

інструмент активізації винахідницької діяльності [Текст] / Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтогазовій промисