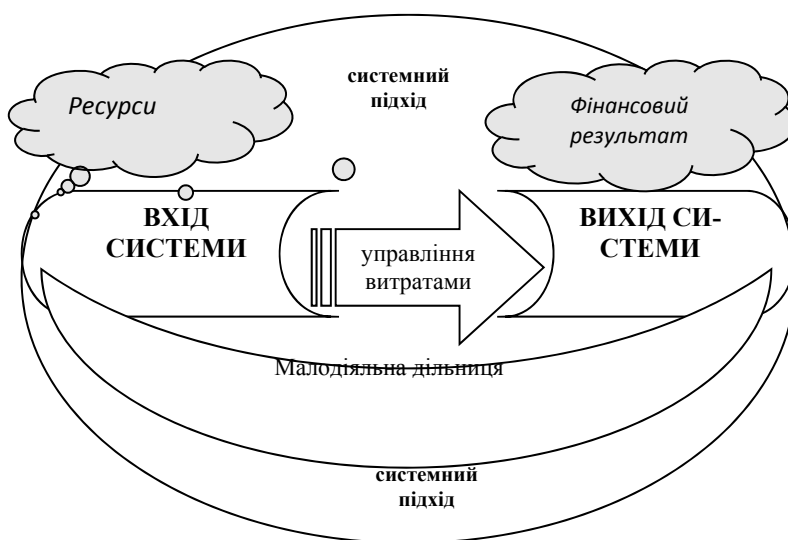


Рис. 1. Планування витрат на малодіяльних дільницях на основі системного підходу

Джерело: розроблено автором

Реалізація даного завдання буде здійснюватися шляхом завчасного обґрунтування відповідними логістичними та технологічними розрахунками найкращих варіантів на основі використання попередньої маркетингової інформації про структуру вантажо- та пасажиропотоку, з подальшим прийняттям ефективних управлінських рішень на базі створених Центрів витрат. Наприклад, автор Томіліна А.К. пропонує на залізницях виділяти чотири центри відповідальності витрат, при здійсненні їх планування [1]: - центр витрат – центр відповідальності, керівник якого контролює витрати, але не контролює доходи та інвестиції в активи центру; - центр доходів – центр відповідальності, керівник якого контролює доходи, але не контролює витрати на надання послуг та інвестиції в активи центру; - центр прибутку – центр відповідальності, керівник якого контролює витрати й доходи від перевезень, але не контролює інвестиції в активи центру; - центр інвестицій – центр відповідальності, керівник якого одночасно контролює витрати, доходи та інвестиції в активи центру.

В менеджерів ПАТ «Укрзалізниця» виникає інтерес зробити науково обґрунтованими і прозорими методи обчислення собівартості перевезень і окремих операцій перевізного процесу на малодіяльних лініях. У ринкових умовах на транспорті дуже важливо об'єктивно оцінювати можливості кожного методу, який використовується для розрахунків та аналізу собівартості перевезень, в тому числі й на малодіяльних лініях, в частині об'єктивного відображення динамічних процесів господарської діяльності.

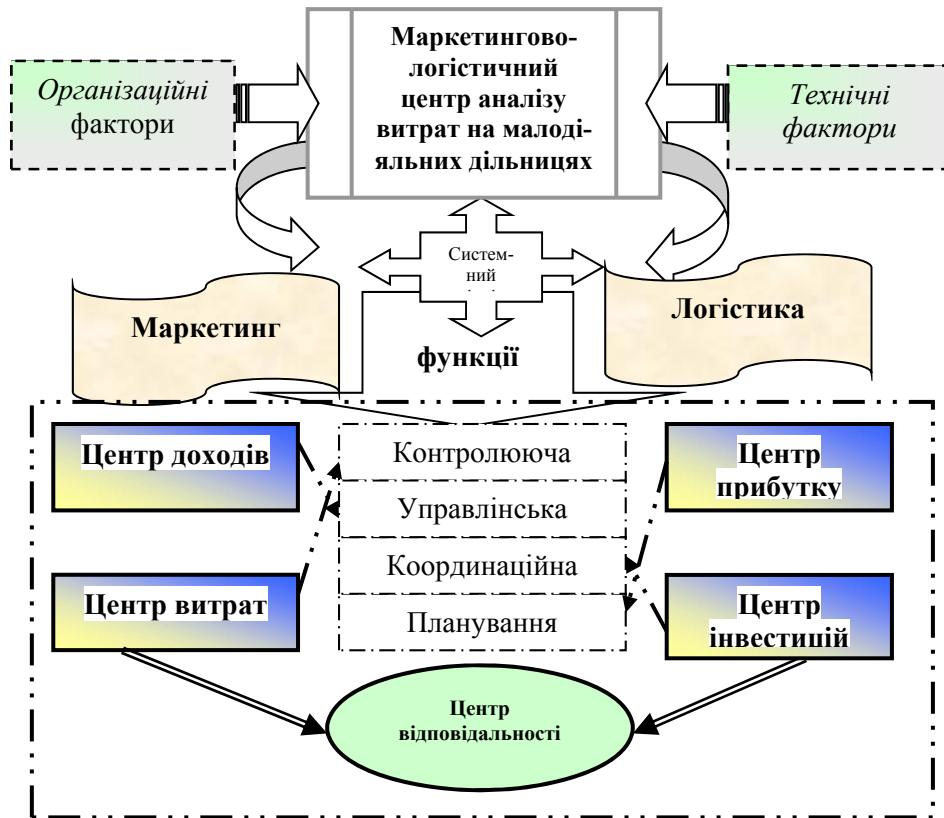


Рис. 2. Структура маркетингово-логістичного центру аналізу витрат на малоділяльних ділянках

Джерело: розроблено автором

Метод безпосереднього розрахунку собівартості перевезень на ділянці зі спрощеними режимом експлуатації загально визнаний вченими та практиками і належить до числа точних. Суть даного методу полягає в тому, що більш ретельно і диференційовано здійснює облік кожної статті окремо, а при необхідності, можуть бути враховані зміни витрат за елементами собівартості, які відбуваються під впливом здійснення технічних і організаційних заходів [2]. Даний метод може сприйматися як різновид методу витратних ставок у тому випадку, коли залежні від них, а також вимірники витрат не групуються з метою встановлення загальної витратної ставки, а визначаються одиничні за кожною окремою статтею.

Метод витратних ставок є основним при розрахунку та аналізі собівартості перевезень на малоділяльних учасках і використовується в наукових дослідженнях, так і в практиці економічного обґрунтування різних заходів, пов'язаних з удосконаленням технологій надання транспортних послуг.

Розрахунок витрат і собівартості перевезень методом витратних ставок проводиться за формулою [3]:

$$E = \sum e_i x_i + E_{нз} , \quad (1)$$

де  $E$  – витрати, пов'язані з відповідним обсягом перевезень на малоділяльних ділянках;  $n$  – кількість вимірників;  $e_i$  – витратна ставка на одиницю вимірника;  $x_i$  – величина вимірника;  $E_{нз}$  – незалежні від обсягу перевезень витрати.



З вище викладеного матеріалу автором було сформовано модель методологічних аспектів розрахунку витрат на малодіяльних дільницях залізниць, що представлено на рис. 3.

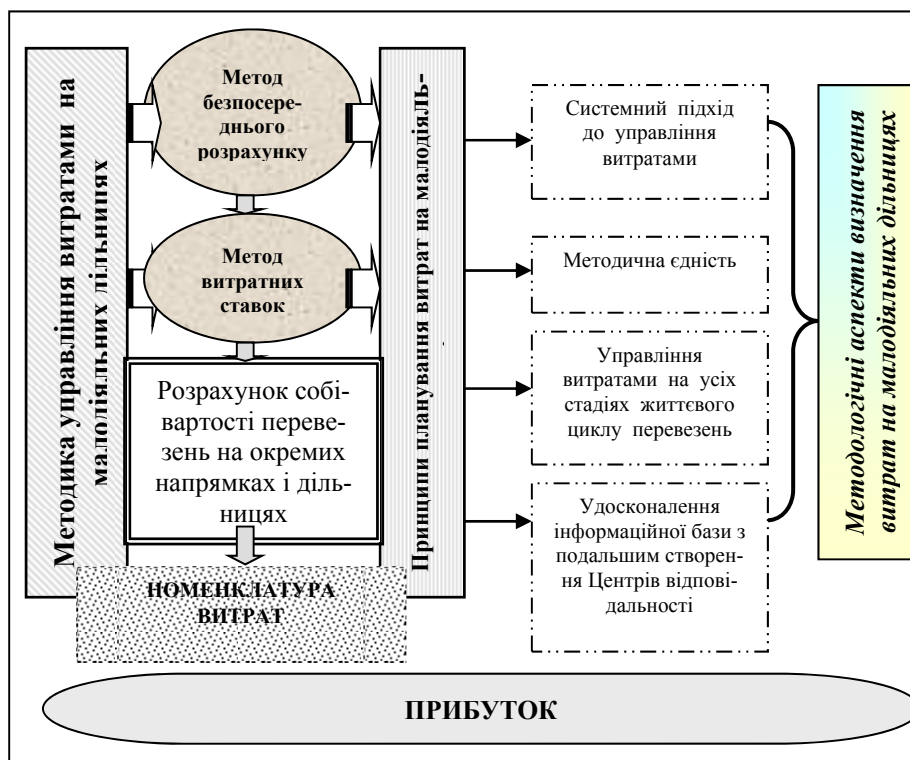


Рис. 3. Методологічні аспекти розрахунку витрат на малодіяльних дільницях

Джерело: розроблено автором

Реформування залізничного транспорту зумовило необхідність адаптації обліку витрат відповідно до зміненої Номенклатури. На залізничному транспорті всі витрати враховуються за єдиною Номенклатурою витрат з основних видів економічної діяльності. Номенклатура витрат являє собою перелік згрупованих витрат за певними їх ознаками, які виникають при виконанні робіт. Основними видами економічної діяльності є [4]: пасажирські перевезення у внутрішньодержавному сполученні (крім приміського і регіонального) та міжнародному сполученнях; пасажирські перевезення в приміському і регіональному сполученнях; вантажні перевезення на всіх напрямках сполучення; утримання інфраструктури; локомотивна тяга; ремонт рухомого складу.

**Висновки і пропозиції.** Отже, загальні витрати на перевезення вантажів малодіяльними дільницями складаються із сумарних витрат, пов'язаних із сумарним пропуском транзитних вантажних поїздів із навантажених порожніх вагонів, з вивантаженням та навантаженням місцевих вагонів на станціях, з проходження місцевих вантажних поїздів, з пропуском малодіяльною дільницею поїздних локомотивів резервом. Детальне вивчення всіх складових витрат та доходів показало, що найбільше на їх величину впливає пропуск транзитних вантажних поїздів дільницею, а на другому місці – витрати на вантажні операції.

Планування витрат на залізничному транспорті необхідно здійснювати з урахуванням специфіки діяльності кожного господарства або підприємства. Дане питання в усіх економічних формаціях є дуже важливим та неоднозначним, нехтування

яким може призвести до неефективного функціонування не тільки дільниць зі спрощеним режимом експлуатації, а й усій галузі залізничного транспорту.

Необхідність створення маркетингово-логістичних центрів аналізу витрат на залізницях підтверджено результатами аналізу проблем, пов'язаних з підвищення кількісних і якісних показників функціонування малодіяльних дільниць, що виникають при перевезеннях. Ці центри зможуть прийняти на себе координацію витрат від транспортного обслуговування споживачів. Метою їх створення буде імплементація комплексного використання маркетингу та логістики для вирішення економічних проблем ефективного функціонування малодіяльних дільниць. Реалізація даного завдання буде здійснюватися шляхом завчасного обґрунтування відповідними логістичними та технологічними розрахунками найкращих варіантів на основі використання попередньої маркетингової інформації про структуру вантажо- та пасажиро-потоків, з подальшим прийняття ефективних управлінських рішень на базі створених маркетингово-логістичних центрів аналізу витрат, насамперед беручи до уваги організаційну та технічну структуру залізничного транспорту.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Витвицький Я.* Урахування чинника часу під час оцінки бізнесу доходним підходом [Текст] / Я.С. Витвицький // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2006. – № 4 (164). – 20 – 24.
2. *Витвицький Я., Витвицька У.* До питання визначення ставки дисконту при оцінці бізнесу [Текст] / Я. С. Витвицький, У. Я. Витвицька // ДБІ про приватизацію. – 2006. – № 9 (169). – С. 24 – 27.
3. *Зенченко Є.О.* Оцінка ринкової вартості компанії як основа прийняття інвестиційних рішень: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / Є. О. Зенченко; ХНУ ім. В.Н. Каразіна, Харків, 1999. – 20 с.
4. *Котиш О. М.* Оцінка інвестиційної вартості підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / О. М. Котиш; Харківський національний економічний університет. – Х., 2011. – 20 с.
5. *Огаджанян А.* Ставка дисконту як показник ризикованості інвестицій [Текст] / А. Б. Огаджанян // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2006. – № 10 (170). – С. 38 – 40.
6. *Оценка имущества и имущественных прав* [Текст] / Ю. Гарбар, А. Драпиковский, И. Иванова, В. Ларцев, А. Мендрул, С. Скрынько, А. Филипович; под общ. ред. С. Скрынько. – К.: ООО «УКЦ «Експерт-Л», СПД Пудзилович, 2007. – 746 с.
7. *Тимошик Л.* Вплив структури капіталу на вартість підприємства [Текст] / Л. Тимошик // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2011. – № 7 (227). – С. 20 – 23.
8. *Гненний О. М.* До питання визначення ставки капіталізації [Текст] / О. М. Гненний // Збірник науково-практичних праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. – К.: Вид-во ДЕДУТ, 2012. – С. 368 – 376. – (серія «Економіка і управління»; вип. 20).
9. *Тарасевич Е. И.* Ставка дисконтирования в концепции оценки недвижимости [Текст] / Е. И. Тарасевич // Вопросы оценки. – 2000. – №2. – С. 26 – 38.
10. *Національний стандарт №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів»*, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29.11.2006 № 1655 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.
11. *Порядок та критерії оцінки економічної ефективності проектних (інвестиційних) пропозицій та інвестиційних проектів*, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2012 № 684 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/684-2012-%D0%BF>.
12. *Методичні рекомендації з розроблення інвестиційного проекту*, для реалізації якого може надаватися державна підтримка, затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 13.11.2012 № 1279. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang=uk-UA&id=0c2ad6e5-19c9-4c2a-af78-b31c74b6a1d6>.
13. *Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств*, затверджені наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME06585.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME06585.html).
14. *Гненний О. М.* Визначення ставки дисконту на базі імовірнісної моделі інвестиційного ринку [Текст] / О. М. Гненний // Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць ДонДУУ. – Донецьк: ДонДУУ, 2012. т. XIII. – 400 с. – (серія «Економіка»; вип. 239). – С. 72 – 83.

## REFERENCES

1. *Vyvytskyi Ya.* The time factor in business valuation income approach [Tekst] / Ya. S. Vyvytskyi // Derzhavnyi informatsiyni biuleten pro pryvatyzatsiiu. – 2006. – № 4 (164). – 20 – 24.
2. *Vyvytskyi Ya., Vyvytska U.* The determination of the discount rate in business valuation [Tekst] / Ya. S. Vyvytskyi, U. Ya. Vyvytska // Derzhavnyi informatsiyni biuleten pro pryvatyzatsiiu. – 2006. – № 9 (169). – S. 24 – 27.
3. *Zenchenko Ye.O.* The market value of the company as a basis for making investment decisions: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.04.01 / Ye. O. Zenchenko; Kharkivskiy natsionalnyi universytet im. V.N.Karazina, Kharkiv, 1999. – 20 s.
4. *Kotysh O. M.* The investment value of the enterprise: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / O.M.Kotysh; Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. – Kh., 2011. – 20 s.
5. *Ohadzhanian A.* The discount rate as a measure of riskiness of investments [Tekst] / A.B.Ohadzhanian // Derzhavnyi informatsiyni biuleten pro pryvatyzatsiiu. – 2006. – № 10 (170). – S. 38 – 40.
6. *Assessment of property and property rights* [Tekst] / Yu. Harbar, A. Drapykovskiy, Y. Yvanova, V.Lartsev, A. Mendrul, S. Skrymko, A. Fylyrovych; pod obshch. red. S. Skrymko. – K.: OOO «UKTs «Эксперт-Л», SPD Tsudzylovykh, 2007. – 746 s
7. *Tymoshchuk L.* The effect of capital structure on enterprise value [Tekst] / L. Tymoshchuk // Derzhavnyi informatsiyni biuleten pro pryvatyzatsiiu. – 2011. – № 7 (227). – S. 20 – 23.
8. *Hnennyi O. M.* The determination of the capitalization rate [Tekst] / O. M. Hnennyi // Zbirnyk nauko-vo-praktychnykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tekhnologichnoho universytetu transportu. – K.: Vyd-vo DETUT, 2012. – S. 368 – 376. – (seriia «Ekonomika i upravlinnia»; vyp. 20).
9. *Tarasevych E. Y.* Discount rate the concept of real estate valuation [Tekst] / E. Y. Tarasevych // Вопросы оценок. – 2000. – №2. – S. 26 – 38.
10. *National standard No. 3 «Assessment of complete property complexes»*, approved by the decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 29.11.2006 № 1655 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.
11. *The procedure and criteria of evaluation of economic efficiency of project (investment) proposals and investment projects* approved by the decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 18.07.2012 № 684 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/684-2012-%D0%BF>.
12. *Guidelines for the development of the investment project* for the implementation of which can be provided state support, approved by the Ministry of economic development and trade of Ukraine 13.11.2012 № 1279. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang=uk-UA&id=0c2ad6e5-19c9-4c2a-af78-b31c74b6a1d6>.
13. *Methodological recommendations on development business plan of enterprises*, approved by order of the Ministry of economy of Ukraine from 06.09.2006 № 290. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME06585.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME06585.html).
14. *Hnennyi O. M.* Determination of the discount rate on the basis of the probabilistic model of the investment market [Tekst] / O. M. Hnennyi // Rozvytok ekonomichnykh metodiv upravlinnia natsionalnoi ekonomikoiu ta ekonomikoiu pidpriemstva: zb. nauk. prats DonDUU. – Donetsk: DonDUU, 2012. t. KhIII. – 400 s. – (seriia «Ekonomika»; vyp. 239). – S. 72 – 83.

УДК 658.15

*Ольга Кравченко, д.е.н., доц.  
(професор каф. «Фінанси і кредит», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*Стаття присвячена розробці підходу до оцінки фінансового потенціалу в умовах нестабільної економіки. Показано, що існуючі методичні підходи передбачають оцінку поточних можливостей підприємства формувати достатні фінансові ресурси на основі якісних методів аналізу. Обґрунтована доцільність комплексного використання якісних і кількісних методів аналізу при оцінці фінансового потенціалу. Запропоновано систему принципів оцінки потенціалу підприємств. Визначено, що при оцінці треба враховувати взаємозалежності фінансового та виробничого потенціалів, взаємозв'язки у генеруванні грошових потоків, а також імовірнісний характер рівня фінансового потенціалу.*

*Розроблено методику визначення фінансового потенціалу, яка базується на бальній оцінці системі індикаторів, що характеризують ефективність операційної, інвестиційної та фінансової діяльності у поточному періоді та можливостей її здійснення у майбутньому. Для кожного індикатора визначені бальні рівні впливу на формування потенціалу (стимулюючий, достатній та негативний). На основі даної методики проведено оцінку поточного та перспективного фінансового потенціалу ПАТ «Укрзалізниця», за результатами якої запропоновано підхід до формування стратегії підвищення її фінансового потенціалу, що передбачає розробку комплексу заходів для «купірування криз» прибутковості, ліквідності, розвитку та стратегії.*

*Ключові слова: фінансовий потенціал, фінансові ресурси, оцінка, рівень, діяльність, підприємство.*

*Ольга Кравченко, д.э.н., доц.  
(профессор каф. «Финансы и кредит», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

*Статья посвящена разработке подхода к оценке финансового потенциала в условиях нестабильной экономики. Показано, что существующие методические подходы предусматривают оценку текущих возможностей предприятия формировать достаточные финансовые ресурсы на основе качественных методов анализа. Обоснована целесообразность использования качественных и*

© Кравченко О., 2016

*количественных методов анализа при оценке финансового потенциала. Предложена система принципов оценки потенциала предприятий. Определено, что при оценке необходимо учитывать взаимозависимости финансового и производственного потенциалов, взаимосвязи в генерировании денежных потоков, а также вероятностный характер уровня финансового потенциала.*

*Разработана методика определения финансового потенциала, которая основывается на балльной оценке системы индикаторов, характеризующих эффективность операционной, инвестиционной и финансовой деятельности в текущем периоде и возможности её осуществления в будущем. Для каждого индикатора определены балльные уровни влияния на формирование потенциала (стимулирующий, достаточный и негативный). На основе данной методики проведена оценка финансового потенциала ПАО «Укрзалізниця», по результатам которой предложен подход к формированию стратегии повышения её финансового потенциала, предусматривающий разработку комплекса мероприятий для «купирования кризисов» прибыльности, ликвидности, развития и стратегии.*

*Ключевые слова:* финансовый потенциал, финансовые ресурсы, оценка, уровень, деятельность, предприятие.

*Olga Kravchenko, D.Sc. (Economics), associate professor  
(professor of Department of Finance and Credit, State Economic and Technological University of Transport)*

#### METHODICAL BASES OF FINANCIAL POTENTIAL EVALUATION OF ENTERPRISES

*The article is devoted to development approach to the evaluation of the financial potential in an unstable economy. It is shown that the existing methodological approaches provide an evaluation of current capabilities of the enterprise to form sufficient financial resources on the basis of qualitative analysis methods. The expediency of the use of qualitative and quantitative analysis methods in the financial potential evaluation is substantiated. Is proposed the system of principles of potential evaluation is enterprises. It was determined that in evaluating the need to take into account the interdependence of financial and production potential, the relationship in the generation of cash flows, as well as the probabilistic nature of financial potential level.*

*Is worked a method for determining the financial potential, which is based on a point scoring system of indicators characterizing the efficiency of operating, investing and financing activities in the current period and the possibility of its implementation in the future. For each indicator are identified ballroom levels of influence on potential building (stimulating enough and negative). On the basis of this technique is evaluated the financial potential of PSC «Ukrzaliznytsia». Based on the results is proposed the approach to the formation of a strategy to improve its financial potential, providing for the development of a set of measures for «the relief of crises» profitability, liquidity, development and strategy.*

*Keywords:* financial potential, financial resources, evaluation, level, activity, enterprises.

**Постановка проблеми.** Фінансовий потенціал підприємства є базовим поняттям, з яким «органічно пов'язані фінанси регіону та держави...» [1, с. 40]. Взає-

мозв'язки фінансових потенціалів окремих підприємств ы держави проявляються у відношеннях формування, розподілу та перерозподілу доходів. Ці взаємозв'язки реалізуються, з одного боку, через фіскальні механізми у вигляді податкових платежів у бюджети різних рівнів, а з іншого – через державне регулювання національної економіки шляхом стимулювання окремих галузей за рахунок фінансування капітальних вкладень у їх розвиток або надання податкових преференцій для підвищення «привабливості» для приватних інвесторів. Тому нарощення фінансового потенціалу українських підприємств, особливо галузеутворюючих, таких, як ПАТ «Укрзалізниця», має бути пріоритетною задачею національної економічної політики. Це сприятиме не тільки нарощенню виробничого потенціалу окремих підприємств, збільшенню робочих місць, а й підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та зниженню соціально-економічної напруги у державі тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі оцінки потенціалу підприємств, зокрема фінансового, присвячені праці багатьох провідних вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких заслуговують на увагу В.Г. Боронос, Н.І. Іванов, Н.В. Касьянов, В.В. Ковальов, В.О. Кунцевич, В. Свірський, Р.О. Толпежников, Б.Г. Шелегеда, О.С. Федонін [2–10] та ін. Однак аналіз публікацій показав, що переважна більшість запропонованих методичних підходів є достатньо дискусійною, а отримувані оцінки щодо рівня фінансового потенціалу підприємств – неоднозначними. При цьому оцінка найчастіше є одновекторною: аналізується поточний рівень як відображення результатів виробничо-економічної та фінансової діяльності у періоді, що завершився. Такий підхід не дозволяє оцінити майбутній фінансовий потенціал підприємства і, як наслідок, спрогнозувати та спланувати його розвиток з урахуванням динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища, що в умовах ринкової економіки є необхідною умовою виживання у турбулентному середовищі. Г.Б. Клейнер зазначав, що низька «якість» стратегічних рішень на мікроекономічному рівні є серйозною перепорою в реалізації продуктивного потенціалу існуючих матеріальних ресурсів [11, с. 3], яка не дозволяє реалізувати «планові ресурси» підприємств. Тому проблема розробки методичного підходу до оцінки фінансового потенціалу підприємств, який базуватиметься на врахуванні як внутрішнього, так і зовнішнього його середовища є актуальною.

**Метою статті** є розробка підходу до оцінки фінансового потенціалу підприємств в умовах нестабільної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** У науково-практичних публікаціях пропонуються різні підходи до отримання оцінки фінансового потенціалу. При цьому наголошується на доцільності використання виключно якісних або кількісних методів дослідження, що суттєво знижує «корисність» отриманих результатів. Переважна більшість дослідників є прихильниками якісної оцінки, що можна пояснити неоднозначністю самого поняття «фінансовий потенціал підприємства», його складністю [12 та ін.]. Так, П.А. Фомін і М.К. Старовойтов пропонують оцінювати фінансовий потенціал шляхом експертного опитування на основі трьох критеріїв [13, с. 157], а саме: (1) досягнутих фінансових результатів діяльності (експрес-аналіз показників, що характеризують ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства); (2) можливість залучення додаткового капіталу (привабливість підприємства як об'єкта капітальних вкладень для приватних і інституційних інвесторів); (3) наявність ефективної системи управління фінансами, яка включає оперативно-тактичне і стратегічне управління, у тому числі й фінансове планування. За цими критеріями експерти присвоюють бали, на основі суми яких визначається якісна характеристика рівня використання фінансового потенціалу підприємства. Однак отримувана оцінка є, по-перше, суб'єктивною і неінформативною, а, по-

друге, – характеризує стан, який є відображенням ситуації, що склалася в минулому і не дозволяє оцінювати перспективи розвитку підприємства.

Н.О. Самарська запропонувала оцінювати фінансовий потенціал з урахуванням такої шкали [14, с. 65]: 2 бали – потенційні можливості зовсім не використовуються, 4 бали – потенційні можливості використовуються мінімально; 6 балів – потенційні можливості використовуються на середньому рівні; 8 балів – потенційні можливості використовуються на рівні, вищому за середній; 10 балів – потенційні можливості використовуються повністю. При цьому залишилася поза увагою автора проблема відбору показників, на базі яких визначаються бальні оцінки, спосіб присвоєння цих балів, а також їх узагальнення для вироблення необхідних тактичних і стратегічних рішень.

Інші дослідниками акцентують основну увагу на отриманні кількісної оцінки рівня використання фінансового потенціалу. Так, Т.М. Толстих та Е.М. Уланова запропонували оцінювати фінансовий потенціал на основі визначеної множини показників, які характеризують прибутковість, ліквідність, платоспроможність та інвестиційні можливості з урахуванням середньогалузевих рівнів [15, с. 21]. Запропонована методика передбачає визначення бальної оцінки фінансового потенціалу на основі показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємств, мають різну розмірність, є взаємопов'язаними і не передбачають приведення їх до єдиної метричної шкали, що робить отримані результати досить сумнівними. При цьому не розглядаються зміни такої складової ресурсів підприємства як необоротні активи і, як наслідок, не аналізується формування перспективного фінансового потенціалу з урахуванням поточних результатів діяльності, динаміки зовнішнього середовища. Таким чином, отримані результати є статичними і, здебільшого, характеризують минулий фінансовий потенціал підприємства.

О.А. Ніколаєвська запропонувала такий порядок розрахунку «вартості фінансового потенціалу»: (етап 1) оцінка понаднормативного чистого оборотного капіталу; (етап 2) оцінка понаднормативного чистого довгострокового капіталу; (етап 3) оцінка позикової здатності. Величина фінансового потенціалу визначається шляхом підсумовування отриманих значень цих показників. Ця методика має недоліки, які суттєво впливають на практичну цінність результатів. По-перше, є незрозумілим економічний зміст отриманого показника і як він характеризує потенціал підприємства, якщо підприємство вже має понаднормові необоротні та оборотні активи. По-друге, показник позикової здатності також достатньо приблизно характеризує реальні можливості залучення коштів із зовнішніх джерел. По-третє, відсутня шкала, на основі якої можна робити висновки про «вартість фінансового потенціалу» конкретного підприємства.

Таким чином, виключна орієнтація на якісну чи кількісну оцінку потенціалу дозволяє отримувати результати, які мають низьку практичну цінність та не можуть використовуватися як база для вироблення тактичних і стратегічних управлінських рішень у сфері фінансів підприємств. Як наслідок, розвиток методичних підходів має передбачати поєднання якісного та кількісного підходу. Це дозволить, з одного боку, враховувати фактори, вплив яких складно або неможливо однозначно формалізувати, а, з іншого боку, – отримувати інтегровану оцінку для визначення досягнутого та потенційно можливого рівнів фінансового потенціалу та її врахування при розробці виробничих і фінансових планів підприємства. Оцінка має здійснюватися із врахуванням системи принципів, оскільки, як зазначав В.П. Вишневський, вони містять наукові передбачення, дотримання яких сприяє появі певних позитивних, а ігнорування – призведе до негативних наслідків [17, с. 44]. Крім того, метою розробки і використання принципів має бути забезпечення отримання верифікова-

них оцінок щодо як поточного, так і перспективного потенціалу для збалансування потреб у фінансових ресурсах та можливостей їх залучення. Тоді система принципів оцінки фінансового потенціалу підприємства має задовольняти таким умовам: (1) представляти собою дослідження процесів, які впливають на динаміку потенціалу підприємства, а також їх узагальнення; (2) враховувати специфіку функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища; (3) ґрунтуватися на особливостях генерування вхідних і вихідних грошових потоків, а також їхньому взаємозв'язку. З урахуванням викладеного вище оцінка фінансового потенціалу має базуватися на таких основних принципах.

Принцип 1. Врахування взаємозалежності фінансового та виробничого потенціалів. Фінансовий та виробничий потенціали є взаємозалежними величинами: зростання однієї неможливе без збільшення іншої. Рівень розвитку виробничого потенціалу обумовлює потенційний обсяг продукції, можливість формування прибутку і, як наслідок, обсяг доступних фінансових ресурсів. І навпаки, рівень фінансового потенціалу визначає можливості зростання виробничого потенціалу (збільшення виробничих потужностей, підвищення продуктивності праці тощо).

Принцип 2. Врахування взаємозв'язків у генеруванні грошових потоків, пов'язаних із операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Фінансовий потенціал підприємства формується в результаті здійснення ним операційної, інвестиційної та фінансової діяльності за таких умов: (а) наявність власного капіталу, достатнього для здійснення операційної діяльності при дотриманні необхідних рівнів фінансової стійкості та ліквідності; (б) можливість залучення коштів із зовнішніх джерел; (в) рентабельність інвестованого капіталу. Тому факторами, що визначають величину фінансового потенціалу, є такі: ефективність використання капіталу (власного та залученого), раціональність управління активами, політика управління ризиками, рівень фінансової стійкості, інвестиційні можливості, можливість залучення додаткових фінансових ресурсів, рівень покриття інвестиційних потреб доступними коштами, здатність точно та своєчасно погашати фінансові зобов'язання тощо. Таким чином, джерелом формування фінансового потенціалу є фінансові, інвестиційні та кредитні ресурси, можливості формування та обсяги яких прямо та опосередковано залежать одні від інших.

Принцип 3. Врахування імовірнісного характеру величини фінансового потенціалу. Потенціал залежить від змін у якості доступних фінансових ресурсів, співвідношення між власними і залученими коштами, а також умов і обмежень внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Тому фінансовий потенціал можна розглядати як рівень можливостей забезпечення існуючих потреб у фінансових ресурсах, які обумовлені доступними джерелами коштів та здатністю підприємства їх ефективно використовувати та відтворювати.

Принцип 4. Поєднання якісних і кількісних методів оцінки. Необхідність поєднання кількісного та якісного підходів для коректного оцінювання поточного та перспективного фінансового потенціалу була розглянута раніше.

З урахуванням принципів (1)–(3) модель оцінки фінансового потенціалу підприємства можна представити у загальному вигляді таким чином:

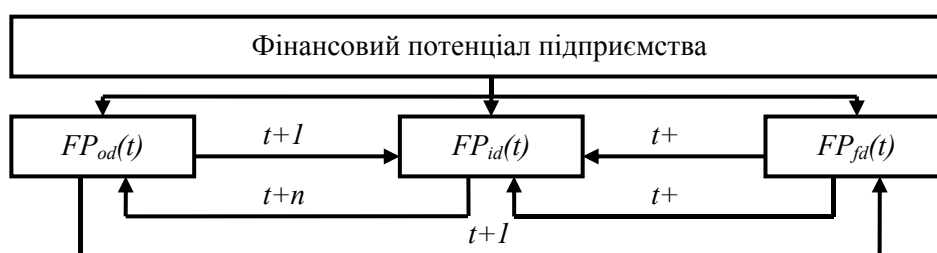
$$FP(t) = FP_{od}(t) + FP_{id}(t) + FP_{fd}(t), \quad (1)$$

де  $FP_{od}(t)$ ,  $FP_{id}(t)$ ,  $FP_{fd}(t)$  – потенціал, який формується в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності в період часу  $t$ .



Взаємозв'язок між окремими складовими потенціалу можна представити за допомогою схеми (рис. 1).

Дотримуватися принципу (4) слід при формуванні інформаційно-аналітичної бази, на основі якої буде проводитися оцінка, а також при відборі методів аналізу первинної інформації. Як було зазначено в [12], аналіз потенціалу підприємства слід проводити у двох розрізах: поточному (досягнутому) та перспективному. Оцінка поточного рівня фінансового потенціалу базується на системі індикаторів, яка включає показники фінансового стану, платоспроможності, платіжної дисципліни. Ці показники мають різні одиниці вимірювання, тому для їх узагальнення необхідно вводити бальну шкалу, за допомогою якої буде визначатися «рівень достатності» значення показника для забезпечення необхідного рівня формування ресурсів. Можна виділити три рівня впливу на формування потенціалу: стимулюючий, достатній та негативний.



де  $n$  ( $n = 2, 3, \dots, N$ ) – період запізнювання впливу окремої складової потенціалу на інші.

Рис. 1. Взаємозв'язок між складовими фінансового потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором

Під стимулюючим впливом буде розумітися таке значення показника, який підвищує здатність підприємства у найкоротші строки створювати (отримувати) ресурси у необхідних обсягах та за мінімальною ціною та сприяє зростанню потенціалу у наступні періоди часу. Достатній вплив – такий рівень показника, який показує можливість збереження існуючого фінансового потенціалу. Негативний вплив – таке значення, що показує зниження потенціалу у поточному періоді та призводить до зменшення можливостей розвитку у майбутньому. У табл. 1 запропонована шкала для оцінки поточного потенціалу підприємства.

Таблиця 1. Бальна шкала для оцінки поточного фінансового потенціалу

Показник	Рівень фінансового потенціалу		
	стимулюючий	достатній	негативний
Коефіцієнт покриття	1,50 та більше	1,00–1,49	0,99 та менше
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35 та більше	0,20–0,34	0,19 та менше
Коефіцієнт автономії	0,51 та більше	0,40–0,50	0,39 та менше
Коефіцієнт заборгованості	0,49 та менше	0,50–0,60	0,61 та більше
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,00 та більше	0,50–0,99	0,49 та менше
Зменшення / приріст зобов'язань	100,0 % і менше	100,1–110 %	110,1 % і більше
Коефіцієнт рентабельності активів	0,10 і більше	0,05–0,09	0,04 та менше
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,25 і більше	0,10–0,24	0,09 та менше

Джерело: складено автором

Тоді методика оцінки досягнутого рівня фінансового потенціалу підприємства буде включати такі етапи:

етап 1: на основі фінансової звітності розрахувати обмежену (визначену) множину показників фінансового стану, ліквідності та платоспроможності за звітний період;

етап 2: на основі даних табл. 1 кожному показнику присвоїти бали за такою схемою: якщо значення коефіцієнта входить: (а) у межі «стимулюючого рівня», то йому присвоюється 2 бали; (б) у межі «достатнього рівня», то – 1 бал; (в) у межі «негативного рівня», то – 0 балів;

етап 3: розрахувати узагальнений рівень фінансового потенціалу за формулою:

$$FP_{pot}(t) = \frac{\sum_{i=1}^{n(t)} B_i(t)}{n(t)}, \quad (2)$$

де  $FP_{pot}(t)$  – узагальнений рівень фінансового потенціалу підприємства для періоду часу  $t$ ;  $B_i(t)$  – бальна оцінка показника  $i$ ;  $n(t)$  – кількість обраних показників;

етап 4: оцінити отримані результати:

якщо  $FP_{pot}(t) \geq 1,5$ , то фінансовий потенціал підприємства високий, дії керівництва мають спрямовуватися на його підтримку та, за можливістю та необхідністю, зростання;

якщо  $1,5 > FP_{pot}(t) \geq 1,0$ , то фінансовий потенціал середній, на підприємстві слід розробляти заходи щодо підвищення потенціалу для забезпечення необхідними фінансовими ресурсами його розвитку;

якщо  $FP_{pot}(t) < 1,0$ , то фінансовий потенціал підприємства низький і керівництво має розробляти комплекс антикризових заходів для його зростання, а також забезпечення неперервної виробничо-економічної діяльності.

Аналізувати поточний потенціал у динаміці для виявлення негативних тенденцій у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, коректного оцінювання перспектив його зростання у майбутньому.

У табл. 2 представлений аналіз поточного потенціалу ПАТ «Укрзалізниця» на основі розрахунків фінансових показників у [12]. Як видно з розрахунків, наведених у табл. 2, протягом 2011–2015 рр. фінансовий потенціал ПАТ «Укрзалізниця» знизився з 0,75 до 0,25, що свідчить про критичний негативний рівень, який проявляється у зменшенні обсягів доступних ресурсів для фінансування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Наслідком цього є фінансування діяльності галузевих підприємств за рахунок позикових коштів, практичне звернення усіх інвестиційних програм, зростання труднощів у своєчасному погашенні раніше взятих зобов'язань, збільшення вартості позикових коштів тощо. Подальше погіршення ситуації може призвести до катастрофічних наслідків, навіть до тимчасового припинення вантажних і пасажирських перевезень залізничним транспортом, що стане каталізатором руйнування національної економіки. Тому керівництво має розробити і послідовно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення ПАТ «Укрзалізниця».

Поточний фінансовий потенціал підприємства визначає можливості та ефективність операційної, інвестиційної та фінансової діяльності у майбутньому (рис. 2) з

урахуванням того, що в умовах ринкової економіки підвищуються вимоги до оборотності активів, ефективності їх використання, розміру страхового запасу для нівелювання несподіваних якісних і кількісних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

**Таблиця 2. Бальна оцінка поточного фінансового потенціалу ПАТ «Укрзалізниця» 2011–2015 рр.**

Показники	Роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт покриття	0	0	0	0	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0	0	0
Коефіцієнт автономії	2	2	2	2	2
Коефіцієнт заборгованості	2	2	2	0	0
Коефіцієнт фінансового левериджу	0	0	1	2	0
Зменшення / приріст зобов'язань	2	0	1	0	0
Коефіцієнт рентабельності активів	0	0	0	0	0
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0	0	0	0	0
Узагальнений рівень поточного фінансового потенціалу	0,75	0,5	0,75	0,5	0,25

*Джерело:* складено автором на основі розрахунків, наведених у [12]

Оцінка перспективного потенціалу має ґрунтуватися на аналізі (1) обсягів операційної діяльності та джерел її фінансування; (2) рівня забезпечення інвестиційних потреб підприємства для простого та розширеного відтворення необоротних активів; (3) рівня погашення довгострокових і короткострокових зобов'язань. Тоді для визначення бальної оцінки перспективного фінансового потенціалу підприємств можна використовувати таку систему показників (табл. 3): (1) можливості здійснення та нарощення операційної діяльності – зміна попиту на продукцію (послуги), знос необоротних активів; (2) інтенсивність інвестиційної діяльності – рівень забезпечення інвестиційних потреб; (3) обґрунтованості фінансової діяльності – зростання (зменшення) короткострокових і довгострокових зобов'язань, рівень погашення заборгованості.

**Таблиця 3. Бальна шкала для оцінки перспективного фінансового потенціалу**

Показник	Рівень фінансового потенціалу		
	стимулюючий	достатній	негативний
Зростання попиту на послуги	100,1 % і більше	100 %	99,9% та менше
Знос необоротних активів	49,9 % та менше	50,0–60,9 %	61,0 % та більше
Забезпечення інвестиційних потреб	100,0 %	75,0–99,9 %	74,9 % та менше
Зростання (зменшення) короткострокових зобов'язань	74,9 та менше	75,0– 99,9 %	100,0 % та більше
Зростання (зменшення) довгострокових зобов'язань	105,0–115,0 %	100–104,9 %	99,9 % та менше; 115,1 % та більше
Погашення заборгованості	105,0 та більше	100,0–104,9 %	99,9% та менше

*Джерело:* складено автором

Бальна шкала має визначатися з урахуванням специфіки виробничо-економічної та фінансової діяльності підприємства. Розподіл балів базується на припущенні, що стимулюючий вплив на фінансовий потенціал має:

(1) підвищення попиту на продукцію (послуги), що приведе до зростання фінансових результатів і, як наслідок, власних фінансових ресурсів;

(2) знос необоротних активів не перевищує 50 %; підвищення рівня зносу негативно впливає на виробничий потенціал. Хоча в деяких публікаціях, зокрема Т.А. Циркуно-вої та Н.А. Соловйової, зазначається, що оптимальним значенням для зносу необоротних активів є 25 %, а припустимим – до 50 % [18]. Однак, на нашу думку, такий рівень зносу є занадто малим і практично нереальним для як промислових, так і транспортних підприємств, тому як стимулюючий приймається рівень 49 % та менше;

(3) рівень забезпечення інвестиційних потреб підприємства характеризує капітальні вкладення у фізично і морально застарілі необоротні активи, тому вони мають задовольнятися повністю, тобто на 100 %;

(4) короткострокові зобов'язання включають короткострокові кредити банків та поточну кредиторську заборгованість, зростання яких є небажаним для будь-якого підприємства. Тому як стимулюючий вплив слід розглядати зменшення короткострокових зобов'язань у динаміці, а як критичний використовувати 75,0 %, що є свідомим поступового зниження потреби у залученні коштів із зовнішніх джерел для фінансування операційної діяльності та погашення поточних зобов'язань;

(5) довгострокові зобов'язання включають відстрочені податкові зобов'язання, довгострокові кредити банків, інші довгострокові зобов'язання та забезпечення, цільове фінансування, які мають спрямовуватися на капітальні вкладення у розвиток підприємства, тому як стимулюючий вплив слід розглядати їхнє зростання у динаміці. Критичні рівні мають визначатися залежно від розміру самого підприємства, стадії його життєвого циклу, інвестиційних можливостей, у тому числі й за рахунок зовнішнього фінансування. Також слід враховувати, що занадто високі темпи зростання довгострокових зобов'язань можуть негативно вплинути на фінансову стійкість та платоспроможність підприємства;

(6) для «підтримки» довіри зовнішніх інвесторів рівень погашення заборгованості не може бути меншим 100 %, а для підприємства – ще вищим, оскільки це сприятиме зменшенню витрат, пов'язаних із обслуговуванням кредитів.

Порядок оцінки перспективного потенціалу подібний до методики, запропонованої вище. Єдиною відмінністю буде – порядок формування інформаційної бази, який здійснюватиметься за такими етапами: етап 1: попередній аналіз динаміки обраних показників; етап 2: вибір виду економіко-математичної моделі зміни показників та розрахунок її параметрів; етап 3: визначення прогнозних значень.

У табл. 4 представлений розрахунок перспективного фінансового потенціалу для ПАТ «Укрзалізниці» на 2016–2017 рр.

*Таблиця 4. Бальна оцінка перспективного фінансового потенціалу ПАТ «Укрзалізниці» на 2016–2017 рр.*

Показники	Роки			
	2016		2017	
	%	бали	%	бали
Зростання попиту на послуги	78,6	0	67,9	0
Знос необоротних активів	99,9	0	99,9	0
Забезпечення інвестиційних потреб	10,6	0	9,3	0
Зростання (зменшення) короткострокових зобов'язань	118,0	0	104,3	0
Зростання (зменшення) довгострокових зобов'язань	107,1	1	101,2	1
Погашення заборгованості	46,8	0	39,0	0
Узагальнений рівень перспективного фінансового потенціалу	–	0,17	–	0,17

*Джерело:* прогнозні значення розраховано автором на основі даних консолідованої фінансової звітності ПАТ «Укрзалізниці» за 2011–2015 рр. [19]

Як видно з наведених розрахунків, у 2016–2017 рр. рівень фінансового потенціалу ПАТ «Укрзалізниця» знизиться до 0,17. Незважаючи на те, що для двох років були отримані однакові результати, у 2017 р. фінансовий потенціал є меншим, оскільки прогнозується зниження темпів залучення довгострокових зобов'язань. Це є свідомством відсутності можливостей не тільки для інноваційного розвитку, а й нормальної, тобто безперервної перевізної діяльності з належною якістю. Тому у наступні роки стане ще гострішою проблема забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничо-економічної та фінансової діяльності і, як наслідок, впровадження стратегію підвищення фінансового потенціалу ПАТ «Укрзалізниця» для недопущення припинення її діяльності.

Така стратегія має включати комплекс заходів для «купування криз»: (а) прибутковості – негативний фінансовий результат створює підґрунтя для поглинання власного капіталу, наслідком чого є незадовільна структура балансу; (б) ліквідності, оскільки є реальна можливість втрати платоспроможності через нераціональне управління фінансовою діяльністю ПАТ, неефективну політику формування кредитного портфеля; (в) розвитку – постійні зриви у реалізації стратегії реформування залізничного транспорту, практичне припинення інвестиційної діяльності призводять до поглиблення фінансово-економічної кризи у ПАТ; (г) стратегічної – негативні тенденції у національній економіці ще більше звужують можливості формування фінансових ресурсів в обсягах, достатніх для здійснення нормальної операційної діяльності, реалізації необхідних інвестиційних проектів, підтримки фінансової стійкості і платоспроможності на достатньо високому рівні для забезпечення «довіри» зовнішніх кредиторів.

**Висновки і рекомендації.** Запропонований методичний підхід до оцінки фінансового потенціалу дозволяє у певній мірі формалізувати аналіз їх як поточного, так і перспективного рівнів. Це сприятиме підвищенню коректності оцінки, ідентифікації факторів, які призводять до зниження потенціалу підприємства і, як наслідок, визначенню напрямів підвищення фінансового потенціалу з урахуванням проблемних аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Даний методичний підхід достатньо легко адаптується за рахунок корегування критичних значень при бальній оцінці шляхом проведення експертного опитування провідних фахівців, які займаються проблемами управління виробничо-економічною та фінансовою діяльністю у певній галузі національної економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Шовкун І.А. Финансовый потенциал технологического воспроизводства в перерабатывающей промышленности в регионах Украины / И.А. Шовкун // Экономика Украины. – 2013. – № 2 (607). – С. 38–48.
2. Боронос В.Г. Методологічні засади управління фінансовим потенціалом території / В.Г. Боронос. – Суми : СумДУ, 2011. – 310 с.
3. Иванов Н.И. Экономические аспекты производственного потенциала. Теория и практика / Н.И. Иванов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 420 с.
4. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – Донецьк: Цифрова типографія, 2012. – 257 с.
5. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент : теория и практика / В.В. Ковалев. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 1024 с.
6. Кунцевич В.О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінка / В.О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7 (37). – С. 123–130.
7. Свірський В. Фінансовий потенціал : теоретико-концептуальні засади / В. Свірський // Світ фінансів. – 2007. – № 4 (13). – С. 43–51.

8. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.С.Федонін, І.М.Репіна. – К. : КНЕУ, 2003. – 384 с.
9. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2006. – 219 с.
10. Толпежников Р.О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства / Р.О. Толпежников // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 2, Том 1. – С. 277–282.
11. Клейнер Г.Б. Теоретические основы стратегического планирования на микроуровне / Г.Б. Клейнер. – Нижний Новгород : Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2004. – 33 с.
12. Кравченко О.О. Оцінка фінансового потенціалу залізничного транспорту України / О.О. Кравченко // Зб. наук. праць ДЕТУТ, серія «Економіка і управління». – 2016. – Вип. 37. – С. 84 – 94.
13. Фомин П.А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием : [монография] / П.А. Фомин, М.К. Старовойтов. М. : Высшая школа, 2002. – 267 с.
14. Самарская Н.А. Определение интегрального потенциала предприятия при антикризисном управлении / Н.А. Самарская // Человек и общество на рубеже тысячелетий. – 2003. – Вып. 19. – С. 65–69.
15. Толстых Т.Н. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия: финансовый потенциал / Т.Н. Толстых, Е.М. Уланова // Вопросы экономики. – 2004. – №4. – С. 18–22.
16. Николаевская О.А. Реализация инвестиционно-финансового потенциала предприятия / О.А. Николаевская // Финансы и кредит. – 2013. – № 30 (558). – С. 76–83.
17. Вишневецкий В.П. Принципы налогообложения : обоснование и эмпирическая проверка / В.П. Вишневецкий // Экономика Украины. – 2008. – № 10. – С. 55–72.
18. Цыркунова Т.А. Финансовый менеджмент / Т.А. Цыркунова, Н.А. Соловьева. – Красноярск : Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т., 2007. – 180 с.
19. Публічне акціонерне товариство «Укрзалізниця». [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors>.

## REFERENCES

1. Shovkun I.A. Finansovyy potentsial tekhnologicheskogo vosproizvodstva v pererabatyvayushchey promyshlennosti v regionakh Ukrainy [Financial potential of technological reproduction in the processing industry in the regions of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy. – Economics of Ukraine*, 2013, no. 2 (607), pp. 38–48.
2. Boronos V.H. Metodolohichni zasady upravlinnya finansovym potentsialom terrytoryy [Methodological principles of the financial potential areas]. Sumy, Sumy State University Publ., 2011. 310 p.
3. Ivanov N.I. Ekonomicheskiye aspekty proizvodstvennogo potentsiala. Teoriya i praktika [Economic aspects of production capacity. Theory and practice]. Donetsk, IEP NASU Publ., 2000. 420 p.
4. Kas'yanova N.V., Solokha D.V., Moryeva V.V., Byelyakova O.V., Balakay O.B. Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta vykorystannya [Potential enterprises: development and use]. Donetsk, Tsyfrova typhrafiya Publ., 2012. 257 p.
5. Kovalev V.V. Finansovyy menedzhment: teoriya i praktika [Financial management: theory and practice]. Moscow, TK Welby, Prospekt Publ., 2007. 1024 p.
6. Kuntsevych V.O. Ponyattya finansovoho potentsialu rozvytku pidpryyemstva ta eho otsinka [The concept of financial potential of the company and its evaluation]. Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual economic problems, 2004, no. 7 (37), pp. 123–130.
7. Svirs'kiy V. Finansovyy potentsial: teoretyko-kontseptual'ni zasady [Financial potential: theoretical and conceptual principles]. Svit finansiv – World of finance, 2007, no. 4 (13), pp. 43–51.
8. Fedonin O.S., Rypina I.M. Potentsial pidpryyemstva: formyrovanye ta otsinka [Potential enterprises: development and evaluation]. Kyiv. Kyiv National Economic University Publ., 2003. 384 p.
9. Sheleheda B.H., Kas'yanova N.V., Bersuts'kiy A.YA. Stratehichne upravlinnya potentsialom pidpryyemstva [Strategic management of enterprises potential]. Donetsk, IEP NASU Publ., 2006. 219 p.
10. Tolpezhnikov R.O. Sutnist' ta metodyka otsynyuvannya finansovoho potentsialu pidpryyemstva [The essence and methods of evaluating the financial capacity of the company]. Teoretichni y praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of the economy and intellectual property, 2013, vol. 2, volume 1. pp. 277–282.

11. *Kleyner G.B.* Teoreticheskiye osnovy strategicheskogo planirovaniya na mikrourovne [The theoretical basis for strategic planning at the micro level]. Nizhny Novgorod, Nizhegorodskiy institut menedzhmenta i biznesa Publ., 2004. 33 p.
12. *Kravchenko O.O.* Otsinka finansovoho potentsialu zaliznichnoho transportu Ukra yiny [Evaluation of financial potential of rail transport of Ukraine]. Zbirnyk naukovykh prats' DETUT, seriya «Ekonomika i upravlinnya» – Collection of scientific articles of DETUT, series «Economics and management», 2016, vol. 37, pp. 84 – 94.
13. *Fomin P.A.* Prakticheskiy instrumentariy organizatsii upravleniya promyshlennym predpriyatiyem [Practical tools of management organizations of industry enterprise]. Moscow, Vysshaya shkola Publ., 2002. 267 p.
14. *Samarskaya N.A.* Opredeleniye integral'nogo potentsiala predpriyatiya pri antikrizisnom upravlenii [Determination of the integral potential of the company with the crisis management]. Chelovek i obshchestvo na rubezhe tysyacheletiy – Man and society at the turn of the millennium, 2003, vol. 19. – pp. 65–69.
15. *Tolstykh T.N., Ulanova Ye.M.* Problemy otsenki ekonomicheskogo potentsiala predpriyatiya: finansovyy potentsial [Problems of the economic potential evaluation of the company : the financial potential]. Voprosy ekonomiki – Questions of economy, 2004, no. 4, pp. 18–22.
16. *Nikolayevskaya O.A.* Realizatsiya investitsionno-finansovogo potentsiala [The implementation of the investment and financial potential of the enterprises]. Finansy i kredit – Finances and credit, 2013, no. 30 (558), pp. 76–83.
17. *Vishnevskiy V.P.* Printsipy nalogooblozheniya: obosnovaniye i empiricheskaya proverka [Principles of taxation: rationale and empirical testing]. Ekonomika Ukrainy – Economics of Ukraine, 2008, no. 10, pp. 55-72.
18. *Tsyrukunova T.A., Solov'yeva N.A.* Finansovyy menedzhment [Financial management]. Krasnoyarsk, KGTEI Publ., 2007. 180 p.
19. *Publichne* aktsionerne tovarystvo «Ukrzaliznytsya» – Public Joint Stock Company «Ukrainian Railways». Available at: <http://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors>.

УДК 338.2

*Тетяна Лучникова*  
(старший викладач каф. «Менеджмент», Державний економіко-технологічний університет транспорту)

### **ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ «ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ МІСЦЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ НАУК**

*У статті досліджена сутність «теорії організації» та визначено її місце, як науки в системі управлінських наук.*

*Виявлено, що сьогодення знаменується різкими змінами, а вміння швидко з ними впоратись становить типову проблему для менеджерів та організацій. Тож фахівці в галузі управління організацією мають досконало володіти всіма організаційними процесами. На погляд автора, допомогти в цьому їм зможе знання науки «Теорія організації», яка, відіграючи важливу роль в системі управлінських наук, є комплексною, інтегруючою наукою, досліджує організаційні відносини на макрорівні і мікрорівні в комплексі й органічно пов'язує їх.*

*Доведено, що «теорія організації» – це не набір фактів, а особливий погляд на організацію, яка показує, яким чином можливо сприймати й аналізувати організації більш точно й глибше, а підхід до розгляду організацій повинен базуватись на основних структурних особливостях і закономірностях організацій.*

*Обґрунтовано, що організаційна теорія при вирішенні своїх завдань використовує знання певних наукових дисциплін, до яких можна віднести психологію, соціологію та низку економічних і юридичних наук. Доведено, що сучасному менеджеру для ефективного управління організацією треба поєднувати знання «теорії організації» та використовувати інструменти «самоменеджменту». На думку автора, таке поєднання визначає нове місце організаційної теорії серед управлінських наук на сучасному етапі.*

*Ключові слова: організація, «теорія організації», управління, управлінські науки, ефективність, організаційні відносини, самоменеджмент.*

*Татьяна Лучникова*  
(старший преподаватель каф. «Менеджмент», Государственный экономико-технологический университет транспорта)

### **ИССЛЕДОВАНИЕ СУЩНОСТИ «ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ» И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕЕ МЕСТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАУК**

*В статье исследована сущность «теории организации» и определено ее место, как науки в системе управленческих наук.*

© Лучникова Т.П., 2016



*Выявлено, что настоящее знаменуется резкими изменениями, а умение быстро с ними справиться составляет наиболее типичную проблему для менеджеров и организаций. Поэтому специалисты в области управления организацией должны в совершенстве владеть всеми организационными процессами. По мнению автора, помочь в этом им сможет знания науки «Теория организации», которая, играя важную роль в системе управленческих наук, является комплексной, интегрирующей наукой и исследует организационные отношения на макроуровне и микроуровне в комплексе и органично связывает их.*

*Доказано, что «теория организации» – это не набор фактов, а особый взгляд на организацию, которая показывает, каким образом возможно воспринимать и анализировать организации более точно и глубже, а подход к рассмотрению организаций должен базироваться на основных структурных особенностях и закономерностях организаций.*

*Обосновано, что организационная теория при решении своих задач использует знания определенных научных дисциплин, к которым можно отнести психологию, социологию и ряд экономических и юридических наук. Доказано, что современному менеджеру для эффективного управления организацией необходимо сочетать знания «теории организации» и использовать инструменты «самоменеджмента». По мнению автора, такое сочетание определяет новое место организационной теории среди управленческих наук на современном этапе.*

*Ключевые слова:* организация, «теория организации», управление, управленческие науки, эффективность, организационные отношения, самоменеджмент.

*Tetiana Luchnykova*

*(asistant profesor of Management Department), State Economic and Technological University of Transport)*

#### **RESEARCH OF THE «THEORY OF ORGANIZATION» AND DEFINITIONS HIS PLACES IN THE SCIENCE OF THE MANAGEMENT**

*In the article the essence of the «theory of organization» and its place as a science in the system of management sciences.*

*Revealed that today is marked by abrupt changes, and the ability to quickly deal with them is the most typical problem for managers and organizations. So specialists in management organization have to master all organizational processes. In the view of the author's help in the knowledge they can science «Organization Theory», which plays an important role in the management science is complex, integrating science and explores organizational relations at the macro level and the micro level in a complex and connects them organically.*

*It is proved that the «theory of organization» – is not a set of facts, and a special look at the organization that shows how it is possible to perceive and analyze organizations more accurately and more deeply, and approach to the organization should be based on key structural features and patterns of organization.*

*Proved that organizational theory in solving their problems using knowledge of certain disciplines, which include psychology, sociology, and a number of economic and legal sciences. It is proved that the modern manager to effectively manage the organization must combine knowledge «theory of organization» and use the tools of «self-*

*management». The author believes that this combination sets a new place organizational theory of management science today.*

*Keywords: organization, «the theory of organization», management science, efficiency, organizational relationships, self-management.*

**Постановка проблеми.** Останнє десятиріччя ХХ ст. було для України дуже тяжким. Системна криза вразила всі сфери життєдіяльності суспільства. Одна з головних причин кризи – розпад системи державного і виробничого управління. Втрата керованості економіки обернулася глибоким спадом виробництва, ділової активності та життєвого рівня населення.

Перед вітчизняною наукою і практикою постало складне завдання – розробити і послідовно формувати сучасну модель управління організаціями, адекватну ринковим відносинам і глобальним викликам ХХІ ст. У цьому не останню роль відіграла «теорія управління», основою якої є «теорія організації».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблем розвитку сучасної організації присвячено велику кількість фундаментальних і прикладних вітчизняних та закордонних праць.

В зарубіжну практику підготовки менеджерів та вивченню ними «теорії організації» великий вклад зробив Річард Драфт [8]. Його досвід вивчення «теорії організації» може бути корисний для вітчизняних менеджерів, оскільки він доповнює та поглиблює наші уявлення про організацію, як об'єкт управління. Вчений у своїх наукових публікаціях довів, що дуже важливим є методичний підхід у освоєнні, а також розвитку практичних навиків використання знань. Насправді саме в цьому слабке місце багатьох вітчизняних наукових праць.

До вітчизняних науковців, які займалися вивченням «теорії організації», можна віднести Калюжну Н. Г., Глущенко В. В., Глущенко І. І., Марченко О. М., Томаневич Л. М., Монастирського Г. Л. та ін. [1-7].

Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що у процесі розвитку «теорії організації», як науки, підходи до визначення місця даної науки в системі управлінських наук неодноразово змінювалися. Це пов'язано з різкими змінами в зовнішньому середовищі сучасних організацій, до яких мають пристосовуватись топ-менеджери та рядові працівники, які є ключовим фактором внутрішнього середовища організації.

Усі ці зміни обумовлюють виникнення нових наукових напрямів в організаційній теорії, які не враховують вітчизняні вчені при визначенні місця «теорії організації» в системі управлінських наук [5].

**Метою даної статті** є дослідження сутності «теорії організації» та визначення її місця, як науки в системі управлінських наук на сучасному етапі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасним управлінцям для становлення та розвитку організацій, якими вони управляють, не обійтись без знань про нові підходи щодо формування, функціонування певних організаційних систем та забезпечення ефективної і злагодженої роботи всередині неї. Особливу увагу треба приділити тим організаціям, які лише почали існувати в умовах ринкової економіки, адже сучасному топ-менеджеру потрібно самостійно займатись значно більшим обсягом робіт, що суттєво ускладнює процес їх виконання. Проблеми, з якими організації стикаються сьогодні, дійсно відрізняються від тих, що були в минулому, тому «організаційна теорія» еволюціонує.

Сьогодення знаменується різкими змінами, а вміння швидко з ними впоратись становить найбільш типову проблему для менеджерів і організацій. Тож фахівці в галузі управління організацією мають досконало володіти всіма організаційними

процесами. На наш погляд, допомогти в цьому їм зможе знання науки «Теорія організації», яка відіграє важливу роль у системі управлінських наук.

«Теорія організації» базується на комплексі науково доказових, практично перевірених поглядах про стан і закономірності функціонування і розвитку керованої системи, об'єкта управління та є необхідною для наукової організації певних суспільних структур.

Об'єктом «Теорії організації» є певний досвід функціонування організацій, а основним завданням – систематизація цього досвіду та осмислення способів організації людської діяльності задля їх розвитку. Маючи тісний зв'язок з економічною, політичною і соціальною сферами суспільства, ця наука виконує пізнавальну, методологічну, раціонально-організуючу та прогностичну функції [3, с.9].

Перш ніж надати визначення «теорії організації», визначимо, що таке «організація». Організація – це щось таке, яке важко побачити, адже ми бачимо лиш те, що на поверхні, а саме: самі будівлі, обладнані комп'ютерами приміщення, привітних службовців, але в цілому організація – дещо абстрактне. Вона може бути розміщена в багатьох містах і країнах. Ми знаємо про існування організацій, оскільки стикаємося з ними щоденно. Вони настільки звичні, що сприймаються, як щось звичне. Організації всі дуже різні, проте й мають деякі загальні характеристики, які притаманні їм усім. Найбільш точним визначення дефініції «організація», на наш погляд, надає Річард Драфт. Тож на його думку, «організація» – це соціальна цілісність, яка має визначені цілі та поступово досягає їх [8, с. 15].

Головне в організації – це не будівля, не її політика, адже організацію створюють люди та їх відносини. Будь-яка організація існує лише тому, що люди взаємодіють між собою, виконуючи певні функції, які дозволяють досягти певних цілей. Всі нові напрямлення в менеджменті враховують значення людських ресурсів. Вважається, що працівникам слід надавати більше можливостей для навчання і участі в спільних досягненнях.

Важко повірити, але ті організації, які нам відомі сьогодні, з'явилися не так давно. Навіть на початку ХХ ст. організацій різноманітної величини і значення було небагато: не було профспілок, торгових асоціацій, був мало розвинений приватний бізнес. Промислова революція і розвиток великих організацій перетворили все суспільство в дещо нове. Поступово організації почали займати центральне місце в житті людей. Навіщо ж існують організації. Їх важливість визначається в об'єднанні ними ресурсів для досягнення бажаних цілей і результатів, ефективному виробництві товарів і послуг, у сприянні інноваціям, у використанні сучасних виробничих та інформаційних технологій. Організації існують для того, щоб адаптуватись до змін середовища існування і впливати не нього, приносити користь власникам, робітникам і споживачам, пристосовуватись до нових вимог щодо розмаїтості робочої сили, а також для мотивації співробітників і координації їхньої діяльності. Всі організації, функціонуючи в сучасному економічному просторі, є певною сукупністю людей, що об'єднуються задля досягнення певної мети, вирішення певних завдань. Велика кількість завдань, які ставлять перед собою організації, спонукає до використання різноманітних методів і спеціальних знань, що зможуть забезпечити ефективну діяльність представників різних структурних підрозділів підприємства.

Таким чином, суспільне життя формує організації, які, у свою чергу, утворюють кваліфіковані менеджери. Тож знання «теорії організації», яка є комплексною та інтегруючою наукою, досліджуючи організаційні відносини на макро- і мікрорівнях у комплексі та органічно пов'язуючи їх, надає можливість менеджерам створювати більш ефективні організації [1].

Знайомство з даною наукою допомагає управлінцям усіх рівнів аналізувати та діагностувати все, що відбувається з організацією в даний момент, також бачити зміни, які дозволяють зберегти конкурентоспроможність компанії. Організаційна теорія дає нам інструменти, які дозволяють пояснити, що відбувалось з організацією раніше та що може статися з нею в майбутньому.

Річард Драфт зазначає, досліджувана нами наука – це не набір фактів, а особливий погляд на організацію, яка показує, яким чином можливо сприймати й аналізувати організацію більш точно й глибше, а підхід до розгляду організацій має базуватись на основних структурних особливостях і закономірностях організацій [8, с. 29].

Попри вищесказане, організації не слід розглядати як предмет вивчення лише одного знання, а варто розглядати предметом вивчення міждисциплінарного знання, адже основою «теорії організації» є різні сфери наукового знання, до яких можна віднести математичну, природничу та суспільну, що визначає зв'язок науки з іншими науками [6].

За певний час формування даної науки виникли та почали розвиватися й інші науки, які схожі за змістом і предметом дослідження. Огляд наукових публікацій [1-8] з досліджуваної теми дав нам можливість визначити сучасний підхід до місця даної науки в системі наук про управління (рис. 1).

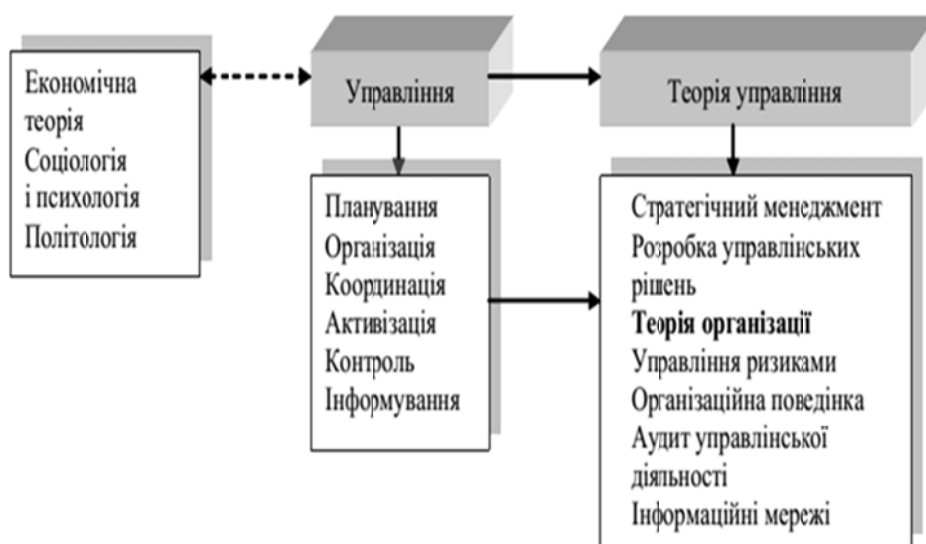


Рис. 1. Місце «теорії організації» в системі управлінських наук

Джерело: систематизовано автором згідно [1-5]

Як ми бачимо з рис. 1, «теорія організації» має тісний зв'язок з низкою соціальних наук. Розглянемо вклад деяких наук у «теорію організації». Психологія важлива для прогнозування поведінки працівників, як індивідуумів, виявлення умов, що заважають їм раціонально діяти. Соціологія дає можливість вивчити мотивацію людської діяльності та місце людини в соціальних і технічних системах. Необхідність формувати цілі та стратегії організації, як основи її створення, ставить зв'язок досліджуваної науки з економічними на чільне місце. Юридичні науки допомагають топ-менеджерам проводити свою діяльність у правових межах. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє зв'язати всі процеси функціонування організації та управлінської діяльності.

Схема, зображена на рис.1, показує нам сучасний підхід вітчизняних науковців до визначення місця «теорії організації» в системі управлінських наук. Проте, на нашу думку, менеджеру будь-якого рівня в ефективному управлінні організацією допоможе знання науки «самоменеджмент», вивченню якої на сьогоднішній день приділяється ще недостатньо уваги. Спробуємо розібратись, що ж це за наука, та як вона може допомогти управлінцю.

Як зазначає Градінарова В. В., «самоменеджмент – це комплексна інноваційна наука, що одночасно зароджується з формуванням ринкової економіки, є складним соціально-економічним і організаційно-технічним явищем» [2] та полягає у «само-розвитку індивіда-менеджера» [4].

На сучасному етапі всі принципи та підходи, які використовуються в менеджменті, почали активно вводитись до самоменеджменту. Тож основними цілями самоменеджменту є перетворення, розвиток організації за рахунок одного з основних внутрішніх ресурсів – працівника, через виявлення та ефективне використання його можливостей і досвіду [2].

Таким чином, до управлінських наук, які тісно пов'язані з «теорією організації», справедливо можна віднести таку науку, яка нещодавно виникла та почала розвиватись, як «самоменеджмент».

**Висновки і пропозиції.** В рамках даного дослідження ми з'ясували, що основоположним завданням при вивченні «теорії організації» є допомога менеджерам усіх рівнів управління в аналізі впливу певних зовнішніх і внутрішніх факторів на роботу організації та у своєчасному реагуванні на зміни, що можуть відбуватися в ній.

При вивченні місця «теорії організації» в системі наук про управління ми дійшли висновку, що організаційна теорія у вирішенні своїх завдань використовує знання певних наукових дисциплін, до яких можна віднести психологію, соціологію та низку економічних і юридичних наук.

В рамках даного дослідження доведено, що сучасному менеджеру для ефективного управління організацією необхідно поєднувати знання «теорії організації» та використовувати інструменти «самоменеджменту». На нашу думку, саме таке поєднання визначає місце організаційної теорії серед управлінських наук на сучасному етапі. Отримані результати будуть враховані при майбутніх дослідженнях.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование систем управления: [учебн. пособ.] / В.В. Глущенко, И. И. Глущенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Железнодорожный : ООО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.
2. Градінарова О. О. Дослідження передумов використання сучасної системи самоменеджменту на підприємствах туристичної індустрії. Вісник ДІТБ.–Донецьк: ДІТБ 15. – 2011. – С. 68-76.
3. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації //Вісник економічної науки України. – 2011. – С. 51–54.
4. Картичев В. Самоменеджмент: Введение в проблему // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 103-106.
5. Лучникова Т. П. Місце «Теорії організації» в системі управлінських наук //Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 трав. 2016 р.). – Луцьк, 2016. – С. 132-134.
6. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації: навч. посіб. / О. М. Марченко, Л.М. Томаневич. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 360 с.
7. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
8. Richard L.Daft. Organization Theory and Design. Tenth Edition / Richard L.Daft. – Vanderbilt University, 2010. – 670 p.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/N\\_Daft\\_Organization.pdf](http://www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/N_Daft_Organization.pdf)

REFERENCES

1. *Hlushchenko V. V., Hlushchenko Y. Y.* Yssledovanye system upravleniya: [uchebn. posob.] / V.V. Hlushchenko, Y. Y. Hlushchenko. – 2-e yzd., pererab. y dop. – Zheleznodorozhnyi : OOO NPTs «КГыліа», 2004. – 416 s.
2. *Hradinarova O. O.* Doslidzhennia peredumov vykorystannia suchasnoi systemy samomenedzhmentu na pidpriemstvakh turystychnoi industrii. Visnyk DITB.–Donetsk: DITB 15. – 2011. – S. 68-76.
3. *Kaliuzhna N. H.* Systema upravlinnia pidpriemstvom yak predmet doslidzhennia teorii orhanizatsii //Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. – 2011. – S. 51–54.
4. *Karpychev V.* Samomenedzhment: Vvedenye v problemu // Problemy teoryu y praktyku upravleniya. – 1994. – № 3. – S. 103-106.
5. *Luchnykova T. P.* Mistse «Teorii orhanizatsii» v systemi upravlinskykh nauk //Teoriia ta praktyka menedzhmentu : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (19 trav. 2016 r.). – Lutsk, 2016. – S. 132-134.
6. *Marchenko O. M., Tomanevych L. M.* Teoriia orhanizatsii: navch. posib. / O. M Marchenko, L.M. Tomanevych. – Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2015. – 360 s.
7. *Monastyrskiy H. L.* Teoriia orhanizatsii : navch. posib. / H. L. Monastyrskiy. – K. : Znannia, 2008. – 319 s.
8. *Richard L.Daft.* Organization Theory and Design. Tenth Edition / Richard L.Daft. – Vanderbilt University, 2010. – 670 p.: [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/N\\_Daft\\_Organization.pdf](http://www.proz-x.com/stephanlangdon/Library/CESACORE/N_Daft_Organization.pdf)

УДК 331.108

*Ольга Пазиніч, к.е.н., доц.  
(доцент каф. менеджменту, Академія муніципального управління)*

**МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ  
HR МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ  
У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИХ СУБ'ЄКТІВ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*У статті визначаються відмінності між традиційною і сучасною концепцією менеджменту персоналу за такими критеріями як функції, завдання, принципи, елементи мотивації, характеристика процесу, взаємодія з іншими функціями підприємства, узгодження інтересів працівників і менеджменту, посадові обов'язки персоналу, політика кар'єрного росту. Обґрунтована можливість і необхідність для українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності використовувати успішний досвід міжнародних компаній у сфері HR менеджменту.*

*Запропоновано механізм формування організаційної культури на вітчизняних підприємствах, який включає основні етапи дій для успішної реалізації відповідних заходів: створення внутрішніх проектних груп; формування місії, цілей, стандартів, норм, правил, кодексів поведінки; побудова системи постійного інформування персоналу; постійне пропагування декларованих цінностей; регулярна оцінка пройденого шляху з визначенням реальних успіхів. Надані пропозиції щодо необхідності застосування ІТ технологій у системі управління персоналом вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Показані можливості, які можна реалізувати в HR менеджменті при впровадженні сучасних ІТ продуктів, а саме: моніторинг активності працівників в інтернеті; використання ассесмент-центру; отримання зворотного зв'язку або коментарію на будь-яку нову програму, організаційну зміну, нову ідею; управління відносинами з кандидатами на вакантні посади; управління ефективністю у режимі реального часу; інтеграція навчальних та виробничих процесів.*

*Ключові слова: HR менеджмент, управління персоналом, організаційна культура, ІТ продукт, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності.*

*Ольга Пазынич, к.э.н., доц.  
(доцент каф. Менеджмента, Академия муниципального управления)*

**ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ  
HR МЕНЕДЖМЕНТА МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНІЙ  
В ПРАКТИКУ УПРАВЛЕНИЯ УКРАИНСКИХ СУБЪЕКТОВ  
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

*В статье определены отличия между традиционной и современной концепцией менеджмента персонала по таким критериям, как функции, задания,*

© Пазиніч О., 2016

*принципы, элементы мотивации, характеристика процесса, взаимодействие с другими функциями предприятия, согласование интересов работников и менеджмента, должностные обязанности персонала, политика карьерного роста. Обоснована возможность и необходимость для украинских предприятий – субъектов внешнеэкономической деятельности использовать успешный опыт международных компаний в сфере HR менеджмента.*

*Предложен механизм формирования организационной культуры на отечественных предприятиях, который включает основные этапы действий для успешной реализации соответствующих мероприятий: создание внутренних проектных групп; формирование миссии, целей, стандартов, норм, правил, кодексов поведения; построение системы постоянного информирования персонала; постоянное пропагандирование декларируемых ценностей; регулярная оценка пройденного пути с определением реальных успехов. Даны предложения, определяющие необходимость применения IT технологий в системе управления персоналом отечественных субъектов внешнеэкономической деятельности. Показаны возможности, которые можно реализовать в HR менеджменте благодаря внедрению современных IT продуктов, а именно: мониторинг активности работников в интернете; использование ассессмент-центра; получение обратной связи или комментария на любую новую программу, организационное изменение, новую идею; управление отношениями с кандидатами на вакантные должности; управление эффективностью в режиме реального времени; интеграция учебных и производственных процессов.*

*Ключевые слова: HR менеджмент, управление персоналом, организационная культура, IT продукт, субъекты внешнеэкономической деятельности.*

**Olga Pazylich**

*(associate professor management departments academies of municipal management, Kyiv)*

#### **POSSIBILITY OF INTRODUCTION OF MODERN INSTRUMENTS OF HR OF MANAGEMENT OF INTERNATIONAL COMPANIES IS IN PRACTICE OF MANAGEMENT OF UKRAINIAN SUBJECTS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

*In the article differences are determined between traditional and modern conception of management of personnel on such criteria as functions, tasks, principles, elements of motivation, description of process, cooperating with other functions of enterprise, concordance of interests of workers and management, position requirements of personnel, politician of career advancement. Reasonable possibility and necessity for the Ukrainian subjects of foreign economic activity to use successful experience of international companies in the field of socially – cultural and technological aspects of management HR.*

*The mechanism of forming of organizational culture is offered on domestic enterprises, that includes the basic stages of actions for successful realization of corresponding measures that consist in the following: determination of mission, aims, standards, norms, rules, codes of behavior, and others like that; construction of the system of the permanent informing of personnel; providing of feed-back; propaganda of higher link of the declared values managers; a regular estimation of the passed way is with determination of the real successes. The given suggestions are in relation to the necessity of application of IT of technologies for control system by the personnel of home subjects*



*of foreign economic activity. Shown possibilities that can be realized in HR management at inculcated modern IT of foods, namely: monitoring of activity of workers in the internet; use of assessment- center; receipt of feed-back or comment on be-what new program, organizational change, new idea; a management relationships is with candidates on vacant positions; there is a management efficiency real-time; integration of educational and productive. subjects of foreign economic activity.*

*Keywords: HR management, management a personnel, organizational culture, IT product, subjects of foreign economic activity.*

**Постановка проблеми.** Для реалізації ділової активності підприємства у міжнародному ринковому середовищі в еру глобалізації потрібен високий рівень конкурентоспроможності. Сьогодні відповідного рівня можуть досягти лише ті суб'єкти господарювання, які розуміють не лише в теоретичних концепціях, а й на практиці пріоритетність людських ресурсів у своєму існуванні. Провідні компанії світу мають досвід ефективного HR менеджменту. Тому для українських підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вивчення, систематизація та оцінка можливостей впровадження сучасних інструментів управління персоналом міжнародних компаній є надзвичайно актуальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми HR менеджменту у міжнародних компаніях досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед них С.Пивоваров, Г.Панченко, Й.Хентце, А.Каммель, Т.Петрук. Формуванню організаційної культури приділяли увагу у своїх працях Г.Панченко, Л.Петрашко, Є.Рудинська, Л. Шимановська-Діанич, Є.Пятникова. Методологічні аспекти впровадження новітніх IT технологій у практику діяльності підприємств представлені у роботах Д.Джексона, В.Жарікова, А.Селютіна, Д.Берзіна та ін. Однак комплексне дослідження проблем HR менеджменту у середовищі вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД наразі залишається актуальним.

**Мета статті.** На основі доробку провідних учених і практиків у сфері ЗЕД визначити основні відмінності сучасних і традиційних концепцій управління персоналом; обґрунтувати можливість і необхідність впровадження сучасних інструментів HR менеджменту міжнародних компаній у механізм управління людськими ресурсами українських суб'єктів ЗЕД; запропонувати низку соціально-культурних і технологічних інструментів HR менеджменту для застосування вітчизняними підприємствами у міжнародному ринковому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Говорячи про можливість впровадження сучасних інструментів HR менеджменту міжнародних компаній у практику діяльності українських суб'єктів ЗЕД, варто визначитись з основними дефініціями. Тобто, необхідно з'ясувати, у чому полягає сутність HR менеджменту і чи існують розбіжності у розумінні цього поняття з поняттям менеджменту персоналу.

Л.М. Шимановська-Діанич визначає менеджмент персоналу як цілеспрямовану і специфічну діяльність суб'єкта управління, яка ґрунтується на відповідних принципах і в результаті якої, шляхом застосування різноманітних методів і засобів впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників, стає можливим створенням умов, що сприяють постійному розвитку персоналу і, відповідно, найбільш ефективному і повному використанню знань, умінь, навичок і здібностей працівників з метою досягнення встановлених цілей організації [10, с. 209 – 210]. HR менеджмент у більшості випадків визначається як цілеспрямований вплив на людську складову організації, що орієнтований на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації [4, с. 90 – 91]. Таким чином, можна стверджувати, що HR менеджмент і менеджмент персоналу є цілеспрямова-

ним впливом на людей, які задіяні у процесі функціонування підприємств і є основним ресурсом у ході досягнення їх цілей. Це дає підставу для розуміння менеджменту персоналу та HR менеджменту у синонімічному ряду. Проте, якщо досліджувати досвід застосування цих термінів, то визначається деяка грань, яка розділяє ці поняття за критерієм відповідності вимогам сучасності. Тобто, HR менеджмент застосовується як більш актуальна концепція менеджменту персоналу.

Аналізуючи основні концептуальні положення традиційних і сучасних підходів до менеджменту персоналу можна визначити розбіжності у їх сутності (табл. 1).

**Таблиця 1. Розбіжності у традиційних і сучасних підходах до менеджменту персоналу за основними критеріями**

Критерії	Традиційні підходи до менеджменту персоналу	Сучасні підходи до менеджменту персоналу
Функції	Адміністрування, основною метою якого є формування та підтримка рівних умов зайнятості персоналу	Інтегрування функцій традиційного управління персоналом з корпоративними цілями та стратегіями; організаційний розвиток з орієнтацією на людські ресурси
Завдання	Планування персоналу; підбір, відбір персоналу; забезпечення дотримання норм трудового законодавства; проведення тренінгів тощо	Завдання традиційного підходу до управління персоналом доповнюються управління проблемами лідерства; мотивації; організаційної культури; ефективних комунікацій; загальних цінностей
Принципи	Орієнтація на визначені правила, процедури, політику. Моніторинг та контроль дотримання усіх норм у відповідності з підписаними контрактами	Мінімізація впливу правил, норм, процедур на користь цінностей та місії підприємства. Дотримання рамочних умов контрактів у поєднанні з можливостями їх вдосконалення відповідно актуальним викликам середовища
Елементи мотивація	Компенсації; бонуси; нагороди; можливість полегшення графіка роботи	Підвищення складності роботи; робота у команді; креативність
Характеристика процесу	Процес у більшій мірі ізольований від ключових організаційних процесів із застосуванням реактивного підходу до зміни корпоративних цілей та стратегії	Інтеграція процесу з корпоративними цілями та стратегіями. Проактивний підхід до узгодження процесу управління персоналом з корпоративними цілями
Взаємодія з іншими функціями підприємства	Невисока залученість виробничих менеджерів; слабкі зв'язки з ключовими організаційними процесами	Тісний зв'язок із ключовою стратегією організації та її функціями. Залучення спеціалістів з операційної діяльності підприємства
Узгодження інтересів працівників і менеджменту	Інституціональний шлях. Інструменти: колективний договір, переговори з профспілками; фіксація умов роботи для всіх	Взаємодія з кожним працівником незалежно. Кастомізація, фасилітація індивідуального розвитку
Посадові обов'язки персоналу	Жорстка регламентація з великою кількістю грейдів	Широке трактування посадових обов'язків, зменшення кількості грейдів. Надання можливості прояву ініціативи, креативності
Політика кар'єрного росту	Фіксована. В основі – результати атестації, досвід	Гнучка. В основі – навички, талант, внесок у загальну справу, результативність

*Джерело:* складено автором на основі вивчення літератури [1, 2, 3, 6, 7].

Отже, основу відмінностей у традиційній та сучасній концепціях складають ступінь гнучкості системи, її готовність адекватно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, а також ступінь ідентифікації особистості, її потенціалу взагалі і «портфеля сильних сторін» зокрема. При цьому, за нинішніх умов діяльності українських підприємств – суб'єктів ЗЕД, саме сучасні підходи можуть забезпечити повноцінне функціонування на закордонних ринках, збереження і посилення конкурентних позицій у ринковому середовищі.

HR менеджмент українських підприємств – суб'єктів ЗЕД повинен адаптувати у своїй практиці найсучасніші інструменти, які дають змогу вдосконалити роботу з людськими ресурсами і стати запорукою успішної реалізації стратегій як у міжнародному ринковому середовищі, так і в цілому в загальнокорпоративному масштабі. Аналізуючи успішний досвід HR менеджменту міжнародних компаній, вважаємо за доцільне дещо звужити предмет дослідження і зупинитись на соціально-культурних і технологічних аспектах механізму управління людськими ресурсами.

Перш за все варто зупинитись на необхідності формування організаційної культури підприємств – суб'єктів ЗЕД. На підприємствах, де фахівці співпрацюють з представниками інших культур і мають можливість відчувати особливості корпоративних культур компаній – партнерів по бізнесу, створення власних організаційних культур може дати істотний ефект. Корпоративна культура – це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються усіма членами організації, а також система методів і принципів вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції персоналу, яка виправдала себе на практиці, актуальна за сучасних умов і гнучка, здатна до трансформації у майбутньому [5, с. 493]. Для підприємств, які за своїми організаційними ознаками не є корпораціями, дане визначення теж коректне. У цьому випадку мова йтиме про організаційну культуру.

Вивчення літературних джерел дозволило виділити декілька проблем управління персоналом, що здійснює ті чи інші зовнішньоекономічні операції, які можна вирішити за допомогою формування організаційної культури: культурні комунікаційні бар'єри; різниця у стилях менеджменту в різних країнах; різні підходи до постановки проблем і прийняття управлінських рішень; потенційні конфлікти через різницю у мотивації праці; відмінності в соціально-культурній компетенції та в розвитку персоналу. Інструментами формування та розвитку корпоративної культури підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності можуть бути як звичайні форми та засоби, як то, церемонії, ритуали, міфи, розповіді тощо, так і специфічні методи, характерні для міжнародного бізнесу [5, с. 495]:

- універсальна знаково-символьна система, яка містить назви, знаки, систему фірмової ідентифікації;
- система комунікації, тобто офіційна мова підприємства, розмовні мови, жаргони, сленги, система неформального узагальнення;
- систематична ротація керівних працівників, спільне навчання працівників підприємства, які представляють різні національні культури.

Узагальнений досвід міжнародних компаній свідчить, що до розробки основних засад організаційної культури підприємства необхідно залучати якомога більше працівників. Це дасть змогу персоналу відчувати нові правила та основи діяльності організації як свої рішення і підвищить лояльність до організації. Формування організаційної культури за таких умов доцільно вести через створення внутрішніх проектних груп. Вчені-практики рекомендують починати створення організаційної культури з формування місії, цілей, стандартів, норм, правил, кодексів поведінки тощо [9]. Для українських підприємств це наразі доречно, оскільки за результатами

дослідження більшість працівників не знає перспектив розвитку власного підприємства і навіть власного підрозділу.

Наступним кроком є побудова системи постійного інформування персоналу та забезпечення регулярного збору й опрацювання зворотного зв'язку. Такі заходи теж сприятимуть подоланню недоліків у механізмі управління персоналом вітчизняних підприємств, оскільки відділи кадрів не завжди приділяють адекватну увагу роботі щодо вивчення інформації від працівників. При цьому важливо відображати напрацьовані результати відкрито, використовуючи внутрішні форуми, дошки візуалізації, тощо. Такі інструменти дозволяють отримати ефект єдності, відчуття працівниками себе як частини одного організму.

ТОП-менеджери мають регулярно спілкуватись із персоналом, просувати та пропагувати декларовані цінності. Самі вони повинні демонструвати приклад відповідності. Інформація має подаватись при цьому чітко, без двояких тлумачень, зрозуміло і доступно. Дуже важливим аспектом у ході створення ефективної організаційної культури є регулярна оцінка пройденого шляху з визначенням реальних успіхів. Це стимулює, активізує персонал, а також є доказом дієвості проведених заходів. Але при всій важливості процесу формування організаційної культури є загроза несприйняття частиною персоналу цього важливого завдання, незрозуміння його значення як для організації в цілому, так і для кожного працівника особисто. Отже, імовірний опір змінам. Для подолання його фахівці радять застосовувати харизматичний вплив лідера [9].

Вважаємо, що це дієвий інструмент мотивації, але його необхідно доповнювати стратегіями залучення скептично налаштованого персоналу до проектних груп, впровадження напрацьованих принципів у життя підприємства, інформування колег про зміни у системі організаційної культури. Реалізація запропонованих заходів щодо формування ефективної організаційної культури є одним із чинників інтенсифікації інформаційних потоків, які несуть у собі як можливості більш якісного управління бізнесом, так і загрози браку часу на їхню обробку, підвищення трудомісткості, а відтак, і вартості роботи з інформацією, швидкої втрати її актуальності. Тому, на наш погляд, неможливо абстрагуватися від впровадження ІТ технологій у всі процеси управління підприємством. Не є винятком механізм управління персоналом. Наші закордонні партнери по бізнесу уже досить тривалий час працюють і управляють саме за цим принципом. Для утримання, а, тим паче, зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках українські підприємства мають бути актуальними і зрозумілими у цьому сенсі для контрагентів.

Для прикладу, аудиторська міжнародна компанія Deloitte має програмне забезпечення, яке дозволяє у режимі реального часу проводити моніторинг активності персоналу і дає можливість суттєво економити на винагороді без зниження рівня продуктивності праці. При цьому програмне забезпечення формує рішення про кращих рекрутерів, виокремлює чинники, за якими найдоцільніше підбирати персонал. Корисність такого ІТ продукту для HR менеджмента українських підприємств беззаперечна. Крім цього, у сучасних ІТ технологіях представлені такі ефективні інструменти, які можуть суттєво вплинути як на якість, так і на вартість механізму управління персоналом підприємств – суб'єктів ЗЕД. Зокрема, мова йде про наступні можливості: – моніторинг активності працівників в інтернеті і з метою рекомендувати способи і методи навчання на основі їх пріоритетів у роботі онлайн; – використання асесмент-центру і можливість перевірки на сумісність компетенцій та здібностей претендентів на посади з організаційною культурою підприємства. Під асесмент-центром розуміється комплексна оцінка персоналу на основі аналізу наявних якостей працівника, їх відповідності посаді і виявлення його поте-

нційних можливостей; – отримання зворотного зв'язку або коментарію на будь-яку нову програму, організаційну зміну, нову ідею тощо; – управління відносинами з кандидатами на вакантні посади; системами аналітики кандидатів; системами реклами; інструментами відеоінтерв'ю; мобільними рекрутинговими інструментами тощо; – програми управління ефективністю у режимі реального часу, серед яких коучинг, розвиток, підходи agile в управлінні за цілями. Підходи agile у даному контексті означають гнучку методологію розробки програмного забезпечення HR менеджменту; – інтеграція навчальних і виробничих процесів. Кожна з перелічених можливостей здатна позитивно вплинути на якість управління персоналом сучасних вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД і дасть можливість і отримувати максимальний ефект від інформаційних потоків у системі HR комунікацій.

**Висновки та пропозиції.** Діяльність українських підприємств у закордонному ринковому середовищі потребує ефективного управління персоналом. Сучасні підходи до цієї сфери менеджменту відрізняються від традиційних здатністю швидко реагувати на виклики середовища; ідентифікацією працівника як особистості, яка є знаючим, досвідченим, проактивним, мислячим, творчим професіоналом з необмеженим потенціалом; який може використовувати портфель своїх сильних сторін для того, щоб зробити унікальний внесок, вирішувати актуальні проблеми.

Українські суб'єкти ЗЕД у власній практиці співпраці з іноземними контрагентами, а також використовуючи сучасні методики вивчення успішного досвіду, можуть ефективно застосовувати інструменти HR менеджменту міжнародних компаній. Серед них непересічне значення має формування ефективної організаційної культури. Цей інструмент на досвіді лідерів ринку демонструє дуже сприятливу пропорцію витрат і результатів від впровадження.

Технологічні аспекти управління персоналом відіграють не менш важливу роль, перетворюючись у каталізатор інноваційності HR менеджменту. Робота з персоналом міжнародних компаній свідчить: щоб сьогодні бути конкурентоспроможним на закордонних ринках, необхідно кожен структурний елемент менеджменту персоналу будувати на новітніх ІТ продуктах.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Гниря А. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності діяльності персоналу організацій на груповому та командному рівнях / А. В. Гниря // Економіка розвитку. – 2010. – № 4(56). – С. 96-99.
2. Гриньова В.Н. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В.Н. Гриньова, Г.І. Писаревська. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Мазур В. Порівняльна характеристика систем оплати праці та мотивації за кордоном і на українських підприємствах // Вісник ТАНГ. – 2010, № 18, ч.2. –С. 179-183.
4. Муромець, Н.С. Формування системи HR менеджменту на торговельних підприємствах [Електронний ресурс] / Н.С.Муромець, Н.С.Тіхтей // Молодий вчений. – 2015. – № 12 (2). – С. 89 – 92. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_12\(2\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12(2)_24)
5. *Международный менеджмент* / Под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С.Тарасевича, А.И.Майзеля. – СПб.: Питер, 2002. – 576 с.
6. Панченко Є. Г., Петрашко Л. П. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» Навчальний посібник / Є.Г. Панченко, Л.П. Петрашко // К.: КНЕУ, 2010. – 191 с.
7. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466, [6] с.
8. Петрук Т. Особенности управления персоналом в международной компании [Електронний ресурс] / Т. Петрук // HR Лига. – 2013. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1507>
9. Пятникова, Е. Как изменить корпоративную культуру? // [Електронний ресурс] / Е.Пятникова // HR – портал. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm294.html>
10. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л.М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

REFERENCES

1. *Gnyrya, A. V.* (2010) «Methodological supportive of the performance evaluation of organizations' staff activity on the group and team», *Ekonomikarozvytku*, vol. 4(56), pp. 96-99
2. *Gryn`ova, V.N., Pysarevska, G.I.* (2012) *Upravlinnya kadrovym potencialom pidpry`yemstva* [Humanresource management company], monograf, KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
3. *Mazur V.* Comparative description of the systems of remuneration of labour and motivation abroad and on the Ukrainian enterprises. [Bulletin of Ternopol academy of national economy]. – 2010. – № 18, part 2, p. 179-183.
4. *Muromets N.E.* Formation of hr-management in trading companies [Active harmonic filters]/ Muromets N.E., Tikhtiei N.S.// *Young scientist*. – 2015. – №12 (2). – p. 89. – 92. – Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_12\(2\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_12(2)_24)
5. *International management* / under a release C. Pivovarov, L.Tarasevich, A.Maizel.- Sankt Petersburg: Piter, 2002. – 576 p.
6. *Panchenko E.G., Petrashko L.P.* Technologies of крос-культурного management : adaptation to the terms of the real environment. The Intersubject training of the master's degree program «international business Management» [trains aid]. – Kyiv, 2010. – 191 p.
7. *Petrova I.L.* Strategic management human capitals [Train aid]. – Kyiv, 2013. – 466 p.
8. *Petruk T.* Management features by a personnel in an international company. culture [Active harmonic filters]. Available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1507>
9. *Pjatnikova E.* How to change a corporate culture [Active harmonic filters]. Available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm294.html>
10. *Shimanovska- Dianich L. M.* management development of personnel of organization :is a theory and practice: monograph. – Poltava: PUET. – 2012. – 462 p.

УДК 338.24.021.8

*Олена Пилипенко, к.е.н., доц.  
(доцент каф. «Економіка та підприємництво», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Анастасія Лепська  
(магістр, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ РЕФОРМУВАННЯ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ**

*У статті розглянуто основні напрями реформування пенсійної системи в Україні, розкрито передумови, мету та завдання реформування системи пенсійного забезпечення, що здійснюється в Україні. Зокрема, визначено, що неефективність сучасної пенсійної системи обумовлена низьким взаємозв'язком між рівнем пенсійних внесків і величиною отриманих пенсій, що підриває довіру молодого працездатного населення до державної системи пенсійного забезпечення та зумовлює «тінізацію» реальних доходів населення. Разом з тим, навіть за умови недостатності середніх пенсій для забезпечення гідного рівня життя громадян України літнього віку, загальний кризовий стан економіки України, низька частка економічно активних підприємств зумовлюють дефіцитність Пенсійного фонду України, необхідність вдаватися до дотацій з Державного бюджету для забезпечення пенсійних виплат. Зазначене обумовлює необхідність реформування пенсійної системи України.*

*Реформування пенсійної системи в Україні передбачає створення накопичувальної системи пенсійного забезпечення, що має трирівневу структуру (державне, недержавне, корпоративне страхування), передбачає капіталізацію внесків, захист коштів від інфляції, вдосконалення методів контролю за надходженням внесків.*

*Наведено рекомендації щодо забезпечення фінансової стійкості пенсійної системи, можливої диверсифікації джерел її фінансування, підвищення стимулюючої ролі в економіці і суспільстві.*

*Ключові слова:* пенсійна реформа, пенсійний вік, диверсифікація джерел пенсійного забезпечення, накопичувальна система, добровільне недержавне страхування, недержавні пенсійні фонди, корпоративна пенсія.

© Пилипенко О., Лепська А., 2016

*Елена Пилипенко, к.э.н., доц.*

*(доцент каф. «Экономика и предпринимательство», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Анастасия Лепская*

*(магистр, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ЗАДАЧИ РЕФОРМИРОВАНИЯ ПЕНСИОННОЙ СИСТЕМЫ В УКРАИНЕ

*В статье рассмотрены основные направления реформирования пенсионной системы в Украине, раскрыты предпосылки, цель и задачи реформирования системы пенсионного обеспечения, проводимого в Украине. В частности, определено, что неэффективность современной пенсионной системы обусловлена низкой взаимосвязью между размерами пенсионных взносов и размером полученных пенсий, что подрывает доверие молодого работоспособного населения к государственной системе пенсионного обеспечения и предопределяет «тенизацию» реальных доходов населения. Вместе с тем, даже при условии недостаточности средних пенсий для обеспечения достойного уровня жизни граждан Украины пожилого возраста, общее кризисное положение экономики Украины, низкая часть экономически активных предприятий предопределяют дефицитность Пенсионного фонда Украины, необходимость прибегать к дотациям из Государственного бюджета для обеспечения пенсионных выплат. Вышесказанное обуславливает необходимость реформирования пенсионной системы Украины.*

*Реформирование пенсионной системы в Украине предусматривает создание накопительной системы пенсионного обеспечения, которое имеет трёхуровневую структуру (государственное, негосударственное, корпоративное страхование), предусматривает капитализацию взносов, защиту средств от инфляции, совершенствование методов контроля над поступлением страховых взносов.*

*Приведены рекомендации по обеспечению финансовой устойчивости пенсионной системы, возможной диверсификации источников её финансирования, повышения стимулирующей роли в экономике и обществе.*

*Ключевые слова: пенсионная реформа, пенсионный возраст, диверсификация источников пенсионного обеспечения, накопительная система, добровольное негосударственное страхование, негосударственные пенсионные фонды, корпоративная пенсия.*



*Olena Pylypenk, PhD, associated professor,  
(associated professor of the department «Economics and Entrepreneurship»,  
State Economy and Technology University of Transport)*

*Anastasiya Leps`ka  
(master, State Economy and Technology University of Transport)*

## CURRENT TRENDS AND TASKS OF PENSION REFORM IN UKRAINE

*The main directions of reforming the pension system in Ukraine are considered in the article, as well as prerequisites, objectives and tasks of reforming the pension system, which is implemented in Ukraine, are revealed in the article. In particular, there are determined that the inefficiency of the current pension system is caused by low conjunction between the level of pension contributions and size of obtained pensions that undermine the credibility of the young working age population to the state pension system and causes «shadowing» real incomes. At the same time, even with the insufficiency of middle pensions for providing of a decent standard of living of the elderly citizens of Ukraine, the general economic crisis of Ukraine, low proportion of economically active enterprises predetermine the deficit of the Pension Fund of Ukraine, necessity of granted donations from the State budget for providing of pension payments. The foregoing causes the need to reform the pension system of Ukraine.*

*Reforming the pension system in Ukraine envisages the creation of a accumulative pension system, which has a three-tier structure (state, non-state, corporate insurance) as well as provides the capitalization of contributions, protection of funds from inflation, improving control methods above the flow of the insurance fees. Recommendations to ensure financial sustainability of the pension system, to increase the stimulating role in society, for possible diversification of funding sources are given.*

*Keywords: pension reform, retirement age, diversification of sources of pension provision, savings system, voluntary private insurance, pension funds, corporate pension.*

**Постановка проблеми.** Одним із пріоритетних напрямів соціальної політики країни в сучасних умовах ринкових відносин є удосконалення системи соціального страхування як однієї з важливих складових соціального забезпечення населення. Одним з найскладніших та найбільш значущих аспектів даного періоду розвитку суспільства є рівень розвитку пенсійної системи, згідно якої можна судити й про рівень економічного розвитку країни в цілому.

Важливість побудови системи пенсійного забезпечення, яка б відповідала сучасності, потребує повної оптимізації системи пенсійного страхування, його глобального реформування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукової літератури показує що проблема основних аспектів пенсійного забезпечення є досить дослідженим явищем у сучасній науці. Цим питанням присвячені роботи Лібанової Е.М. [1], Полозенко Д.В. [2], Ткаченко Н.В. [3], та інших спеціалістів. Основною метою робіт є окреслення орієнтирів щодо подальшої оптимізації пенсійної системи, обґрунтування основних напрямків її розвитку і реформування системи пенсійного забезпечення, оскільки дослідники стверджують про наявність масштабних проблем у цій сфері.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Оптимізація системи пенсійного страхування нашої держави, що розпочалася у 2012 р., відбувалася не дуже швидко і тільки 2015 р. почала набирати оберти та стала одним з аспектів, що

найбільш висвітлюються в державі. Демографічні особливості, що склалися, питання фінансування пенсійного страхування населення, впровадження нових механізмів пенсійної реформи – від вирішення цих актуальних питань залежить впровадження ефективної пенсійної системи в Україні [1-3].

**Метою** даної статті є окреслення основних аспектів, що будуть супроводжувати пенсійну реформу, аналіз взаємозв'язку її основних елементів та попередня оцінка ефективності використання і впровадження запропонованих механізмів.

**Виклад основного матеріалу.** Пенсійна система нашої країни – це сукупність норм і інститутів, серед яких економічні, правові і організаційні, основна мета яких полягає в наданні населенню матеріальних коштів у вигляді пенсії. Пенсійна система нашої держави зародилася в січні 2004 р. і включає формування, призначення і виплату пенсій згідно з пенсійною системою, яка має три рівні. У 2004 р. розпочато оптимізування системи пенсійного забезпечення, яке полягає в переході до системи, що має три рівні (рис. 1):

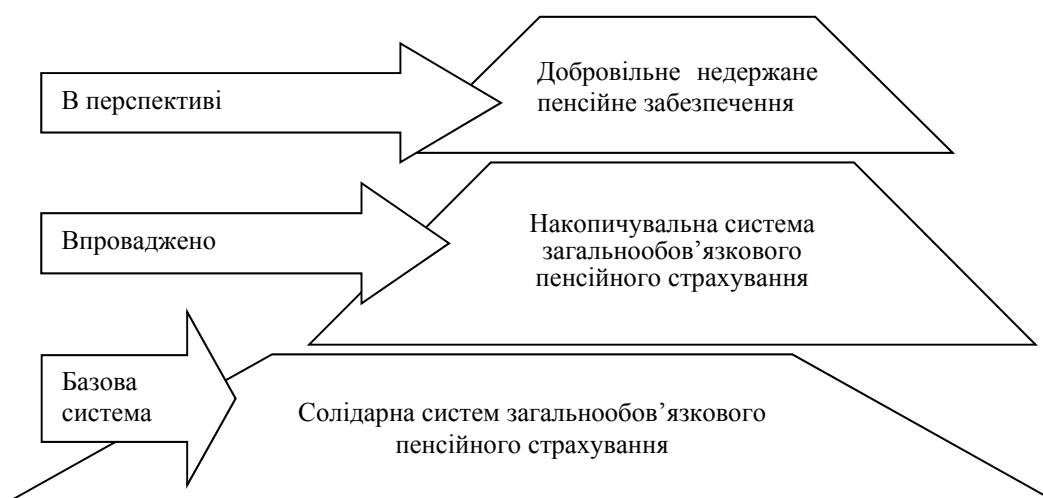


Рис. 1. Зміст тривірневої системи пенсійного забезпечення

Перший рівень – загальнообов'язкове державне пенсійне страхування.

Другий рівень – загальнообов'язкове державне пенсійне страхування з накопичувальною системою.

Третій рівень – пенсійне забезпечення на недержавній основі [5].

Організація роботи, що стосується фінансування пенсійних витрат для різних категорій громадян має велике значення в структурі фінансів держави. Система пенсійного страхування є комплексною і має різні форми фінансування. Крім державних установ, що надають послуги по мобілізації фінансових ресурсів і виплаті пенсій, у цьому процесі беруть участь і юридичні особи, що належать до недержавного сектору. Практика пенсійного забезпечення показує також доцільність застосування добровільного і обов'язкового формування пенсійних фондів. В умовах недостатності фінансів держава повинна забезпечити виплату населенню мінімальних доходів при виході на пенсію.

Слід зазначити, що в нашій державі пенсійна система перебуває на стадії становлення, про що свідчить її сьогодишнє становище. Перехід до сучасної ринкової економіки показав неможливість забезпечити необхідні виплати пенсіонерам, використовуючи стратегію державного пенсійного забезпечення, яке має однорівневу

структуру, що дуже детально, чітко і наглядно продемонструвала наша країна. Зазначимо, що сьогодні середній розмір пенсії становить 30–35% від середньої заробітної плати (табл. 1).

Таблиця 1. Показники ефективності пенсійної системи в Україні

Роки	Показники соціальної та демографічної ситуації в Україні			
	Середньомісячна заробітна плата, грн	Середня пенсія (за віком)*, грн	Коефіцієнт заміщення зарплати пенсією, %	Чисельність працюючих в розрахунку на одного пенсіонера
1997	143	50,8	35,52	x
1998	153	50,9	33,27	x
1999	178	60,1	33,76	x
2000	230	69,3	30,13	1,389
2001	311	85,2	27,40	1,382
2002	376	127,1	33,80	1,393
2003	462	141,8	30,69	1,403
2004	590	194,3	32,93	1,415
2005	806	323,8	40,17	1,470
2006	1041	417,7	40,12	1,475
2007	1351	497,0	36,79	1,500
2008	1806	798,9	44,24	1,517
2009	1906	942,7	49,46	1,468
2010	2239	1039,6	46,43	1,477
2011	2633	1156,0	43,90	1,473
2012	3026	1252,4	41,39	1,473
2013	3282	1464,3	44,62	1,416
2014	3480	1521,6	43,72	1,335
2015	4195	1573,0	37,50	1,354
2016	4690	1690,3	36,04	1,306

Джерело: складено авторами на основі даних статистичної звітності [9-10].

\*Середня пенсія – це середній розмір місячної пенсії за віком, призначеної пенсіонерам, які перебувають на обліку в Пенсійному фонді України, грн.

Як витікає з даних табл. 1, коефіцієнт заміщення середньої зарплати середньою пенсією (розраховується відношенням пенсії до зарплати і свідчить про ефективність пенсійної системи) був найвищим у 2009 р. і майже досяг 50 %, однак у попередні і наступні роки в середньому становить 35-40 %, хоча трапляються й провали (2001 р.). Графічно динаміку цього показника відображає рис. 2. Низький рівень показника заміщення обумовлений особливостями демографічної і соціальної ситуації, що склалася (зменшилися як чисельність працездатного населення, так і потенційні можливості ринку праці), що відображено зниженням кількості зайнятих на одного пенсіонера (див. табл. 1) до 1,3 на особу. В інтервалі 2000–2016 рр. максимальна чисельність зайнятих на одного пенсіонера становила трохи більше 1,5 у 2008 р. Характерно, що у 1959 р. (за даними перепису) на одного пенсіонера припадало 4,4 працівника працездатного віку.

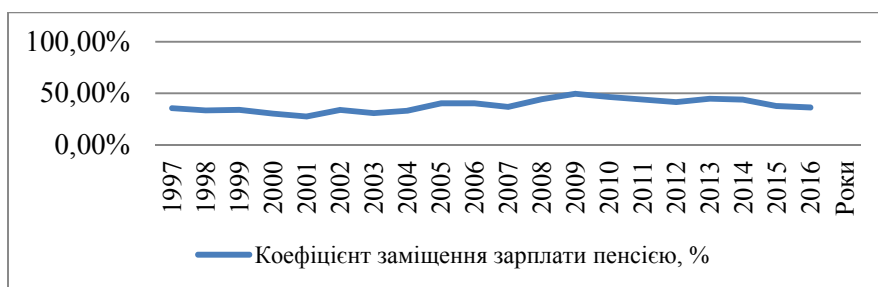


Рис. 2. Динаміка коефіцієнта заміщення середньої зарплати середньою пенсією у 1997-2016 рр.

Оптимізація пенсійної системи має підняти рівень коефіцієнта заміщення до 65 %. Тому впровадження системи пенсійного страхування, яке відповідає сучасним реаліям – це одне з найважливіших завдань, на які необхідно звернути увагу в соціальній сфері. У розвинених країнах світу застосовується багаторівнева пенсійна структура, яка включає солідарну систему, обов'язкове накопичення та добровільне формування пенсійних коштів (рис. 3). Така структура забезпечує прожитковий мінімум пенсіонерам, а також надає гарантовані механізми, за допомогою яких населення може заощаджувати кошти на той період життя, коли не буде працювати [5].

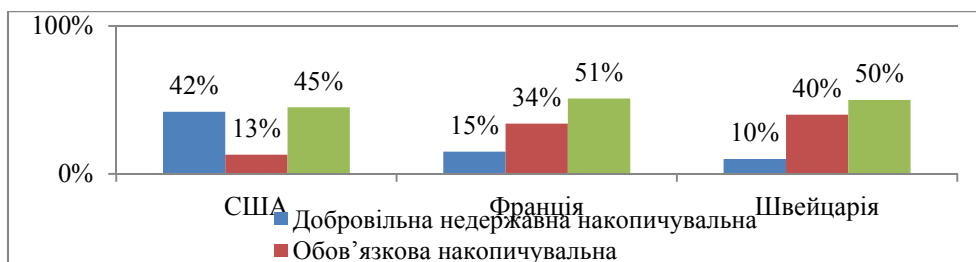


Рис. 3. Структура систем пенсійного забезпечення окремих країн світу

Реформування системи пенсійного страхування в Україні надасть змогу створити надійну систему соціального захисту для населення, яке втратило працездатність. А сучасній молоді надасть упевненості в завтрашньому дні і підвищить рівень довіри до держави, здійснюючи тим самим мотивуючу функцію. Сьогодні від пенсійної системи залежить добробут близько 30 % громадян країни. Оптимізація системи пенсійного страхування сприяє підвищенню рівня соціального захисту осіб, що працюють, забезпечує ефективніший розподіл коштів із бюджету та стабілізацію соціально-економічної ситуації країни, що є дуже актуальною проблемою для нашої держави. Основним структурним елементом пенсійної системи і головним джерелом грошових надходжень пенсіонерів у нашій державі є так звана солідарна система.

Варто сказати, що ця система забезпечує солідарність не лише між тими громадянами, що працюють, та пенсіонерами, а й безпосередньо між самими пенсіонерами. Адже виплата достойних пенсій лише певній частині пенсіонерів не може бути нормальним явищем для означеної системи. Потрібно акцентувати увагу на тому, що розподіл розмірів пенсій не повинен бути основною метою, головне завдання має полягати в забезпеченні гідного рівня життя населення, яке не працює з тих чи інших причин, а також у формуванні впевненості молодого покоління щодо забез-

печення своєї старості. Однак скорочення чисельності працездатного населення (т. зв. «старіння населення») та скорочення числа робочих місць (обумовлена системою кризою економіки України) зумовлюють неефективність солідарної системи, яка виражається в тому, що пенсійних внесків, зроблених працедавцями і працівниками, не вистачає для наповнення Пенсійного фонду. Особливо дефіцит Пенсійного фонду загострився у 2015–2016 рр., після зниження ставки відрахування єдиного соціального внеску для підприємств і підприємців з 34–27 % до 22 %. В результаті Пенсійний фонд України (ПФУ) змушений вдаватися до фінансування з Держбюджету. Так, у 2004 р. ПФУ з власних надходжень покривав 82,9 % своїх видатків, тоді як у 2009 р. – тільки 62,3 %. У 2011 р. ПФУ залучив 30,1 млрд грн бюджетних коштів, у 2012 р. – 27 млрд грн, у 2013 р. – 21,8 млрд грн державних субвенцій.

Найголовнішими аспектами оптимізації описаної системи на сучасному етапі розвитку суспільства є покращення та модернізація механізму індексації пенсій задля підтримки купівельної спроможності населення та запобігання бідності пенсіонерів порівняно з іншими категоріями населення. Не допустимо, щоб людина, яка пропрацювала все своє життя на благо держави, в старості не змогла забезпечити задоволення базових потреб в одязі, харчуванні, оплаті житла тощо. Також слід зазначити, що низький взаємозв'язок між пенсійними внесками та одержаним розміром пенсій призводить до неефективності сучасної пенсійної системи.

Не таємниця, що населення ставить до пенсійних внесків як до податків, воно не сприймає внески як важливу передумову для отримання власної пенсії, і, таким чином, намагається уникнути або мінімізувати їх сплату. До таких уявлень призвела недосконалість нашої пенсійної системи на сучасному, актуальному етапі життя. Але при цьому виникають такі питання: чи однаково мають індексуватися мінімальна пенсія (мінімальна виплата) та залежна від заробітку частина пенсії, і як це буде впливати на поділ пенсіонерів за рівнем доходу. Адже в даному випадку ми можемо прийти до так званої «зрівнялівки». Тому зв'язок між мінімальною виплатою, правилами індексації та мотивами до страхової участі має бути детально вивчений і проаналізований. Також вагоме значення для оптимізації пенсійного страхування має вирішення питання щодо врахування перерв у роботі в страховому стажі, які пов'язані з тимчасовою непрацездатністю, народженням та вихованням дитини, безробіттям, навчанням тощо [7].

Підводячи підсумок, слід зазначити, що сучасне пенсійне страхування України перебуває в дуже складному становищі і не забезпечує пенсіонерів необхідною пенсією для підтримання оптимального життєвого рівня. Більш того, ця ситуація негативно впливає на уявлення молоді про забезпеченість свого майбутнього та формування довіри до держави.

Прогнозоване старіння населення, яке чекає нас у майбутньому, може посприяти ще більшому загостренню кризи в пенсійній системі. Вважається, що способами вирішення цього питання є збільшення пенсійного віку та застосування накопичувальних пенсійних систем. Серед основних пріоритетів, які б дали змогу вирішити питання функціонування системи соціального страхування, слід виділити:

- зниження рівня безробіття;
- підвищення рівня доходів громадян;
- зниження рівня соціального навантаження;
- розроблення та впровадження заходів, які б сприяли усуненню «тінізації» доходів, у тому числі доходів, що приховуються від оподаткування;
- вдосконалення методів контролю за надходженням внесків у Фонди соціального страхування;

- введення пенсійної системи, що має тривірневу структуру;
- формування та розвиток економічного мислення населення.

Слід зазначити, що старіння населення – це позитивна тенденція, яка свідчить про зниження смертності населення та збільшення тривалості життя. Але, в даному випадку, негативний аспект у тому, що в нашій країні це явище відбувається швидко та й ще шляхом зниження народжуваності, і не супроводжується збільшенням тривалості життя. За переписом населення 1959 р. в нашій країні особи віком 60 років і старше становили 10,5 % від загальної кількості населення, а за переписом 2001 р. ця цифра досягла 21,4 %, тобто, стала вдвічі більшою. Якщо звернутися до специфіки пенсійних систем інших країн, то слід сказати, що важливу роль у системі пенсійного забезпечення Великобританії мають страхові компанії, які надають велику кількість послуг щодо додаткового пенсійного забезпечення людей [5].

Ця система досить популярна серед населення Великобританії. Адже саме вона надає можливість населенню отримувати досить велику пенсію, розмір якої працівник регулює самостійно, опираючись на свої внески. Більш того, недержавне пенсійне забезпечення поступово викорінює державне, що свідчить про її ефективність та низку переваг. І це логічно, оскільки майбутні пенсіонери самі можуть керувати обсягами своєї пенсії, контролювати її надходження. Ці гроші не лише відкладаються і просто лежать в установах, вони працюють у банках, що дає додаткові кошти тим, хто їх вкладає. Тому там майбутні пенсіонери можуть не хвилюватися і бути впевненими у своєму майбутньому. Дійсно, таку систему не можна оптимізувати за короткий термін, але можливо поступово трансформувати пенсійну систему нашої держави, вводячи певні елементи.

Також слід сказати, що необхідно підвищити рівень обізнаності населення щодо нововведень шляхом проведення ефективної просвітницької роботи серед громадян, роботодавців, профспілок, юридичних осіб, зокрема щодо особливостей, переваг та ризиків функціонування описаної системи. Такі демографічні тенденції потребують, щоб суспільство й економіка підлаштовувались під особливості «старого» населення, оскільки число пенсіонерів перевищує чисельність працюючих. Адже ці процеси дуже негативно впливають на фінансову можливість солідарної пенсійної системи. Застосування існуючих ресурсів задля підвищення рівня залученості громадян до пенсійного страхування може оптимізувати ситуацію лише на короткотривалій час.

На відміну від солідарної системи, яка існує в нашій державі, накопичувальна система передбачає капіталізацію внесків. Ці кошти будуть вкладатися в різноманітні інвестиційні проекти, що дасть змогу убезпечити їх від інфляції і буде сприяти розвитку і росту економіки. Однією з переваг такої системи є те, що ці кошти будуть виплачені застрахованій особі протягом певного періоду після досягнення пенсійного віку або вони можуть бути успадковані її родиною. Але накопичувальні системи мають і свої недоліки. Вони дуже залежать від економічних ризиків і пов'язані з впливом демографічних тенденцій – наприклад, збільшення тривалості життя.

В перспективі має зрости частка накопичувального пенсійного забезпечення, і не тільки державного, а й недержавного, що базується на засадах добровільної участі громадян, роботодавців та їх об'єднань у формуванні пенсійних накопичень з метою отримання громадянами пенсійних виплат на умовах і в порядку, передбачених законодавством про недержавне пенсійне забезпечення, що дає можливість у майбутньому громадянам отримати додаткову пенсію. Окрім того, певну частку в пенсійному забезпеченні мають складати так звані корпоративні пенсії, забезпечені роботодавцями. Як приклад, надання таких корпоративних пенсій можна навести

Укрзалізницю, у якій за колективним договором працівник при виході на пенсію за віком отримував відповідну винагороду. Перспективна диверсифікована структура пенсійного забезпечення в Україні подана на рис. 4.



Рис. 4. Майбутня структура джерел фінансування пенсійної системи України

Також ці пенсійні схеми зумовлюють збільшення різниці в розмірах пенсій представників з високими заробітними платами і низькими (а як відомо, більшість населення України має низькі заробітні плати). Тому для впровадження накопичувальної пенсійної системи дуже важливо обґрунтовано, справедливо і диференційовано підійти до вирішення даного питання. Слід зазначити, що другий рівень не може значно підвищити рівень розміру пенсії. Так, багато чого залежить від інвестиційних інструментів та їх прибутку. Але слід зазначити, що цей рівень створюється не додатково, а на часткову заміну солідарної системи.

Слід звернути увагу на такий аспект, що гідний розмір пенсії не можливо сформувати за короткий термін, так як період накопичення та інвестування внесків відіграє в цьому процесі значну роль [4].

Ще одним із найважливіших напрямів є забезпечення фінансування за рахунок коштів Державного бюджету державних пенсійних зобов'язань, невласливих страховій системі, що постійно становитиме загрозу для цільового використання страхових коштів. Для населення і суспільства дуже важливо, щоб відповідальність за виконання державних і страхових пенсійних зобов'язань була більш чітко розподілена.

Отже, система пенсійного страхування України, навіть попри те, що держава робила спроби її оптимізації, й досі є неефективною як в економічному (не «вписується» в державний бюджет), так і соціальному плані (не дотримання принципів соціальної справедливості). Найважливішими аспектами реформування пенсійного страхування нашої держави має бути досить суттєва оптимізація солідарної системи, оскільки внаслідок демографічних тенденцій України вона не може забезпечувати всіх тих потреб, які повинна забезпечувати. Більше того, якщо не звертати уваги на проблеми, що існують у цій сфері, ігнорувати їх, то система пенсійного страхування України взагалі може ліквідуватися в силу своєї непластичності та невміння пристосовуватися до умов, що змінюються.

**Висновки та пропозиції.** Виходячи з викладеного, можна стверджувати, що проблема пенсійної системи України та пенсійного забезпечення населення є однією з найскладніших і не вирішених на сьогоднішній день, але все ж таки, такою, що потребує нагального втручання. Залучення та використання різних елементів й інструментів має на меті забезпечити соціально-економічний розвиток країни та її фінансову стабільність. Саме від ефективності таких елементів і інструментів буде залежати створення ефективної і оптимізованої системи пенсійного страхування, побудованого на рівні світових стандартів. Основна мета реформування пенсійної системи України – це надійна фінансова система, що забезпечує гідний рівень жит-

тя осіб похилого віку, опирається на принципи соціальної справедливості, застосовує механізми, що стимулюють створення пенсійних заощаджень для майбутніх пенсіонерів і формують умови для розвитку економіки держави.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Лібанова Е. М.* Пенсійний вік має бути однаковим [Електронний ресурс] / Е. М. Лібанова // Урядовий кур'єр – 2011. – Режим доступу: <http://www.ukurier.gov.ua/uk/articles/pensijnij-vik-maye-butiodnakovim/>
2. *Полозенко Д. В.* Розвиток пенсійної системи України / Д. В. Полозенко // Фінанси України. – 2012. – № 10. – С. 18–26.
3. *Ткаченко Н. В.* Демографічні та фінансові передумови впровадження загальнообов'язкового накопичувального пенсійного страхування / Н. В. Ткаченко, Н. А. Цікановська // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. – № 3 (9). – С. 256–259.
4. *Галімов А. В.* Аспекти соціального забезпечення: стан та проблематика розвитку пенсійного страхування / А. В. Галімов, В. С. Бастричев // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій університету «Україна». – 2011. – № 2. – С. 55–60.
5. *Губрієнко О. М.* Проблеми та перспективи реформування пенсійної системи України / О. М. Губрієнко // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 4. – С. 57–64.
6. *Дідковська Т. О.* Поняття та сутність пенсійного забезпечення в Україні: Сучасні реалії та перспективи розвитку / Т. О. Дідковська // Форум права. – 2012. – № 1. – С. 253–257.
7. *Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування:* Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV // ВВР України. – 2003.
8. *Фурдичко Л. Є.* Сучасний стан і реформування системи пенсійного забезпечення України / Л. Є. Фурдичко // Вісник університету банківської справи НБУ України. – 2012. – № 2(14).
9. *Демографічна та соціальна статистика / Соціальний захист: Середній розмір місячної пенсії та кількість пенсіонерів (1991-2016).* Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. *Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці: Заробітна плата.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

### REFERENCES

1. *Libanova E. M.* Retirement age should be the same / E. M. Libanova // Governmental Courier, 2011. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ukurier.gov.ua/uk/articles/pensijnij-vik-maye-butiodnakovim/>
2. *Polozenko D. V.* Development of the pension system Ukraine / D. V. Polozenko // Finance of Ukraine, 2012. – № 10, P. 18–26.
3. *Tkachenko N. V.* Demographic and Financial Preconditions introduction of mandatory funded pension insurance / N. V. Tkachenko, N.A. Tsikanovska // Bulletin of the University of Banking of National Bank of Ukraine, 2012, № 3 (9). – P. 256–259.
4. *Galimov A. V.* Aspects of social security: status and problems of pension / A. V. Galimov, V. S. Bastrychev // Bulletin of Khmelnytsky Social Technologies Institute of the University «Ukraine», 2011, № 2. – P. 55–60.
5. *Hubriyenko O.M.* Problems and prospects of pension reform Ukraine / O.M. Hubriyenko // Journal of Zaporizhzhya National University, 2012, № 4, P. 57–64.
6. *Didkovska T.O.* concept and nature of pension provision in Ukraine: realities and prospects of development / T.O. Didkovska // Forum Didkovska law, 2012, № 1, P. 253-257.
7. *On Compulsory State Pension Insurance Law of Ukraine of 09.07.2003 p .* Number 1058-IV // BD Ukraine, 2003.
8. *Furdychko L. E.* Current state and reforming the pension system Ukraine / L.E. Furdychko // Bulletin of the University of Banking of National Bank of Ukraine, 2012, № 2 ( 14).
9. *Demographic and social statistics / Social protection: Average monthly pension and number of pensioners (1991–2016).* The state statistics service of Ukraine. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua>
10. *Demographic and social statistics / Labour Market: Wages.* [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua>



УДК 338.51:656.2

Садюк А.,  
(аспірант, Державний економіко-технологічний університет транспорту)

**МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДОКТРИНИ ESSENTIAL FACILITIES ПРИ ЗЛОВЖИВАННІ МОНОПОЛЬНИМ СТАНОВИЩЕМ МОНОПОЛІСТОМ**

*У зв'язку з активним реформуванням залізничного транспорту України, а також одночасним прагненням України щодо інтеграції у європейське співтовариство важливим є питання визначення моделі реформування, результатів такого реформування, визначення та виділення потенційно конкурентних секторів діяльності підприємств залізничного транспорту з метою створення в таких секторах необхідних умов для розвитку конкуренції. Успіх таких перетворень впливатиме на те, як домінуючий гравець галузі буде використовувати свою ринкову владу та положення на ринках залізничних перевезень. Обмеження конкуренції в будь-якому прояві на суміжних ринках з ринками природних монополій буде напряму залежати від того, як здійснюється регулювання доступу до ключових потужностей (essential facilities) природних монополій. Можливості визначення та застосування концепції essential facilities є важливими як з точки зору напрямів лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту, так і з огляду на використання економічного обґрунтування у випадках зловживання природним монополістом своїм монопольним становищем при існуючій ситуації та незавершеному процесі реформування залізничної галузі.*

*Ціллю роботи є розгляд досвіду застосування доктрини essential facilities у практиці європейського та американського антимонопольного законодавства та розгляду практичного кейсу на предмет, чи існує застосування положень доктрини essential facilities у справі про зловживання монопольним становищем монополіста на ринку залізничних перевезень, а також можливості застосування такої концепції при данному кейсі. За результатами такого розгляду можливе застосування доктрини ключових потужностей у практиці застосування на території України, в тому числі при здійсненні діяльності Антимонопольного комітету України.*

*Ключові слова:* доктрина essential facilities, природна монополія, зловживання монопольним становищем, антимонопольне законодавство, підприємства залізничного транспорту.

© Садюк А., 2016

*Андрій Садюк  
(аспірант, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

**ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ДОКТРИНЫ ESSENTIAL FACILITIES ПРИ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИИ МОНОПОЛЬНЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ МОНОПОЛИСТОМ**

*В связи с активным реформированием железнодорожного транспорта Украины, а также одновременным стремлением Украины относительно интеграции в европейское сообщество важным является вопрос определения модели реформирования, результатов такого реформирования, определения и выделения потенциально конкурентных секторов деятельности предприятий железнодорожного транспорта с целью создания в таких секторах необходимых условий для развития конкуренции. Успех таких преобразований будет оказывать влияние на то, как доминирующий игрок отрасли будет использовать свою рыночную власть и положение на рынках железнодорожных перевозок. Ограничение конкуренции в любом проявлении на смежных рынках с рынками естественных монополий будет напрямую зависеть от того, как осуществляется регулирование доступа к ключевым мощностям (essential facilities) естественных монополий. Возможности определения и применения концепции essential facilities важны как с точки зрения направлений либерализации ценообразования в потенциально конкурентных секторах деятельности предприятий железнодорожного транспорта, так и с учетом использования экономического обоснования в случаях злоупотребления естественным монополистом своим монопольным положением при существующей ситуации и незавершенном процессе реформирования железнодорожной отрасли.*

*Целью работы является рассмотрение опыта применения доктрины essential facilities в практике европейского и американского антимонопольного законодательства и рассмотрения практического кейса на предмет, существует ли применения положений доктрины essential facilities по делу о злоупотреблении монопольным положением монополиста на рынке железнодорожных перевозок, а также возможности применения такой концепции при данном кейсе. По результатам такого рассмотрения возможно применение доктрины ключевых мощностей в практике применения на территории Украины, в том числе при осуществлении деятельности Антимонопольного комитета Украины.*

*Ключевые слова: доктрина essential facilities, естественная монополия, злоупотребления монопольным положением, антимонопольное законодательство, предприятия железнодорожного транспорта.*

*Sadiuk Andrey  
(postgraduate State Economy and Technology University of Transport)*

**POSSIBILITIES OF APPLICATION OF ESSENTIAL FACILITIES DOCTRINE WHEN A MONOPOLIST ABUSES ITS MONOPOLY STATUS**

*Due to active ongoing reforms in railway transport of Ukraine, as well as owing to aspirations and desires of Ukraine to be integrated into European community, matters*

*regarding determination of the reformation model, results of such reforms, determination and designation of potentially competitive sectors of railway transport operation with the purpose of forming necessary conditions for competition development in such sectors become of great importance. Success of such transformation will influence the way in which the predominant player will use its market powers and positions on the railway service markets. Any restrictions of competition on the markets adjacent to the natural monopoly markets will directly depend upon the control over access to essential facilities of natural monopolies. Possibilities of determination and application of essential facilities concept are important as from the viewpoint of the pricing liberalisation trends in potentially competitive sectors of operation of railway transport enterprises, so from the viewpoint of economic justification of usage in cases when a natural monopolist abuses its monopoly status under current circumstances while the reformation process of the railway industry is still under way.*

*Objective of this paper is to consider the experience of the essential facilities doctrine application in practices of American and European antimonopoly legislation and to discuss a practical case with the purpose of determining whether provisions of the essential facilities doctrine are applicable in the case concerning the abuse by the monopolist of its monopoly status on the railway traffic market together with the possibility of the essential facilities doctrine application in our case. Results of such consideration will perhaps allow us to apply the essential facilities doctrine within the territory of Ukraine, including its application in proceedings of the Antimonopoly Committee of Ukraine.*

*Keywords: Essential facilities doctrine, natural monopoly, abuse of monopoly status, antimonopoly legislation, railway transport enterprises.*

**Постановка проблеми.** Одним із пріоритетних питань на сьогодні є питання реформування залізничної галузі. При цьому важливим є питання визначення моделі реформування, результатів такого реформування, визначення та виділення потенційно конкурентних секторів діяльності підприємств залізничного транспорту з метою створення в таких секторах необхідних умов для розвитку конкуренції. Успіх перетворень буде впливати на те, як домінуючий гравець галузі буде використовувати свою ринкову владу та положення на ринках залізничних певезень. Обмеження конкуренції в будь-якому прояві на суміжних ринках з ринками природних монополій буде напряму залежати від того, як здійснюється регулювання доступу до ключових потужностей природних монополій. Можливості визначення та застосування концепції ключових потужностей є важливою як з точки зору напрямків лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту, так і з огляду на використання економічного обґрунтування у випадках зловживання природним монополістом своїм монопольним становищем при існуючій ситуації та незавершеному процесі реформування залізничної галузі. Крім того, у зв'язку з ратифікацією угоди між Україною та ЄС необхідно враховувати досвід застосування доктрини ключових потужностей у практиці ЄС, а також у практиці США, як лідера у питанні виникнення та застосування антитрасту у світі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження та розв'язання організаційно-економічних проблем на залізничному транспорті, в тому числі й ціноутворення, зробили такі відомі вчені, як Загорський К.Я., Вітте С.Ю., Крейнін А.В., Мазо Л.А., Словий І.О., Ейтутіс Г.Д., Хусаїнов Ф.Й., Богомолова Н.І., Колесникова Н.М., Макаренко М.В., Піттмен Р., Чебанова Н.В., Чор-

ний В.В., Чупров О.І. та ін. Дослідження багатьох із них присвячені питанням реформування залізничного транспорту. Поза увагою залишається розгляд практики застосування доктрини essential facilities як з точки зору напрямків лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту, так і з огляду на використання економічного обґрунтування у випадках зловживання природним монополістом своїм монопольним становищем при існуючій ситуації та незавершеному процесі реформування залізничної галузі.

Враховуючи нинішню активну фазу реформування залізничного транспорту, а також можливості та важливість застосування досвіду застосування доктрини ключових потужностей представляє інтерес розгляду практики застосування цієї доктрини та розгляд практичного кейсу, де може існувати можливість застосування такої доктрини, як для лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту, так як і економічна основа в питанні доказування можливості зловживання домінуючим становищем природним монополістом у справах про зловживання монопольним становищем, що ініціюються та розслідуються у межах діяльності Антимонопольного комітету України.

**Мета статті.** У відповідності до поставленої проблеми ціллю роботи є розгляд досвіду застосування доктрини ключових потужностей у практиці європейського та американського антимонопольного законодавства та розгляду практичного кейсу на предмет, чи існує застосування положень доктрини ключових потужностей у справі про зловживання монопольним становищем природного монополіста на ринку залізничних перевезень. За результатами такого розгляду можливо застосування доктрини ключових потужностей у практиці розгляду справ про зловживання монопольним становищем на території України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

На залізничному транспорті суб'єкти природної монополії надають послуги на ринках природних монополій та на суміжних ринках.

За визначенням із Закону України «Про природні монополії», природною монополією є «стан товарного ринку, при якому задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва (у зв'язку з істотним зменшенням витрат виробництва на одиницю товару в міру збільшення обсягів виробництва), а товари (послуги), що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими товарами (послугами), у зв'язку з чим попит на цьому товарному ринку менше залежить від зміни цін на ці товари (послуги), ніж попит на інші товари (послуги)» [1].

Як відомо, природні монополії існують за умови наявності економії на масштабах виробництва. Розгляд існуючих концепцій природних монополій та шляхів визначення умов існування природності є окремим широким полем дослідження.

При реформуванні природних монополій виникає питання визначення природно-монопольної та потенційно конкурентної компоненти. При здійсненні регулювання – питання визначення сегментів ринку (сфер) або секторів, де здійснюється регулювання суб'єктів природних монополій, а також суміжних з такими сферами ринків. Для здійснення регулювання, а також лібералізації ціноутворення необхідно також визначати, які сфери держава в особі своїх органів буде продовжувати регулювати, а які сфери потрібно дерегулювати. Таким же важливим залишається питання визначення, яка перевага природного монополіста надає йому можливості здійснювати зловживання монопольним становищем при розгляді справ про зловживання монопольним становищем у межах діяльності Антимонопольного комітету України. Тому важливим із багатьох аспектів є визначення таких ключових сфер

(природномонопольної компоненти) з точки зору доктрини ключових потужностей (essential facilities).

Під ключовою потужністю будемо розуміти таку потужність, яка є необхідною для здійснення діяльності у певній галузі або на певному ринку та яку неможливо (або недоцільно) дублювати з будь-яких вагомих або об'єктивно існуючих причин, будь-то причини економічного, правово або технологічного характеру.

Варто зразу зробити застереження, що докрина essential facilities має декілька варіантів перекладу та вживається у варіантах: докрина ключових потужностей, докрина, що відображає принцип «основного обладнання», докрина базових інфраструктурних об'єктів, докрина Броннера (Bronner's) тощо.

Тепер розглянемо, як визначається ключова потужність у американській та європейській практиці антирастівського застосування.

Вперше докрина essential facilities була визначена у кейсі – United States v. Terminal Railroad Association [2, 3]. Суть справи полягала у тому, що під керівництвом відомого на той час фінансиста Джея Гулда (Jay Gould) була організована коаліція з метою придбання ключової залізничної інфраструктури в передмісті та в самому Сент-Луїсі. В результаті дій коаліції група Гулда отримала контроль над 14 лініями з 24, що проходили через Сент-Луїс та передмістя, а також над усіма терміналами, станціями, тунелями і дорогами. Це дозволило групі Гулда контролювати будь-яке переміщення вантажів або людей через Сент-Луїс шляхом встановлення особливих ставок за переміщення вантажів або людей іншими залізницями, що не входили до асоціації Гулда.

Федеральний уряд у 1905 р. подав позов проти асоціації Гулда за ознаками порушення параграфів 1 та 2 Закону Шермана [3]. Зазначимо, що вказані частини Закону Шермана говорять про заборону об'єднань у формі трестів або в іншій формі з метою обмеження торгівлі або комерційної діяльності, а також про протиправність монополізації або спроби монополізації, або об'єднання з метою монополізації будь-якого виду торгівлі або комерційної діяльності.

У 1912 р. було винесено рішення у цій справі, в результаті було сформовано докрину essential facilities, за якою, якщо її перефразувати, звучить як: монополіст повинен забезпечувати доступ до об'єкта, що є необхідним для діяльності інших конкурентів, якщо це є можливим [3].

В сучасній практиці ця докрина у США застосовується для ринку таких об'єктів, як фондова біржа, численні послуги лістингу нерухомості, системи бронювання авіаквитків, сучасних залізничних мереж, регіональних розподільних мереж, трубопроводів природного газу, нафтопродуктів та складських приміщень, муніципальних причалів, терміналів аеропорту, футбольних та баскетбольних стадіонів, мереж передачі та комутаційного обладнання тощо [3].

В сучасній трактовці ця докрина, що відображає принцип «основного обладнання» [4, с. 111], для позивача пред'являє вимогу щодо доказування:

- 1) наявності контролю з боку монополіста над основним (ключовим) обладнанням (потужністю);
- 2) нездатність конкурента створювати прийнятну копію основного обладнання;
- 3) факт відмови від надання обладнання конкуренту;
- 4) наявність можливості придбання обладнання (надання доступу до ключової потужності).

Іноді може виникати також необхідність іншої умови: представлення відповідачем економічного обґрунтування його відмови надати доступ або запропонувати умови доступу у випадках, коли позивач вважає ці умови занадто важкими [4, с. 111].

Особливостями при доказуванні вказаних вимог також є те, що це доказування для США відбувається у межах англосаксонської традиції системи загального права, де основним джерелом права виступає прецедент. Судовий прецедент – це конкретне рішення суду у конкретній справі, що має силу джерела права. Тобто іншими словами таке рішення, що створює право або встановлює, змінює та відмінює правові норми.

Особливістю системи загального права є також те, що вагомого значення набувають у системі джерел права доктрини, от чому доктрина *essential facilities* є важливою для застосування.

Оскільки прецедент є основним джерелом права, то результат будь-якого рішення справи залежить від конкретного рішення суду у цій справі. Крім того, необхідно враховувати, що множинність прецедентів доповнюється широким застосуванням правила так званого «зваженого підходу» (*rule of reason*) [4]. Правило зваженого підходу – це правило відповідно до якого антитраст (антимонопольне законодавство) застосовується тільки в тому випадку, коли такі випадки суттєво обмежують торгівлю, а розмір суб'єкта господарювання або володіння монополією владою самі по собі не вступають в протиріччя із законом.

В практиці застосування ЄС (за винятком Великобританії) характерне існування романо-германської правової традиції, або системи континентального права, що була створена на основі римського права. Тому для європейської практики застосування основним джерелом права виступає закон (або нормативно-правовий акт).

За визначенням Комісії ЄС, базовими об'єктами інфраструктури є «окреме технологічне обладнання чи інфраструктура, які є життєво важливими для встановлення зв'язку із споживачами та/або для надання конкурентам можливості продовжувати їхню господарську діяльність, і які не можуть бути замінені жодними іншими засобами в достатній мірі» [5, с. 197].

Відмова у доступі до засобів інфраструктури (базових об'єктів) є зловживанням, якщо її наслідком є використання більш сильним суб'єктом господарювання діяльності слабкішого суб'єкта для власної користі або зменшення конкурентного тиску на домінуючого суб'єкта чи на його дочірні компанії, хоча відмову в принципі можна обґрунтувати наявністю об'єктивних причин [5, с. 197]. Саме обґрунтування таких причин є досить важкою задачею, оскільки вона потребує оцінку інтересів та переваг різних суб'єктів, що мають зацікавленість у процесі розгляду.

Тому результат розгляду таких процесів є завжди досить неоднозначним і такому розгляду притаманні певні риси [5, с. 197]:

- власник інфраструктурних об'єктів займає монополієне або квазімонополієне положення на першому ринку, що є пов'язаним із використанням такої інфраструктури, оскільки дублювання такого об'єкта є неможливим або надзвичайно важким через фізичні, юридичні або економічні обмеження;

- дійсні або потенційні конкуренти опиняються в повній залежності від послуг монополіста, коли вони бажають розпочати/продовжити діяльність на певному пов'язаному з першим ринку послуг, але монополіст може здійснювати діяльність і на таких пов'язаних ринках. Доступ чи відмова монополіста до компонента інфраструктури, таким чином, має вирішальне значення для виживання компаній конкурентів і для встановлення ефективної конкуренції на пов'язаних ринках.

Описану доктрину базових інфраструктурних об'єктів (*essential facilities*) Європейська комісія спочатку застосувала у кількох справах, які стосувалися доступу до транспортної інфраструктури, зокрема до портів та причалів [6, 7]. Оператори морських портів були змушені відкрити ринки портівих послуг для підприємств, які хотіли надавати послуги з поромних перевезень між контрольованими монополіс-

том портами. Таким чином вступити у конкуренцію з власниками портів, які теж надавали послуги у цій сфері.

Подальше застосування докрини essential facilities залежало від зазначених саме особливостей обґрунтування об'єктивних причин. Взагалі для рішень Європейської комісії та Європейського суду також просліджується практика, коли від більш жорстких рішень щодо застосування (аналогічно заборонам *per se*, підхід у антитрасті, за яким рішення про незаконність приймається по суті або у відповідності [4]) переходять до зайняття більш м'якшої позиції. Так у справі Oscar Bronner Європейський Суд зайняв більш м'якшу позицію, ніж раніше Європейська комісія. Суд ЄС не використовуючи термін «базові інфраструктурні об'єкти» постановив, що домінуючий видавець журналів та газет не зобов'язаний надавати конкурентам доступ до загальнодержавної служби доставки газет з огляду на дві причини [5, с. 199]. З одного боку, не було доведено, що ринок здатний підпримувати конкурентну систему дистрибуції газет такого самого типу, створену іншими видавцями газет. З другого – у конкурентів домінуючої фірми залишилися інші способи розповсюдження газетної продукції – такі, наприклад, як доставка поштою та розрібний продаж. В окремій заяві до рішення суду зазначалося, що відмова доступу до власної системи дистрибуції слід вважати зловживанням лише тоді, коли вона призводить до повного знищення конкуренції на відповідному ринку [5, с. 199].

Хоча у справі Oscar Bronner і не було використано в явному вигляді терміна базових інфраструктурних об'єктів, як зазначалося вище, проте деякі автори вважають, що саме з цієї справи починається відлік застосування докрини essential facilities і навіть застосовується термін докрини Bronner-a, оскільки з цієї справи почалося встановлення більш високих стандартів застосування докрини essential facilities [2]. Вважається, що з справи Oscar Bronner трансформується концептуалізація зловживання домінуючим становищем, що викладена у статті 82 Договору про заснування Європейської спільноти, до концепції монополізації відображеної у розділі 2 (Section, параграф) Закону Шермана [2].

Тепер розглянемо, де в українському законодавстві передбачене трактування докрини essential facilities. Виходячи із коментаря [5, с. 192] зловживання у формі відмови від придбання або від реалізації товару, яка міститься у пункті 5 частини 2 статті 13 Закону України «Про захист економічної конкуренції», стосується широкого спектру неправомірних дій. Положення цього пункту стосується як придбання, так і реалізації товару. При цьому товар вживається у широкому значенні і охоплює «будь-які предмети господарського обороту, в тому числі продукція, роботи, послуги, документи, що підтверджують зобов'язання та права (зокрема, цінні папери)». Зважаючи на це, під зловживанням може розумітися широкий спектр дій, в тому числі, відмова у доступі до важливих об'єктів інфраструктури, до мереж. Жертвами дій щодо зловживання можуть бути як існуючі клієнти, так і потенційні. Оскільки, як часткова, так і повна відмова від реалізації або придбання товару оцінюються правопорушеннями одного рівня, то вказана норма частини 2 статті 13 Закону України «Про захист економічної конкуренції» охоплює, будь-які кількісні або якісні обмеження щодо продажу або придбання товару [5, с. 198]. Таким чином, саме цією нормою існує можливість застосування докрини essential facilities у українському законодавстві.

Тепер розглянемо практичний кейс щодо визначення зловживання домінуючим становищем у рішенні Антимонопольного комітету України. Так у рішенні Антимонопольного комітету України (АМКУ) від 26 квітня 2016 № 217-р йде про перевірку рішення адміністративної колегії Харківського обласного територіального відділення Антимонопольного комітету України від 08.10.2015 № 124-р/к у справі

№ 1/02-20-14 [8]. Суть справи, у якій було винесено рішення Харківським обласним територіальним відділенням Антимонопольного комітету України (ХОТВ АМКУ), полягало в наступному. До ХОТВ АМКУ звернулося з заявою ПАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» (ПАТ КМК) про порушення ТОВ «НПП УКРДНЕ-ПРОТРЕЙД» (НПП УДТ) законодавства про захист економічної конкуренції у зв'язку з ненаданням ПАТ КМК послуг користування під'їздними залізничними коліями, що призвело до ущемлення його інтересів, ознак порушення законодавства про захист економічної конкуренції, передбаченого пунктом 5 частини другої статті 13 Закону України «Про захист економічної конкуренції», у вигляді зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринку послуг користування під'їздними залізничними коліями, що з'єднують залізничні колії ПАТ КМК із загальною мережею залізниць безперервною рейковою колією в межах Харківської області, шляхом повної відмови від реалізації товару за відсутності альтернативних джерел придбання [9].

У рішенні ХОТВ АМКУ вказується, що ненадання НПП УДТ ПАТ КМК послуг користування під'їздними залізничними коліями, протягом липня-листопада 2013 р. є наслідком виникнення між НПП УДТ та ПАТ КМК спору щодо виконання договірних зобов'язань, передбачених Договором оренди, а не наслідком зловживання НПП УДТ монопольним (домінуючим) становищем на ринку послуг користування під'їздними залізничними коліями, що з'єднують залізничні колії ПАТ КМК із загальною мережею залізниць безперервною рейковою колією в межах території Харківської області [9].

В якості попереднього висновку вказано, що у цій справі не виявлено повної сукупності взаємозалежних факторів, які б свідчили про зловживання НПП УДТ монопольним (домінуючим) становищем на ринку послуг користування під'їздними залізничними коліями [9].

Відповідно ПАТ КМК не погодилось з попередніми висновками у справі і повідомляло АМКУ, що НПП УДТ в порушення умов Договору оренди, в односторонньому порядку відмовилося виконувати свої договірні зобов'язання щодо надання в користування відповідних під'їзних залізничних колій ПАТ КМК. Крім цього, НПП УДТ в Договорі оренди встановило економічно необґрунтований розмір орендної плати, оскільки фактично орендна плата сплачується лише за користування тепловозом без користування під'їздними залізничними коліями, що на думку ПАТ КМК є порушенням законодавства про захист економічної конкуренції [9].

Однак ХОТВ АМКУ прийняла рішення закрити справу не вбачаючи порушення вказаного у заяві ПАТ КМК у зв'язку з тим, що вважало, що врегулювання спорів щодо не виконання або часткового виконання однією із сторін умов договору, що виникають між сторонами договору, може бути здійснено шляхом застосування переговорної процедури, в судовому порядку чи іншим шляхом за домовленістю сторін та виходить за межі повноважень органів Антимонопольного комітету України [9].

Пізніше у рішенні про перевірку рішення ХОТВ АМКУ було вказано, що товарними межами ринку є послуги з користування під'їздними залізничними коліями НПП УДТ, що з'єднують залізничні колії ПАТ КМК із загальною мережею залізниць безперервною рейковою колією. При цьому ДП «ПІВДЕННА ЗАЛІЗНИЦЯ» листом повідомило: «здійснювати подачу та забирання вагонів на/з під'їзну колію ПАТ КМК в обхід під'їзних колій НПП УДТ не має технічної можливості» [8].

Після чого у рішенні вказується, що АМКУ відповідно до частини першої статті 12 Закону України «Про захист економічної конкуренції» вбачає, що НПП УДТ має ознаки монопольного (домінуючого) становища на ринку послуг користування



під'їзними залізничними коліями, що з'єднують залізничні колії ПАТ КМК із загальною мережею залізниць безперервною рейковою колією» [8].

Проте пізніше у рішенні вказується, що у період ненадання послуг НПП УДТ, ПАТ КМК листом звернулось до ТОВ «Металургія» про надання послуг з подачі та забирання вагонів локомотивом залізниці на залізничних під'їзних коліях цього товариства і уклало з цим товариством лист-угоду строком дії до кінця року (тобто періоду спорів з НПП УДТ) [8].

Крім того, АМКУ наголошується, що ХОТВ АМКУ не з'ясовано вартість послуг перевезення вантажів до/із складів ((залізничних під'їзних колій) ПАТ «Куп'янський МКК» автомобільним транспортом (власним, за договорами про надання транспортних, транспортно-експедиторських послуг) як до залізничної станції Заоскілля, так і до суб'єктів господарювання, чії залізничні під'їзні колії з'єднані із загальною мережею залізниць безперервною рейковою колією в межах залізничної станції Заоскілля ВО «КДЗП» ДП «Південна залізниця»).

Також вказується, що згідно з матеріалами справи у зв'язку з виконанням Договору ПАТ КМК листом зверталось до ДП «Південна залізниця» за роз'ясненнями про підстави неподання вагонів на навантаження і розвантаження з 10.06.2013, зокрема, чи відмовлялись уповноважені представники станції Заоскілля виконувати обов'язки з організації подачі і забирання вагонів на залізничну під'їзну колію Комбінату; чи відмовлялось НПП УДТ виконувати свої обов'язки відповідно до Договору щодо подачі і забирання вагонів на залізничну під'їзну колію Комбінату від станції Заоскілля через залізничні під'їзні колії Товариства, однак відповіді на ці листи (питання) не отримало [8].

В кінцевом рахунку АМКУ підсумовує, що адміністративною колегією ХОТВ АМКУ при розгляді справи № 1/02-20-14 було неповно з'ясовано обставини, які мають значення для справи, висновки, викладені в Рішенні ХОТВ АМКУ, не відповідають обставинам справи, що є підставою для скасування Рішення ХОТВ АМКУ [8]. Але у зв'язку з тим, що НПП УДТ припинило свою діяльність як юридична особа, АМКУ постановляє попереднє рішення ХОТВ АМКУ відмінити і справу закрити [8].

Виходячи з розгляду цього кейсу видається можливим застосовувати в данному випадку доктрину essential facilities, оскільки причиною звернення з заявою ПАТ КМК було вказано можливе порушення з боку НПП УДТ саме тієї частини статті 13 Закону України «Про захист економічної конкуренції» в розумінні якої ми дійшли раніше висновку про можливість застосування вказаної доктрини. Крім того, розгляд вказаного вище кейсу показує, що нажаль, як з боку територіального відділення так і з боку центрального офісу АМКУ можливо при перевірці рішення територіального відділення не в повному обсязі досліджуються обставини, що мають визначальне значення для вирішення у справі, не дається економічна оцінка для обґрунтування рішення, а також в даній справі не надається на наш погляд достатньої уваги діям/бездіяльності природному монополісту в особі ДП «Південна залізниця». Можливо недостатньо приділено увагу обґрунтуванню визначення ринку, на якому суб'єкт господарювання займає монопольне становище. Можливо недостатньо приділено увагу факту вказаному у рішенні, що ДП «ПІВДЕННА ЗАЛІЗНИЦЯ» повідомляло про неможливість існування альтернативних маршрутів подачі та забирання вагонів на/з під'їзної колії ПАТ КМК в обхід під'їзних колій НПП УДТ та надання оцінці такому повідомленню з точки зору зацікавленості в обмеженні конкуренції на суміжному ринку, навіть у випадку безпосереднього не представлення на цьому ринку.

**Висновки.** Таким чином, ми розглянули досвід застосування доктрини essential facilities у практиці європейського та американського антимонопольного законодавства, виявили можливості щодо застосування доктрини essential facilities в українському законодавстві. А також розглянули практичний кейс із рішення у справі, що було прийнято Антимонопольним комітетом України та окреслили можливі подальші напрями щодо застосування доктрини essential facilities у подібних справах. Розгляд практики застосування доктрини essential facilities відіграє важливу роль не лише з точки зору покращення якості аналізу питання застосування нормативної бази українського законодавства у справах щодо зловживання монополією (домінуючим) становищем у діяльності Антимонопольного комітету України, а також з огляду на реформування залізничної галузі та здійсненні заходів щодо лібералізації, в тому числі лібералізації ціноутворення в потенційно конкурентних секторах діяльності підприємств залізничного транспорту. Крім того така практика є важливою з огляду на наближення та гармонізації із законодавством Європейського співтовариства, а також враховуючи положення Угоди про асоціацію та відповідність статті 102 Договору про функціонування ЄС, що стосується зловживання домінуючим становищем суб'єктом господарювання тощо [10].

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Про природні монополії: Закон України від 20.04.2000 № 1682-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1682-14> (Дата звернення 20.12.2016).
2. Evrard Sébastien J. Essential facilities in the european union: Bronner and beyond / *Columbian Journal of European Law*. – Vol. 10. – Issue 3. – 2004.
3. Lipsky A.B., Sidak J.G. Essential facilities // *Stanford Law Review*. – 1998-1999. – No. 51. – P.1187 – 1248.
4. Гелхорн Э., Ковасик В. Антитрестовское законодательство и экономика. – Вашингтон: Международный институт права, 1995. – 377 с.
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції». Коментар на основі порівняльного аналізу з правилами конкуренції Європейського союзу / Шрьотер Г. та ін. – К. : Альфа-Прайм, 2006. – 444 с.
6. Case Sea Containers v. Stena Sealink /OJCE. – L 15. – 18.1.1994, – P. 8–19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31994D0019> (Дата звернення 07.01.2017).
7. Case Port of Rodby / OJCE. – L 55. – 26.2.1994. – P. 52–57 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31994D0119> (Дата звернення 07.01.2017).
8. Рішення Антимонопольного комітету України від 26 квітня 2016 р № 217-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=124752&schema=main> (Дата звернення 08.01.2017).
9. Рішення адміністративної колегії Харківського обласного територіального відділення 08.10.2015 № 124-р/к Справа № 1/02-20-14. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=84877&schema=kha> (Дата звернення 08.01.2017).
10. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994\\_b06](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_b06) (Дата звернення 09.01.2017).

#### REFERENCES

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2000). On Natural Monopolies (The Law of Ukraine). Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1682-14> (in Ukr., Accessed 20 December 2016).
2. Evrard, Sébastien J. (2004). Essential facilities in the european union: Bronner and beyond, *Columbian Journal of European Law*, vol. 10, issue 3.
3. Lipsky, A.B., Sidak, J.G. (1998-1999). Essential facilities, *Stanford Law Review*, no. 51, P.1187 – 1248.

4. Gellhorn, E. Kovacic, William E. (1995). *Antitrust Law and Economics*, Washington D.C.: ILI. (in Rus.).
5. Schröter, Helmut and etc. *The Law of Ukraine 'On Protection of Economic Competition'*. Review on the basis of comparative analysis with the competition rules of the European Union (2006), Kyiv: Alfa-Prime (in Ukr.).
6. COMMISSION DECISION of 21 December 1993 relating to a proceeding pursuant to Article 86 of the EC Treaty. Case *Sea Containers v. Stena Sealink*. (1994), OJCE, L 15., 18.1.1994, P. 8–19. Retrieved from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31994D0019> (in Ukr., Accessed 7 January 2017).
7. Commission Decision of 21 December 1993 concerning a refusal to grant access to the facilities of the port of Rødby (Denmark). Case *Port of Rodby* (1994), OJCE, L 55, 26.2.1994, P. 52–57 Retrieved from: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31994D0119> (in Ukr., Accessed 7 January 2017).
8. The Anti-monopoly Committee of Ukraine (2016). 'Rishennya Antimonopolnogo komitetu Ukrayini vid 26 kvitnya 2016 r № 217-r.' (Case Decision) Retrieved from: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=124752&schema=main> (in Ukr., Accessed 8 January 2017).
9. The Anti-monopoly Committee of Ukraine (2014). 'Rishennya administrativnoyi kolegiyi Harkivskogo oblasnogo teritorialnogo viddilennya 08.10.2015 № 124-r/k Sprava № 1/02-20-14.' (Case Decision) Retrieved from: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=124752&schema=main> (in Ukr., Accessed 8 January 2017).
10. Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union Retrieved from: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994\\_b06](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_b06) (Accessed 9 January 2017).

УДК 336.648

*Євгенія Талавіра, к.е.н., доц.  
(доцент кафедри «Фінанси і кредит», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

*Андрій Шевельов  
(магістр групи І-ФіК, Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **ЛІЗИНГ ЯК ДЖЕРЕЛО ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті досліджене поняття лізингу. Підкреслено, що лізинг не є традиційною формою відтворення основних засобів в Україні, на відміну від провідних зарубіжних країн. Зазначено про необхідність застосування лізингових форм, як одного з основних джерел щодо процесу оновлення основних засобів підприємств. Запропоновано використання лізингу, як єдиного ресурсу довгострокового фінансування в країні. Окреслені основні відмінності між лізингом та кредитом. Проаналізовано динаміку розвитку та світову структуру ринку лізингу. Проведено аналіз особливостей функціонування залізничного транспорту, які впливають на процес відтворення його основного капіталу. Сформульовані переваги використання фінансового лізингу для оновлення основного капіталу підприємств залізничного транспорту. Визначені основні переваги та недоліки лізингу для залізничного транспорту. Підкреслена роль асоціації «Українське об'єднання лізингодавців» (УОЛ) у здійсненні регулювання ринку лізингових послуг. Окреслені прогнози розвитку ринку лізингу в Україні на майбутнє, в тому числі, зазначені основні перспективи його використання серед підприємств залізничного транспорту. Визначено основні напрями відтворення основних засобів на залізничному транспорті, які зможуть надати можливість підприємствам бути конкурентоспроможними у сучасному ринковому середовищі.*

*Ключові слова: лізинг, фінансовий лізинг, основні засоби, відтворення, знос.*

© Талавіра Є., Шевельов А., 2016

*Евгения Талавира, к. э. н., доц.,  
(доцент кафедры «Финансы и кредит», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

*Андрей Шевелев (магистр группы 1-Фик, Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

### **ЛИЗИНГ КАК ИСТОЧНИК ВОСПРОИЗВОДСТВА ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье исследовано понятие лизинга. Подчеркнуто, что лизинг не является традиционной формой воспроизводства основных средств в Украине, в отличие от ведущих зарубежных стран. Указана необходимость применения лизинговых форм, как одного из основных источников, касательно процесса обновления основных средств предприятий. Предложено использование лизинга как единого ресурса долгосрочного финансирования в стране. Очерчены основные отличия между лизингом и кредитом. Проанализирована динамика развития и мировая структура рынка лизинга. Проведен анализ особенностей функционирования железнодорожного транспорта, которые влияют на процесс воспроизводства его основного капитала. Сформулированы преимущества использования финансового лизинга для обновления основного капитала предприятий железнодорожного транспорта. Определены основные преимущества и недостатки лизинга для железнодорожного транспорта. Подчеркнута роль ассоциации «Украинское объединение лизингодателей» (УОЛ) в осуществлении регулирования рынка лизинговых услуг. Очерчены прогнозы развития рынка лизинга в Украине на будущее, в том числе, указаны основные перспективы его использования среди предприятий железнодорожного транспорта. Определены основные направления воспроизводства основных средств на железнодорожном транспорте, которые смогут предоставить возможность предприятиям быть конкурентоспособными в современной рыночной среде.*

*Ключевые слова: лизинг, финансовый лизинг, основные средства, воспроизводство, износ.*

*Evgeniya Talavira  
(PhD, associate professor, assistant professor of «Finance and Credit», the State Economic and Technological University of Transport)*

*Sheveliiov Andriy (Master group1-FK, the State Economic and Technological University of Transport)*

### **LEASING AS A SOURCE OF REPRODUCTION OF FIXED ASSETS OF THE COMPANY**

*The article examines the concept of leasing. Emphasized that leasing is not a traditional form of reproduction of fixed assets in Ukraine, in contrast to the leading foreign countries. The necessity of application of leasing forms as one of the key sources on the process of updating the fixed assets of enterprises. The proposed use of leasing as a single resource of long-term financing in the country. Outlines the basic differ-*

*ences between leasing and credit. Analyzed dynamics of development and the global structure of the leasing market. The analysis of the functioning of the railway transport, which affect the process of reproduction of his fixed capital. Formulated the benefits of using financial leasing for updating of fixed capital of enterprises of railway transport. The main advantages and disadvantages of leasing for rail transport. The role of the Association «Ukrainian Union of lessors» (UUL) in the implementation of the regulation of the market of leasing services. Outlined prospects of development of leasing market in Ukraine for the future, including, the main prospects of its application among the enterprises of railway transport. The main directions of reproduction of fixed assets in railway transport, which will provide an opportunity for businesses to be competitive in the current market environment.*

*Keywords: leasing, financial leasing, fixed assets, reproduction, wear.*

**Постановка проблеми.** Після здобуття незалежності Україна стала на шлях перебудови економіки з планової на ринкову. Одночасно з цим відбувся розвиток ринку банківських і небанківських послуг. Здійснення приватизації державних підприємств і закінчення строку придатності основних засобів, привели до необхідності переоснащення вже існуючих форм матеріального виробництва. Прискорення темпів розвитку виробництва можливе на основі якісно нового рівня, який потребує оновлення виробничого апарату, кардинальної заміни фізично зношених і морально застарілих основних засобів, впровадження новітніх прогресивних технологій.

Неприбуткові результати здійснення господарської діяльності не дозволяють підприємствам вільно формувати власні джерела відтворення і стримують залучення позикового капіталу. За цих умов потрібний пошук інших шляхів форм залучення капіталу для здійснення відтворювальних процесів, у результаті чого перелік потенційно можливих джерел фінансування поповнюється новими складовими. Серед них нетрадиційна для України форма залучення капіталу – лізинг. У всьому світі лізинг використовується для швидкого та ефективного оснащення підприємств новою технікою та технологіями. За оцінками Всесвітнього Банку, для оновлення основних засобів в Україні необхідно 107,3 млрд дол., тобто більше 60% основних засобів усіх підприємств країни є застарілими [1]. Оцінка ситуації, яка склалася на сьогоднішній момент в країні, показує, що більша частина споруд, техніки і обладнання українських підприємств зношена фізично і застаріла морально і тому вимагає заміни. Транспортний комплекс посідає особливе місце в економічному житті країни. Залізничний транспорт є одним з провідних і вагомих серед усіх видів транспорту в Україні. Критичний рівень зношеності, нестача ресурсів на відтворення основних засобів, а також застосування фінансового лізингу задля їх оновлення є доцільним. Хоча українська економіка гостру потребує розвитку лізингових відносин, в країні наразі немає комплексної програми їх розвитку, відчувається дефіцит знань з питань лізингу як на рівні державних службовців, так і серед безпосередніх учасників лізингових відносин. Ось чому дослідження лізингу як джерела оновлення основних засобів підприємств становить значний науковий і практичний інтерес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розробку теоретичних основ і методологічних підходів до вирішення проблем впровадження лізингових операцій в Україні зробили вітчизняні вчені-економісти: Бадзим О.С., Древуш А.Р., Волкова М.В., Гнезділова О.М., Харченко С.А. [1, 4, 5, 11] та інші. Проте глибокі структурні зміни в економічному механізмі держави вимагають постійного вдосконалення методології й методики обліку кредитної політики підприємства.

**Метою статті** є дослідження лізингових операцій, як інструмента відтворення основних засобів на підприємствах у сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Поява лізингу в Україні обумовлена еволюцією економічних відносин учасників господарської діяльності та створенням передумов для адекватних кількісних і якісних змін продуктивних сил. Залізничний транспорт є однією з найбільш капіталоємних галузей національної економіки, ефективність роботи якої залежить від технічних можливостей, обслуговування, відповідно, рівня зношеності та своєчасного проведення ремонтних робіт і модернізації. Модернізація основних засобів залізничного транспорту, закупівля нового пересувного складу є пріоритетними завданнями розвитку залізничного транспорту, особливо в умовах впровадження швидкісного руху. Однією з основних проблем підприємств залізничного транспорту є значне старіння та повільні темпи оновлення основних виробничих засобів [2]. Останні роки характеризуються негативними процесами, серед яких темпи вибуття застарілих засобів перевищують темпи їх оновлення. Дані, що наведені у табл. 1, відображають динаміку показників стану та руху основних виробничих засобів залізничних підприємств [6].

*Таблиця 1. Показники стану основних виробничих засобів підприємств залізничного транспорту України*

Показники	Значення на початок року							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Коефіцієнт фізичного зносу	0,94	0,94	0,98	0,98	0,99	0,99	0,99	0,99
Коефіцієнт придатності	0,06	0,06	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт оновлення	0,06	0,01	0,02	0,04	0,13	0,04	0,01	0,02
Коефіцієнт вибуття	0,004	0,001	0,001	0,004	0,06	0,01	0,001	0,01
Коефіцієнт приросту	0,06	0,01	0,02	0,04	0,07	0,03	0,01	0,01

*Джерело:* розраховано за даними фінансової звітності «Укрзалізниці»

Значення і тенденції зміни показників вказують на порушення процесів відтворення з підсиленням негативних тенденцій, головним чином через постійне недофінансування капітальних вкладень, яке складає 70–75 % [на основі даних 6]. Розвиток цих тенденцій може мати вкрай негативні наслідки у вигляді критичного зниження перевізних можливостей залізничного транспорту. Нестача власних фінансових ресурсів підприємств галузі (за оцінками експертів УЗ, за рахунок власних коштів галузь може профінансувати не більше 33 % необхідних інвестицій [10, с. 8], що в умовах критичного зносу основних засобів є недостатнім). В таких умовах одним із можливих джерел оновлення основних засобів для підприємств залізничного транспорту є фінансовий лізинг.

Лізинг (англ. Leasing – оренда, майновий найм) є підприємницькою діяльністю, що спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна. Таке майно залишається власністю лізингодавця, або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем, у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів [3]. Фінансовий лізинг, згідно з діючим законодавством, є договір лізингу, за яким на своє замовлення лізингоодержувач отримує у платне користування об'єкт лізингу від лізингодавця на строк, не менший строку, за який амортизується 60 % вартості об'єкта лізингу, визначеної в день укладання договору [9].

З економічного погляду, лізинг має схожі спільні риси з кредитом, що надається під основні засоби. Кредитоодержувач за рахунок періодичних грошових внесків погашає борг, при цьому комерційний банк, з метою забезпечення повернення кредиту, зберігає за собою право власності на об'єкт, що кредитується до повного по-

гашення кредиту. Лізингоодержувач стає власником об'єкта лізингу лише після закінчення строку договору. Хоча спектр майна, яке передається в лізинг, є досить широким, проте залізничний транспорт займає одне з останніх місць у цьому списку. Це пов'язано з великою капіталоємністю галузі. Вирішення проблеми, пов'язаної з оновленням рухомого складу на транспорті, можливо за рахунок вживання лізингових схем. Отже, у лізингу елементи оренди взаємозв'язані з елементами кредитних правовідносин, а грошовий та матеріальний потік злиті в єдиний взаємозв'язаний комплекс грошово-майнових відносин. У процесі дослідження було визначено певні відмінності між лізингом та кредитом, які представлені в табл. 2.

Таблиця 2. Відмінності між лізингом та кредитом

Кредит	Лізинг
Напрямки використання грошових коштів	
Грошові кошти направляються на будь-яку підприємницьку діяльність	Грошові кошти мають направлення на розвиток та модернізацію виробничої діяльності. Використовується гнучка форма платежів
Контроль за цільовим використанням	
Відсутність інструментів контролю призводить до втрати контролю за цільовим використанням коштів	Контроль за цільовим використанням коштів гарантований, так як в лізинг віддається конкретне обладнання
Визначення гарантії повернення коштів	
Вимагається 100 % гарантія повернення кредиту та відсотків за користування	Відсутня вимога застави, так як предмет лізингу і є заставою; безпосередньо розмір гарантій зменшується на величину вартості обладнання
Відображення обладнання на балансі підприємства	
Обладнання, яке придбали, відображається на балансі підприємства, на нього нараховується амортизація	Обладнання не відображається на балансі підприємства, амортизація не нараховується. Здійснюється менше нормативне регулювання

Джерело: [на основі даних 2]

Лізинг виступає вигіднішим і дешевшим способом отримання необхідного обладнання для підприємства, ніж кредит. Об'єктом лізингу може бути будь-яке нерухоме і рухоме майно, яке віднесене до основних засобів: машини, устаткування, транспортні засоби, обчислювальна й інша техніка, будинки, споруди, системи телекомунікацій тощо [1]. Досвід зарубіжних країн показує, що підприємствам України складно розвиватися без застосування лізингу як джерела відтворення основних засобів підприємства. У той час як у країнах з розвинутою економікою (Велика Британія, Німеччина, США та ін.) на лізингові послуги є значний попит і припадає близько третини всієї маси інвестицій. Як зазначають експерти, протягом останнього десятиріччя відбулося різке зростання лізингового ринку (майже у 5 разів), а річний оборот по лізингових операціях у світі складає не менше 250 \$ млрд. При цьому обсяги лізингових операцій у США зросли на 15 %, у Японії – на 20 %, у країнах Західної Європи – на 30 [7].

Однак в Україні лізинговий ринок не такий розвинений через надмірну вартість внутрішніх кредитних ресурсів, які в основному, можуть бути залученими на короткий строк, що не дозволяє використовувати їх під лізингові схеми для більшості видів основних засобів, протиріччя у нормативно-правових актах, що регулюють виробничо-економічну та фінансову діяльність підприємств, зокрема залізничного транспорту. Для галузевих підприємств ситуація ускладнюється низькою ліквідністю устаткування залізничного транспорту, відсутністю його сталої кредитної історії як лізингоотримувача, можливими змінами тарифів, а також низькою економічною ефективністю капітальних вкладень у розвиток галузі. І все ж таки, лізинг на заліз-



ничному транспорті залишається одним з найефективніших засобів відтворення основних засобів. Серед переваг щодо здійснення лізингових угод можна назвати: зниження ризиків; економія витрат, пов'язаних з володінням майна; економія на супутніх послугах; послідовність операцій щодо сплати вартості об'єкта лізингу; стимулювання оновлення виробництва [2].

Що стосується основних перспектив використання лізингу серед підприємств залізничного транспорту, то можна відмітити здатність лізингових операцій повністю задовольняти основні потреби операторів-перевізників у рухомому складі від пасажирських до вантажних перевезень. Лізинг виступає досить привабливою формою оновлення основного капіталу. Однією з переваг щодо застосування лізингових операцій на залізничному транспорті є те, що не виникає потреба запозичення великих грошових сум для покупки нових вагонів, бо, при укладанні договору з лізинговою компанією, відбувається отримання їх у розстрочку. Окрім того, зникає необхідність у банківських позиках, адже лізинг не є кредитною операцією і не викликає появи боргових зобов'язань.

В Україні головною організацією, що здійснює регулювання ринку лізингових послуг, є асоціація «Українське об'єднання лізингодавців» (УОЛ), створена 2005 р. як добровільний союз професійних учасників ринку лізингу. Головним завданням асоціації є сприяння розвитку відкритого і рівнодоступного ринку оперативного і фінансового лізингу в Україні шляхом координації діяльності підприємств, що об'єдналися для захисту спільних інтересів. Водночас проголошено, що об'єднання не слугує досягненню будь-яких угод між її членами щодо розподілу лізингового ринку [8].

За оцінками асоціації «Українське об'єднання лізингодавців», за період дії електронного адміністрування ПДВ, запровадженого з 1 січня 2015 р., втрати лізингодавців сягають майже 100 млн грн і зростають щодня. Попередні механізми відновлення економічної справедливості у фіскальних відносинах між кредитором і боржником скасовано, натомість нових не запроваджено [8]. Через складність, яка панує в економічному житті країни, зростає питома вага проблемної частини портфеля лізингових компаній, збільшується кількість випадків примусового вилучення майна лізингоотримувачів.

Однак це не означає, що лізинговий ринок перестав існувати. Такі компанії як «ОТП Лізинг», «Український лізинговий фонд», «Порше лізинг Україна», «Авіс» продовжують фінансування хоч і у зменшених об'ємах, зосереджуючись на аграрній техніці та пасажирських автомобілях [8]. Розвиток лізингових операцій в Україні може виконуватись за умови впровадження вигідних партнерських програм, диверсифікації продуктів, фінансуванні у національній валюті, збільшення авансових платежів, зменшення терміну лізингової угоди А також рекомендоване впровадження заходів щодо більш уважного оцінювання майбутніх лізингоотримувачів, співпраця з надійними клієнтами, зменшення загального ліміту [4].

**Висновки та пропозиції.** Лізинг виступає засобом більш швидкого оновлення основного капіталу та стимулювання розвитку національної економіки в цілому. Водночас, існування суперечностей у законах, які регулюють цей вид діяльності, недосконалість системи обліку лізингових операцій вимагають проведення ґрунтовних досліджень у даній сфері. На сьогодні вітчизняний ринок надання лізингових послуг переживає не найкращі часи, що досить логічно через загальний спад української економіки в цілому та фінансового сектора зокрема. Дослідження ринку щодо надання лізингових послуг у залізничній галузі ставлять необхідність до здійснення заходів: забезпечення державної підтримки, яка є стимулом до застосування лізингових операцій щодо оновлення основних засобів; забезпечення надійності

лізингових угод; розвиток і вдосконалення нормативно-правової бази щодо регулювання лізингових операцій на залізничному транспорті; розвиток інфраструктури лізингу тощо.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Бадзим О.С. Удосконалення функціонування ринку лізингових послуг / О.С. Бадзим, А.Р. Древуш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9 (111). – С. 182–190.
2. Базавлук А. Застосування фінансового механізму для оновлення основного капіталу залізничного транспорту України / А. Базавлук // Світ фінансів. – 2012. – Випуск 3. – С.126–133.
3. Банківські операції: підручник / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна [та ін.]; за ред. А.М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2000. – 384 с.
4. Волкова М.В. Удосконалення обліку лізингових операцій на підприємствах України / М.В. Волкова, О.В. Купченко. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2010/Economics/67475.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67475.doc.htm).
5. Гнезділова О.М. Удосконалення обліку лізингових платежів / О.М. Гнезділова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Spep/2010\\_1/Gnezdilova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Spep/2010_1/Gnezdilova.pdf).
6. Железнодорожный транспорт. Стратегическая диагностика. Предпосылки реформирования. – К., 2011. – 43 с.
7. Мировой рынок лизинга в 2012 году – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://raexpert.kz/researches/leasing\\_results\\_2012/part\\_1/](http://raexpert.kz/researches/leasing_results_2012/part_1/).
8. Офіційний веб-сайт «Українського об'єднання лізингодавців». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.leasing.org.ua/ua/events\\_of\\_association/?pid=3865](http://www.leasing.org.ua/ua/events_of_association/?pid=3865).
9. Про фінансовий лізинг: закон України від 16.12.1997, № 723/97-ВР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=723%2F97-%E2%F0>.
10. Реформування залізничного транспорту України. – К., 2012. – 24 с.
11. Харченко С.А. Методичні основи розрахунків із лізингових платежів / С.А. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – С. 188–197.

### REFERENCES

1. Badzym O.S., Drevush A.R. Udoskonalennia funktsionuvannia rynku lizynhovyykh posluh [Improving the functioning of the market of leasing services]. Aktual'ni problemy ekonomiky. [Actual problems of economy], 2010., №9 (111), pp. 182–190.
2. Bazavluk A. Zastosuvannya finansovogo mehanizmu dlya onovlennya osnovnogo kapitalu zaliznichnogo transportu Ukraini [The use of a financial mechanism for updating of fixed capital of railway transport of Ukraine ] *Svit finansiv*, 2012, № 3, pp.126-133.
3. Moroz A.M, Savluk M.I, Pukhovkina M.F. Bankiv's'ki operatsii [Banking]. K., KNEU, 2000. 384 p.
4. Volkova M.V. Udoskonalennia obliku lizynhovyykh operatsiy na pidpriemstvakh Ukrainy [Improving accounting of leasing operations in the Ukraine]. Available at: [dostupu:www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2010/Economics/67475.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67475.doc.htm).
5. Hnezdilova O.M. Udoskonalennia obliku lizynhovyykh platezhiv. [Improving the accounting of lease payments ]. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Spep/2010\\_1/Gnezdilova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Spep/2010_1/Gnezdilova.pdf).
6. Zheleznodorozhnyy transport. Strategicheskaya diagnostika. Predposylki reformirovaniya. [Railway transport. Strategic diagnostics. Background reform.], 2011, p.43.
7. Mirovoy ryinok lizinga v 2012 godu [The global leasing market in 2012]. Available at: [http://raexpert.kz/researches/leasing\\_results\\_2012/part\\_1/](http://raexpert.kz/researches/leasing_results_2012/part_1/).
8. Ofitsijnyy veb-sajt «Ukrains'koho ob'iednannia lizynhodavtsiv». [Official web-site «Ukrainian Union of Lessors» ]. Available at: [http://www.leasing.org.ua/ua/events\\_of\\_association/?pid=3865](http://www.leasing.org.ua/ua/events_of_association/?pid=3865).
9. Pro finansovyy lizynh: zakon Ukrainy vid 16.12.1997, № 723/97-VR.[Financial Leasing ].Available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=723%2F97-%E2%F0>.
10. Reformuvannya zaliznychnoho transportu Ukrainy, [Reform of Railway Transport of Ukraine], 2012, p. 24.
11. Kharchenko S.A. Metodichni osnovy rozrakhunkiv iz lizynhovyykh platezhiv [Methodical bases of calculation of lease payments ]. Aktual'ni problemy ekonomiky. [Actual problems of economy].2009, № 4 (94), pp. 188–197.

УДК 658.1

*Наталія Якименко-Терещенко, д.е.н., проф.  
(завідувач каф. «Економіка підприємства та економічна теорія», Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету)*

### **СУТНІСТЬ І ФУНКЦІОНАЛЬНІ СКЛАДОВІ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

*Розглянуто сутність і зміст понять «економічна безпека», «корпоративна безпека» та запропоновано авторське визначення поняття «корпоративна безпека залізничного транспорту». Вона визначається рівнем соціально-економічного розвитку залізничного транспорту, який характеризується найбільш повним і раціональним використанням економічного потенціалу, здатністю до самовідтворення, захищеністю від дії дестабілізуючих чинників, стійкістю взаємозв'язків між структурними та функціональними елементами, що сприяє задоволенню сукупності економічних, соціальних, культурних і психологічних інтересів зацікавлених осіб у ключі стратегічних цілей розвитку галузі. Встановлено особливості корпоративної безпеки залізничного транспорту в розрізі її складових (фінансово-економічна, інтелектуально-кадрова, організаційно-управлінська, інформаційна, інституційно-правова, техніко-технологічна, силова, соціально-ціннісна). Етапами управління корпоративною безпекою залізничного транспорту визначено: оцінювання рівня корпоративної безпеки в розрізі функціональних складових (рівень функціональних складових безпеки, інтегральний рівень корпоративної безпеки); аналіз відхилень у рівні безпеки та їх причин; виявлення та ідентифікація загроз, які спричинили зниження рівня безпеки, встановлення їх рейтингу; розроблення варіантів управлінських рішень і вибір оптимального з них; реалізація управлінського рішення та контроль за цим процесом. Доведено, що корпоративна безпека залізничного транспорту безпосереднім чином пов'язана з його економічним зростанням, а тому в основі побудови системи управління корпоративною безпекою залізничного транспорту є конвергенція основних видів менеджменту, орієнтованих на підвищення її рівня, серед яких управління виробництвом, когнітивний менеджмент, корпоративний ризик-менеджмент, управління організаційною культурою, контролінг.*

*Ключові слова: економічна безпека, корпоративна безпека, управління, ризик.*

© Якименко-Терещенко Н., 2016

*Наталья Якименко-Терещенко, д.э.н., проф.  
(заведующий каф. «Экономика предприятия и экономическая теория», Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета)*

## СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОРПОРАТИВНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

*Рассмотрены сущность и содержание понятий «экономическая безопасность», «корпоративная безопасность» и предложено авторское определение понятия «корпоративная безопасность железнодорожного транспорта». Она определяется уровнем социально-экономического развития железнодорожного транспорта, характеризующийся наиболее полным и рациональным использованием экономического потенциала, способностью к самовоспроизводству, защищенностью от воздействия дестабилизирующих факторов, устойчивостью взаимосвязей между структурными и функциональными элементами, способствует удовлетворению совокупности экономических, социальных, культурных и психологических интересов заинтересованных лиц в ключевых стратегических целях развития отрасли. Установлены особенности корпоративной безопасности железнодорожного транспорта в разрезе ее составляющих (финансово-экономическая, интеллектуально-кадровая, организационно-управленческая, информационная, институционально-правовая, технико-технологическая, силовая, социально-ценностная). Этапами управления корпоративной безопасностью железнодорожного транспорта определены: оценка уровня корпоративной безопасности в разрезе функциональных составляющих (уровень функциональных составляющих безопасности, интегральный уровень корпоративной безопасности); анализ отклонений в уровне безопасности и их причин; обнаружение и идентификация угроз, которые привели к снижению уровня безопасности, установление их рейтинга; разработка вариантов управленческих решений и выбор оптимального из них; реализация управленческого решения и контроль за этим процессом. Доказано, что корпоративная безопасность железнодорожного транспорта непосредственным образом связана с его экономическим ростом, а потому в основе построения системы управления корпоративной безопасностью железнодорожного транспорта находится конвергенция основных видов менеджмента, ориентированных на повышение ее уровня, среди которых управление производством, когнитивный менеджмент, корпоративный риск-менеджмент, управление организационной культурой, контроллинг.*

*Ключевые слова:* экономическая безопасность, корпоративная безопасность, управление, риск.

*Natalia Yakimenko-Tereshchenko, Doctor of Economics, professor  
(Head of Department « Business Economics and Economic Theory», Kharkov  
trade and economics institute Kyiv national university of trade and economics)*

## ESSENCE AND FUNCTIONAL COMPONENTS OF CORPORATE SAFETY IN SOCIO-ECONOMIC SYSTEM

*Essence and content of the terms «economic safety» and «corporate safety» have been considered, and author's definition of the term «corporate safety of railway transport» has been offered. It is defined by the level of socio-economic development of railway transport characterized by the fullest and rationale use of economic potential, ability to self-reproduction, protection against destabilizing factors, stable relations between structural and functional elements contributing to satisfaction of a set of economic, social, cultural and psychological interests of concerned persons in terms of strategic aims of development of the field. Features of corporate safety of railway transport have been established in terms of its components (financial and economic, intellectual and staff, organizational and managerial, informational, institutional and legal, technical and technological, supporting, social and integral). The following stages of managing corporate safety of railway transport have been defined: assessment of the level of corporate safety in terms of functional components (level of functional components of safety, integral level of corporate safety); analysis of deviations in the level of safety and their reasons; identification of threats that caused a decrease in the level of safety, establishment of their rating, development of options of managerial solutions and selection of an optimal one; implementation of the managerial solution and control over the process. It has been proved that corporate safety of railway transport is directly related to its economic growth; therefore, the grounds for building a management system for corporate safety of railway transport is convergence of the basic types of management aimed at an increase of its level, including production management, cognitive management, corporate risk management, management of organizational culture and monitoring.*

*Keywords: economic safety, corporate safety, management, risk*

**Постановка проблеми.** В останній час збільшується увага до потенційних і реальних загроз розвитку соціально-економічних систем. Це характерно й для залізничного транспорту України, який є складною, відкритою соціально-економічною системою, що вносить вагомий внесок у забезпечення транспортної складової національної економічної безпеки. У цьому зв'язку актуалізуються питання вирішення проблем його економічної та корпоративної безпеки, що сприятиме адекватному до сучасних макроекономічних і мезоекономічних завдань розвитку транспортної системи України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічною основою визначення та вивчення корпоративної безпеки соціально-економічних систем є підходи до понять «ризик», «загроза», «безпека», а також теоретико-методичні положення забезпечення «економічної безпеки», які сформувалися в науковій літературі. Окрім цього, важливим, з точки зору методів та інструментів управління корпоративною безпекою, є сучасні теорії управління, а саме: «ризик-менеджмент», «менеджмент якості», «когнітивний менеджмент», «управління організаційною культурою», «стрес-менеджмент», «управління людським капіталом» тощо.

Наукова література вміщує достатньо велику кількість публікацій з проблем забезпечення економічної та корпоративної безпеки соціально-економічних систем, серед яких варто відзначити праці Бойко М. О., Гапоненко В.Ф., Гурнака В.М., Диканя В.Л., Назаренко І.Л. та ін. [1-4]. Вивчення наукового надбання зазначених авторів дозволяє зробити висновок щодо їх зацікавленості питаннями систематизації складових економічної безпеки, висвітлення особливостей даного поняття з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств, розроблення методичних рекомендацій щодо оцінювання рівня економічної безпеки соціально-економічних систем і практичних рекомендацій щодо підвищення цього рівня. Попри значну кількість робіт щодо проблематики економічної та корпоративної безпеки соціально-економічних систем ця проблема достатнім чином не вивчена для підприємств залізничного транспорту.

**Мета статті.** Вивчення теоретичних засад корпоративної безпеки залізничного транспорту шляхом удосконалення поняття «корпоративна безпека залізничного транспорту», визначення її особливостей у розрізі складових та основних видів менеджменту, орієнтованих на підвищення її рівня.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Методологічною основою визначення та вивчення корпоративної безпеки соціально-економічної системи (на прикладі залізничного транспорту) є підходи до понять «ризик», «загроза», «безпека», а також теоретико-методичні положення забезпечення «економічної безпеки», які сформувався в науковій літературі. Окрім цього, важливим, з точки зору методів та інструментів управління корпоративною безпекою, є сучасні теорії управління, а саме: «ризик-менеджмент», «менеджмент якості», «когнітивний менеджмент», «управління організаційною культурою», «стрес-менеджмент», «управління людським капіталом» тощо.

Основною ознакою загрози є потенційні чи реальні втрати, що можуть викликати небезпеку для корпоративної системи. Якщо дія будь-якого внутрішнього чи зовнішнього чинника, що не завдає збитків, буде сприйматися корпоративною системою як загроза, то це відволікатиме зайві трудові, фінансові, технічні та інші ресурси. Тому до загроз необхідно відносити лише чинники, які формують зміст відносин у сфері корпоративної безпеки. Це об'єктивні чи природні чинники (наприклад, дії стихійних явищ природи можуть руйнувати продуктивні сили суспільства і спричиняти економічні й корпоративні втрати тощо) та суб'єктивні чинники (наприклад, пов'язані з суперництвом і конкуренцією, порушенням технологій, суспільних законів і норм тощо). При цьому загрози можуть виникати як усередині корпоративних систем, так і поза їхніми межами. Таким чином, загроза – це дія дестабілізуючих природних і (або) суб'єктивних чинників, пов'язаних з недобросовісною конкуренцією, порушенням законів і норм, які можуть спричинити потенційні або реальні втрати, що здатні викликати небезпеку для корпоративної системи.

У науковій літературі існує безліч підходів до визначення сутності категорії «ризик», але всі вони можуть бути об'єднані в три основні групи.

1) у науковій літературі, присвяченій теоріям оптимального управління, ризик розглядається як атрибутивна загально соціологічна характеристика будь-якого виду діяльності людини, здійснюваної в умовах ресурсних обмежень і наявності можливості вибору оптимального способу досягнення цілей, в умовах інформаційної невизначеності. Ризики характеризують імовірність настання у часі подій, які призводять до зміни рівноважної стійкості соціально-економічних систем.

2) з теорій історичного та технологічного прогресу виходить, що ризики є результатом накопичення регресивного потенціалу, а тому увага зосереджувалася на дослідженні таких характеристик деструктивних ризиків, як: непоправність втрати

властивостей, якостей, матеріальних і духовних цінностей, що були корисними в минулому, але зникають у наш час; поява нових властивостей, якостей, матеріальних і духовних цінностей, масштаб загроз та регресивний потенціал яких у майбутньому не ясний і не визначений; зниження рівня граничної безпеки в процесі створення нових виробництв, технологій; зростання екологічних загроз і викликів у процесі зростання промислового потенціалу;

3) ризики як форма невизначеності результату, який пов'язаний з особливим видом господарської діяльності – підприємництвом.

Два підходи до безпеки констатують Гапоненко В.Ф., Безпалько А.Л. та Власков А.С. Перший підхід допускає існування об'єкта, який характеризується серед інших наявністю виділеного параметра (структури, нормального функціонування, життєво важливих інтересів, потреб, прогресивного розвитку та інших). Цей параметр відчуває дію загроз – явища, які можуть вплинути на нього негативним чином. Якщо ж цей параметр захищений від загроз, то гарантована й безпека об'єкта. Другий підхід допускає існування об'єкта, у якого є цілі, яких він намагається досягнути. Об'єкт має певну внутрішню структуру (середовище) й існує в певному зовнішньому середовищі. Через властивості внутрішнього середовища весь об'єкт перебуває в стані, який називається «безпека». Це означає, якщо зовнішнє середовище в певних межах негативно впливає на нього, то об'єкт все одно функціонує та досягає своїх цілей [1]. Другий підхід, на думку науковців, більш вірний, оскільки на перше місце ставиться не процес боротьби з явищами, визначеними як загрози, а забезпечення досягнення мети підприємством шляхом підтримання режиму його нормального функціонування. У цілому в наш час під терміном «безпека» розуміється всеосяжна безпека, заснована на співробітництві, ґрунтується на більш широкому спектрі суб'єктів і об'єктів безпеки. Безпека організації – це складна багаторівнева функціональна система, в якій безперервно відбуваються процеси взаємодії і протидії життєво важливих інтересів організації з погрозами цим інтересам – як внутрішнім, так і зовнішнім. При цих взаємодіях і протидіях інтереси та загрози постійно відчувають вплив з боку факторів внутрішнього й зовнішнього навколишнього середовища й дій керівної системи. У центрі такої системи безпеки стоять потреби й життєво важливі інтереси корпорації.

Наукова література вміщує достатньо велику кількість понять «економічна безпека», але в цілому існує чотири підходи до розуміння її сутності:

1) стан захищеності виробничо-комерційної діяльності, ресурсів підприємства, підприємницьких можливостей, економічних інтересів від негативних факторів;

2) здатність протистояти різним посяганням на власність, діяльність та власний імідж, створювати ефективний захист від внутрішніх і зовнішніх загроз;

3) забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей зовнішнього середовища з застосуванням продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Економічна безпека – характеристика суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність реалізувати власні стратегічні економічні інтереси при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз та використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище;

4) система методів (заходів), які направлені на усунення небезпек та створення умов для функціонування підприємства; підвищення фінансової стабільності й захист комерційних інтересів.

Економічна безпека залізничного транспорту, на думку Якшиної І.С., є здатністю до ефективного функціонування та забезпечення таких умов перевізного процесу, при яких досягається безпека й безперебійне надання транспортних послуг, а

також мінімізація імовірнісного настання небезпек і загроз ресурсним складовим економічної безпеки, забезпечення відтворення ресурсного потенціалу й можливість інноваційного розвитку для виконання покладеної на нього місії [5].

У нашому дослідженні будемо економічну безпеку розглядати як стан економічного розвитку залізничного транспорту як соціально-економічної системи, який характеризується найбільш повним та раціональним використанням її економічного потенціалу, здатністю до самовідтворення, захищеністю від дії дестабілізуючих чинників, міцністю взаємозв'язків між її елементами, що сприяє задоволенню сукупності економічних і соціальних інтересів зацікавлених осіб у ключі стратегічних цілей розвитку галузі. Поняття «корпоративна безпека» вивчається на міждисциплінарному рівні та є об'єктом дослідження психології, соціології, менеджменту. Корпоративна безпека в дослідженнях з психології ґрунтується на психологічних методах та інструментах впливу на персонал, на їх співробітництві, а критеріями стійкості та виживання фірми є професійна компетентність персоналу в основній сфері діяльності, управлінська компетентність керівного складу, виконавча дисципліна, оптимальний психологічний клімат. З позиції соціологів, під корпоративною безпекою розуміється захищеність життєво важливих цілей, інтересів національних корпорацій, акціонерних товариств як економічних, соціальних і політичних суб'єктів від внутрішніх і зовнішніх загроз, що гарантують їх поступальний розвиток. Категорія «корпоративна безпека» визначається ними як інтегративна структура і в цьому контексті вона розглядається як, по-перше, системна потреба, зумовлена інтересами суб'єктів соціальних взаємодій усіх рівнів; по-друге, системна задача, яка виходить із цілей сталого розвитку суспільства і всіх його системних елементів; по-третє, системна діяльність соціальних суб'єктів, орієнтована на специфічні установки цілепокладання й ціледосягнення і виявляється в різних сферах (насамперед – в економіці та політиці) і організаційних рівнях; по-четверте, системна властивість, що має інтегративний характер функціональних ознак (у сукупності за всіма галузями життєдіяльності та життя організації) [6]. Як визначають менеджери та економісти, корпоративна безпека є станом захищеності життєво важливих інтересів підприємства від різноманітних внутрішніх та зовнішніх загроз, що гарантує найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів суб'єктів господарювання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного розвитку [7].

Відмінності в термінах економічної та корпоративної безпеки вчені вбачають по-різному. Одні корпоративну безпеку встановлюють як частину економічної, інші бачать їх зв'язок у зворотному порядку. Обґрунтованість використання поняття «корпоративна безпека» в цьому дослідженні пояснюється тими відмінностями, які воно має порівняно з економічною безпекою. На думку автора статті, корпоративна безпека залізничного транспорту визначається рівнем соціально-економічного розвитку залізничного транспорту, який характеризується найбільш повним та раціональним використанням економічного потенціалу, здатністю до самовідтворення, захищеністю від дії дестабілізуючих чинників, стійкістю взаємозв'язків між структурними та функціональними елементами, що сприяє задоволенню сукупності економічних, соціальних, культурних та психологічних інтересів зацікавлених осіб у ключі стратегічних цілей розвитку галузі. Особливості корпоративної безпеки виявляються в сукупності її складових. На рис. 1 наведемо складові корпоративної безпеки та загрози в розрізі кожної складової. Дотримуємося позиції щодо виокремлення у складі корпоративної безпеки таких складових, як: фінансова-економічна, інтелектуально-кадрова, організаційно-управлінська, інформаційна, інституційно-правова, техніко-технологічна, силова, соціально-ціннісна.



Корпоративна безпека залізничного транспорту безпосереднім чином пов'язана з його економічним зростанням. Тому методичні основи управління корпоративною безпекою включають у себе сукупність видів менеджменту, серед яких:

- управління виробництвом, у т. ч. управління якістю продукції, ресурсів та процесів. Управління виробництвом – це планомірний, цілеспрямований та безперервний вплив на виробничі колективи та окремих виконавців на підприємстві з метою координації їхніх спільних дій у загальному процесі створення матеріальних благ та надання послуг. Управління якістю – комплекс стратегічних і тактичних заходів щодо організації бездефектної роботи всіх ланок виробничого процесу підприємства й перевірки якості виробу під час його виготовлення;

- управління фінансами – система методів, принципів, засобів, форм організації, що використовуються для забезпечення ефективного регулювання фінансових ресурсів підприємств. Об'єктом управління є система грошових відносин, що виникають під час формування, розподілу та використання грошових потоків у процесі господарської діяльності підприємств;

- когнітивний менеджмент – комбінація окремих аспектів управління персоналом, інноваційного менеджменту, а також використання нових інформаційних технологій в управлінні організацією; має своєю метою на основі оволодіння новим знанням і стимулювання його зростання створити нові й більш потужні конкурентні переваги організації. Нова управлінська стратегія передбачає відбір і акумулювання значущого знання із зовнішніх джерел, його збереження, класифікацію, трансформацію та забезпечення доступності. Для його успішного здійснення необхідні хороша технологічна база, що дозволяє ефективно переносити й поширювати знання, висока організаційна культура, яка сприятиме переносу знань від одного працівника й підрозділу до інших, і безперервне кваліфіковане навчання персоналу. Об'єднуючи три ключові організаційних ресурсів – людей, процеси й технології, когнітивний менеджмент є, з одного боку, сукупністю інструментів або технологічною схемою, придатною для будь-яких теорій управління й дозволяє зберегти, відфільтрувати, проаналізувати й ефективно використовувати знання на практиці. З другого, ця управлінська стратегія є організаційною схемою для практичної реалізації ідеї виявлення, структурування, збереження знань у компанії та обміну ними. У першу чергу, когнітивний менеджмент пов'язаний з організаційним знанням, яке являє собою постійно змінне поєднання структурованого досвіду, цінностей, контекстуальних відомостей, і є основою для оцінки й засвоєння інноваційного досвіду та інформації;

- управління організаційною культурою (у т.ч. стрес-менеджмент) – є комплексом заходів, спрямованих на формування сильного типу організаційної культури, для якої властиве сприйняття її цінностей більшістю членів організації й максимальна відповідність цінностей організаційної культури системі цінностей окремої людини в організації. Процес управління організаційною культурою включає такі етапи: по-перше, виявлення цінностей організаційної культури, максимально відповідних особливостям організаційної технології, можливостям і обмеженням зовнішнього середовища організації, рівню професіоналізму персоналу й особливостям національного менталітету; по-друге, закріплення цінностей сильної організаційної культури на рівні персоналу організації; по-третє, підтримання певної частки персоналу, що є стійким носієм даної організаційної культури;

- контролінг – функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної функції коментування в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Основна мета контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення ці-

лей, що стоять перед підприємством. Він є дієвим інструментом, що дозволяє управляти підприємством і витратами, здійснювати контроль у галузі витрат і бюджетного процесу, управляти процесом управління підприємством, стратегічним і оперативним плануванням. Управління корпоративною безпекою залізничного транспорту здійснюється в певній послідовності, що включає декілька етапів:

- 1) оцінювання рівня корпоративної безпеки в розрізі функціональних складових (рівень функціональних складових безпеки, інтегральний рівень корпоративної безпеки);
- 2) аналіз відхилень у рівні безпеки та їх причин;
- 3) виявлення та ідентифікація загроз, які спричинили зниження рівня безпеки, встановлення їх рейтингу;
- 4) розроблення варіантів управлінських рішень та вибір оптимального з них;
- 5) реалізація управлінського рішення та контроль за цим процесом.

**Висновки та пропозиції.** Підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, що розвиток залізничного транспорту України в напрямках підвищення ефективності та стійкості його функціонування, конкурентоспроможності та економіко-технологічного потенціалу визначає необхідність нових підходів до методології та організації управління соціально-економічними процесами в галузі. У комплексі цих підходів важлива роль відводиться підтримці належного рівня корпоративної безпеки як обов'язковій умові досягнення економічного зростання галузі і національної економіки в цілому.

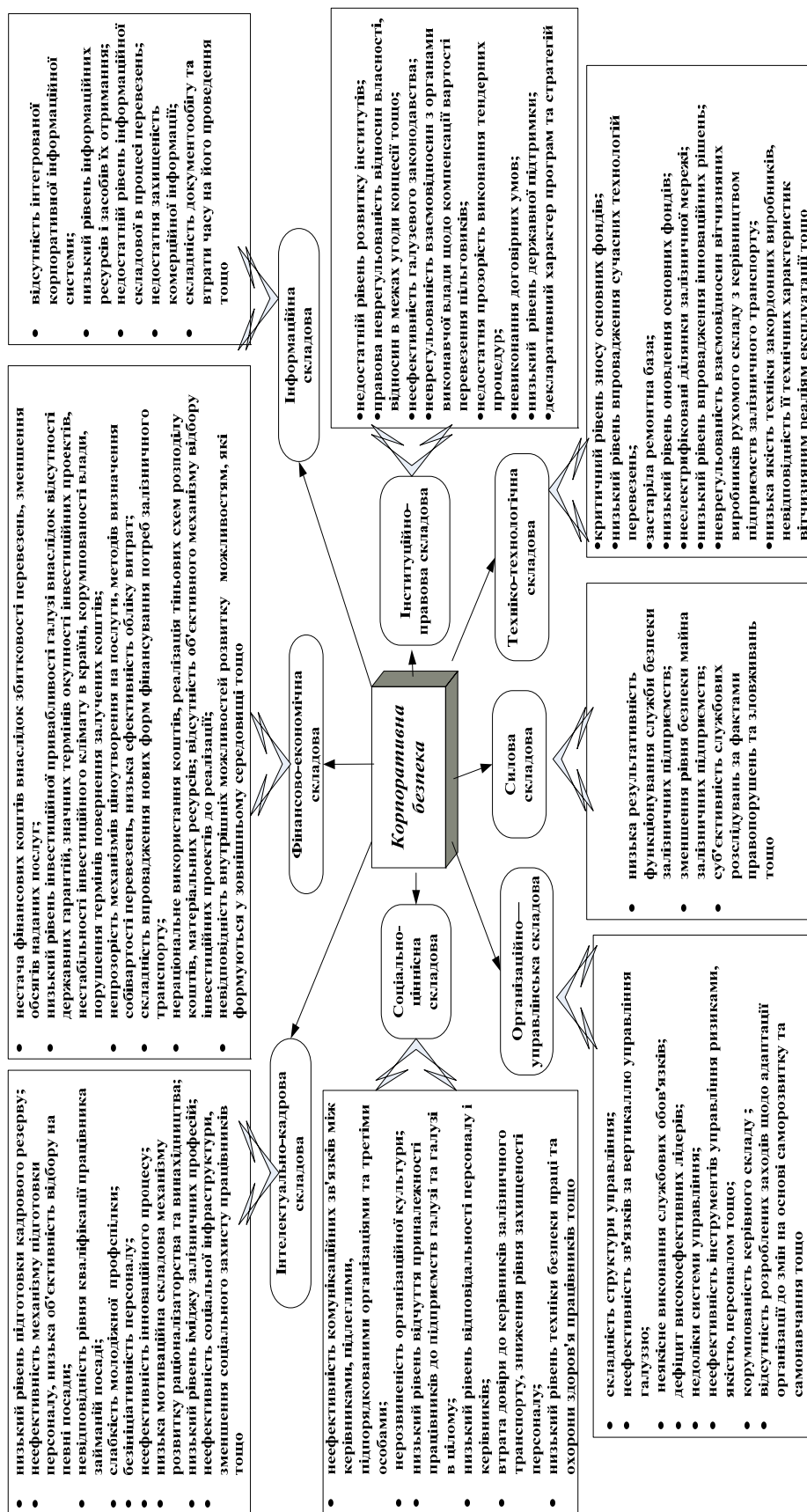


Рис. 1. Схема складових та загроз корпоративної безпеки залізничного транспорту України (авторська розробка)

ЛІТЕРАТУРА

1. Гапоненко В. Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / Гапоненко В. Ф., Безпалько А. Л., Власков А. С. – М. : Изд-во «Ось-89», 2007. – 208 с.
2. Гурнак В. М. Економічна безпека підприємств транспорту як фактор стабільного задоволення попиту в перевезеннях / В. М. Гурнак, О.С. Славінська, В.Є. Ананченко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. – 2012. – Вип. 10. – С. 410-419.
3. Дикань В. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємств: монографія. / Дикань В.Л., Назаренко І.Л. -Х.: УкрДАЗТ, 2011. – 142 с.
4. Бойко М. О. Дослідження категорії «економічна безпека підприємства» в ракурсі підприємств портової галузі / М. О. Бойко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1(1). – С. 11-17.
5. Якшина І. С. Диагностика ресурсных составляющих экономической безопасности железнодорожного транспорта России : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» [Электронный ресурс] / И. С. Якшина. – М., 2012. – Режим доступа: <http://www.dissers.ru>.
6. Попова К. В. Современные тенденции развития корпоративной безопасности (социологический аспект) : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. соц. наук : спец. 22.00.01 «Теория, методология и история социологии» / К. В. Попова. – Москва, 2008. – 27 с.
7. Франчук В.І. Теоретичні засади корпоративної безпеки / В.І. Франчук // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7. – С.161–167.

REFERENCES

1. Gaponenko V. F. *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatij. Podhody i principy* [Economic safety of enterprises. Approaches and principles]. Moscow,, Izd-vo «Os'-89», 2007. 208 p.
2. Hurmak V. M., Slavins'ka O.S., Ananchenko V.Ye. *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstv transportu yak faktor stabil'noho zadovolennya popytu v perevezennyakh* [Economic security of transport as a factor of sustainable transportation to meet demand]. *Upravlinnya proektamy, systemnyy analiz i lohistyka. Tekhnichna seriya*. [Project management, systems analysis and logistics. Technical series], 2012, issue 10, pp. 410-419.
3. Dykan' V.L., Nazarenko I.L. *Kompleksna metodyka vyznachennya rivnya ekonomichnoyi bezpeky, otsinky ryzykiv ta ymovirnosti bankrutstva pidpryyemstv* [Comprehensive method of determining the level of economic security, risk and probability of bankruptcy]. Kharkiv, UkrDAZT, 2011. 142 p.
4. Boyko M. O. *Doslidzhennya katehoriyi «ekonomichna bezpeka pidpryyemstva» v rakursi pidpryyemstv portovoyi haluzi* [Research for «economic security» from the perspective of enterprise port sector]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*. [Problems and prospects of business], 2015, issue 1(1), pp. 11-17.
5. Yakshina I. S. *Diagnostika resursnyh sostavlyayushchih ehkonomicheskoy bezopasnosti zheleznodorozhnogo transporta Rossii* [Diagnosis of resource components of the economic security of railway transport of Russia]. Available at: <http://www.dissers.ru>. (rus).
6. Popova K. V. *Sovremennyy tendentsii razvytiya korporativnoy bezopasnosti (sotsyalohychesky aspekt)* [Modern trends in the development of Corporate Security (Sociological aspect) ]. Moscow, 2008. 27 p.
7. Franchuk V.I. *Teoretychni zasady korporativnoy bezpeky* [Theoretical basis of corporate security] *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Recent economic problems], 2009, issue 7, pp. 161-167.

---

---

## ЗМІСТ

<b>ЗАГАЛЬНО- ТРАНСПОРТН І ПРОБЛЕМИ</b>	<b>Бакаєв Л., Конончук В.</b> Розробка структури показників якості транспортно-експедиторського обслуговування	3
	<b>Кучерук Г., Войченко Т.</b> Управління організаційно-економічними змінами на транспортних підприємствах	11
	<b>Кучерук Г., Фінчук В.</b> Еволюція ролі логістики в транспортному експедуванні	20
	<b>Пацьора О.</b> Стратегія розвитку транспортного підприємства: формування сутності та змісту поняття	26
<b>ЗАЛІЗНИЧНИ Й ТРАНСПОРТ</b>	<b>Dvulit Z.</b> Economic and environmental sustainability management of railway enterprises of Ukraine: strategic directions and environmental impact assessment	37
	<b>Крищенко С., Трубій К.</b> Теоретичні підходи щодо оцінки ефективності управління персоналом підприємств залізничного транспорту	48
	<b>Панченко О.</b> Визначальні принципи ефективного страхового захисту суб'єктів залізничного бізнесу	57
	<b>Пилипенко О., Жунь В.</b> Оцінка ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності залізничного транспорту України	69
	<b>Познякова О., Мірошніченко О.</b> Розвиток логістичної діяльності на залізничному транспорті	82
	<b>Харчук О., Романчук В.</b> Окремі аспекти матеріально-технічного забезпечення: координація закупівель залізничного транспорту	93
<b>РІЗНІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ</b>	<b>Бабина О., Кожухаренко В.</b> Стратегічне управління інтелектуальним капіталом підприємств водного транспорту	100
	<b>Леонтєва І.</b> Забезпечення ресурсозбереження та система оптимізації кадрових ресурсів воднотранспортного підприємства	112
	<b>Приймук О.</b> Особливості оптимального ціноуворення на послуги метрополітену	121

---

<b>ІНШІ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ</b>	<b>Андрейцев А., Клецька Т., Крижановська Т.</b> Побудова областей прийняття рішень в умовах невизначеності при застосуванні ймовірнісного критерію	129
	<b>Борщук Є.</b> Базові принципи формування механізмів управління сталим розвитком підприємства як еколого-економічною системою	140
	<b>Двуліт З., Кудіна Д.</b> Особливості розвитку франчайзингу в Україні та у світі у сфері послуг	149
	<b>Ільїн В.Ю., Дікунова Я.</b> Фінансова звітність в управлінні суб'єктами господарювання	163
	<b>Ільчук В., Краснянська Ю.</b> Перспективи використання лізингу в Україні	171
	<b>Кириленко О.</b> Методологічні аспекти і принципи розрахунку витрат на малодіяльних ділянках	180
	<b>Кравченко О.</b> Методичні засади оцінки фінансового потенціалу підприємств	188
	<b>Лучникова Т.</b> Дослідження сутності «теорії організації» та визначення її місця в системі управлінських наук	200
	<b>Пазиніч О.</b> Можливості впровадження сучасних інструментів HR менеджменту міжнародних компаній у практику управління українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	207
	<b>Пилипенко О., Лепська А.</b> Сучасні тенденції та завдання реформування пенсійної системи в Україні	215
	<b>Садюк А.</b> Можливості застосування доктрини essential facilities при зловживанні монополієм становителем монополієм	225
	<b>Талавіра Є., Шевельов А.</b> Лізинг як джерело відтворення основних засобів підприємства	236
	<b>Якименко-Терещенко Н.</b> Сутність і функціональні складові корпоративної безпеки соціально-економічної системи	243

---

## CONTENTS

<b>GENERAL TRANSPORT PROBLEMS</b>	<b>Bakaev L., Kononchuk V.</b> Development of the structure parameters of quality freight forwarding services	3
	<b>Kucheruk G., Voichenko T.</b> Management of organizational and economic changes in transport companies	11
	<b>Kucheruk G., Finchuk V.</b> An evolution of role of logistic is in a transport expe- dition	20
	<b>Patsora O.</b> Development strategy of the transport company: the formation of the nature and content of the concept	26
<b>RAILWAY TRANSPORT</b>	<b>Dvulit Z.</b> Economic and environmental sustainability manage- ment of railway enterprises of ukraine: strategic direc- tions and environmental impact assessment	37
	<b>Kryshchenko S., Trubii K.</b> Theoretical approaches to evaluating the effectiveness of personnel management the enterprises of railway transport	48
	<b>Panchenko O.</b> The determining principle of effective insurance pro- tection railway business entities	57
	<b>Pylypenko O., Zhun V.</b> Estimation of efficiency of innovative and investment activity of Ukraine railway transport	69
	<b>Poznyakova O., Miroshnychenko O.</b> Development of logistic activity is on railway transport	82
<b>DIFFERENT TYPES OF TRANSPORT</b>	<b>Kharchuk E., Romanchuk V.</b> Some aspects of material-technical support: railway procurement coordination	93
	<b>Babyna O., Kozhukharenko V.</b> Strategic management of intellectual capital of sea transport enterprises	100
	<b>Leontieva I.</b> Water-transport company human resources optimiza- tion and management system	112
	<b>Priymuk O.</b> Optimal features pricing for underground services	121

---

<b>OTHER AREAS OF ECONOMICS</b>	<b>Andreytsev A., Kletska T., Kryzhanovska T.</b> Constructing the decision-making domains under uncertainty using a probability criterion	129
	<b>Borschuk E.</b> Basic principles forming the mechanisms of sustaina- ble development management of enterprise as the ecological-economic system	140
	<b>Dvulit Z., Kudina D.</b> Features of franchising development in Ukraine and in the world in services sphere	149
	<b>Ilyin V., Dikunova Y.</b> Financial statements in management economics entitie	163
	<b>Ilichuk V., Krasnianska Y.</b> Prospects of leasing in Ukraine	171
	<b>Kyrylenko O.</b> Methodological aspects and principles of planning costs of low-traffic rail lines	180
	<b>Kravchenko O.</b> Methodical bases of financial potential evaluation of enterprises	188
	<b>Luchnykova T.</b> Research of the «theory of organization» and defini- tions his places in the science of the management	200
	<b>Pazynich O.</b> Possibility of introduction of modern instruments of HR of management of internationalcompanies is in practice	207
	<b>Pylypenko O., Leps`ka A.</b> Current trends and tasks of pension reform in Ukraine	215
	<b>Sadiuk A.</b> Possibilities of application of essential facilities doc- trine when a monopolist abuses its monopoly status	225
	<b>Talavira E., Sheveliov A.</b> Leasing as a source of reproduction of fixed assets of the company	236
	<b>Yakimenko-Tereshchenko N.</b> Essence and function- al components of corporate safety in socio-economic system	243



---

**ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ НАУКОВИХ СТАТЕЙ,  
ЯКІ ПОДАЮТЬСЯ ДО ДРУКУ В ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ДЕРЖАВНОГО  
ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТРАНСПОРТУ  
СЕРІЇ «ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ»**

1. До друку в «Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту» (далі – Збірник) приймаються лише наукові статті, які мають такі необхідні елементи:

**1.1. Відомості про автора трьома мовами (українська, російська, англійська).** Вказується прізвище та ім'я, вчений ступінь, вчене звання, посада та назва вищого навчального закладу, в якому працює автор.

**1.2. Розширена анотація та ключові слова трьома мовами (українська, російська, англійська).** Розширена анотація має відповідати таким вимогам:

– інформативність (без загальних слів); оригінальність; змістовність (відображати основний зміст статті та результати досліджень); структурованість (можливо, навіть рубрикація, як у статті: предмет, тема, мета, метод або методологія, результати, область застосування результатів, висновки); компактність (обсяг 150–250 слів);

– варто уникати зайвих вступних фраз (наприклад, «автор статті розглядає»). Історичні довідки, якщо вони не становлять основний зміст документа, опис раніше опублікованих робіт і загальновідомі положення в анотації не наводять.

**1.3. Постановка проблеми** в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

**1.4. Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми й на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

**1.5. Формулювання цілей статті (мета);**

**1.6. Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

**1.7. Висновки та пропозиції** з даного дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

**1.8. Література**, оформлена відповідно до правил бібліографічного опису та її переклад (**REFERENCES**) – транслітерація списку літератури з перекладом назви джерела англійською мовою у квадратних дужках.

2. Стаття має відповідати тематичному спрямуванню Збірника. **Відповідальність за матеріали, наведені в статті, несуть автори.** Редакція може не поділяти позицію авторів публікації та залишає за собою право на скорочення, редагування і виправлення статті (зі збереженням головних висновків і стилю автора).

Статті, що не відповідають вимогам, розглядатися та друкуватися не будуть.

До редколегії Збірника подаються:

• **електронний варіант статті**, направлений на адресу: *publication@detut.edu.ua*;

• **рецензії на статтю.** Кожна стаття повинна мати рецензію доктора наук, який є провідним спеціалістом у відповідній галузі науки, засвідчену печаткою установи, де працює рецензент. **Статті, автором яких є доктор наук (одноосібні або у співавторстві), подають без рецензій.**

3. Матеріал статті потрібно викладати стисло, послідовно, стилістично грамотно. Обсяг статті (без анотацій) має бути не менше 5 сторінок та не перевищувати 12 сторінок. Винятки допускаються лише за рішенням редакційної колегії Збірника. Остання сторінка статті має бути заповнена текстом не менше, ніж на половину. Терміни та позначення мають відповідати чинним стандартам. Не допускаються повтори, а також зайві подробиці при переказі раніше опублікованих відомостей. Одиниці вимірювання слід подавати згідно з вимогами чинних державних стандартів.

4. Цитати, таблиці, статистичні дані, цифрові показники, що підвищують рівень обґрунтованості аналітичних матеріалів, подають з посиланням на джерела. Таблиці мають бути пронумеровані й мати заголовок. Відповідальність за наведені показники несуть автори.

---

5. Текстові матеріали готують і друкують на аркушах білого паперу з використанням комп'ютерних текстових редакторів MicrosoftWord, для набору формул використовують вбудовані редактори формул. При цьому має застосовуватись шрифт TimesNewRoman.

**Рекомендується при підготовці рукопису використовувати шаблон, який можна скачати в електронному вигляді на офіційному веб-сайті Університету у відповідному розділі.**

**Параметри сторінки** Збірника встановлені такі:

- поле верхнє і бокові – 35 мм;
- поле нижнє – 45 мм.

В розділі «Параметры страницы» обрати вкладку «Источник бумаги» – встановити «От края до верхнего колонтитула» 1,2 см; «От края до нижнего колонтитула» 2 см.

Верхній і нижній колонтитули, а також номери сторінок не вводити. Відступ першого рядка абзацу – 5 мм, інтервал між рядками – одинарний.

**6. Матеріали набирають такими шрифтами:**

- *УДК – 11 пунктів, курсив;*
- *автори – 12 пунктів, напівжирний курсив;*
- **НАЗВА СТАТТІ – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 12 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ;**
- *анотація – 11 пунктів, напівжирний курсив;*
- *ключові слова – 11 пунктів, курсив;*
- основний текст – 11 пунктів, звичайний;
- *знак авторського права (© Іванов І. І., 2011) – 12 пунктів, напівжирний курсив, знак авторського права розміщується на першій сторінці статті;*
- **СЛОВО «ЛІТЕРАТУРА» – ПРОПИСНІ ЛІТЕРИ, 11 ПУНКТИВ, НАПІВЖИРНИЙ;**
- назви джерел у списку літератури – 9 пунктів, звичайний, *прізвища авторів або перше слово назви джерела наводять курсивом.*

**7. Інтервали між елементами статті такі:**

- УДК – автори – 2;
- автори – назва статті – 2;
- назва статті – анотація і ключові слова – 2;
- анотація і ключові слова – основний текст – 1;
- основний текст – назва таблиці (верхній край рисунка, схеми, діаграми) – 1;
- назва таблиці – її верхній край – 1;
- нижній край рисунка, схеми, діаграми – їх назви – 1;
- нижній край таблиці (назва рисунка, діаграми, схеми) – основний текст – 2;
- основний текст – знак авторського права – 1;
- основний текст – **ЛІТЕРАТУРА** – 1;
- **ЛІТЕРАТУРА** – список літератури – 1.

**8. Усі рисунки й таблиці** повинні мати назви і номери (у випадку, коли в одному матеріалі міститься два і більше названих елементів), наприклад, «*Рис. 1. Розрахункова схема...*» або «*Таблиця 1. Показники...*»

Слова *Рис., Таблиця* і їхні номери набираються курсивом, 10 пунктів, назви – напівжирним шрифтом, 10 пунктів, назви і номери таблиць розміщують над таблицями, а рисунків – під ними **по центру**. Якщо таблиця не вміщується на одній сторінці, всі її колонки нумерують, а над перенесеною частиною таблиці праворуч зазначають: «*Продовження табл.*» із вказанням номера таблиці.

**9. Формули** розташовуються на сторінці по центру. Номер формули проставляється справа в кінці рядка, в круглих дужках, не виходячи на поле. Між ними і текстом витримується інтервал в один рядок. Літери і позначення величин (символи) набирають курсивом.

**10. Бібліографічний опис літературних (інформаційних) джерел** складається за стандартом «Бібліографічний запис. Бібліографічний опис. Загальні вимоги і правила складання» (ДСТУ 7.1:2006).

*Науково-виробниче видання*

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
ДЕРЖАВНОГО ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ТРАНСПОРТУ**

**Серія «Економіка і управління»**

Випуск 38

Відповідальний за випуск: *Н. І. Богомолова*

Верстка, редагування *О. В. Ємець*

Підписано до друку 31.01.17 р. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>8</sub>.  
Папір – для тиражувальних апаратів. Гарн. Таймс.  
Друк – на ризографі.  
Ум.-друк. арк. 30,22. Обл.-вид. арк. 18,60.  
Зам. № 13/17. Наклад 150 прим.

Надруковано в Редакційно-видавничому відділі ДЕТУТ.  
Свідоцтво про реєстрацію Серія КВ № 19980-9780ПР від 28.05.2013 р.  
03049, м. Київ-49, вул. Миколи Лукашевича, 19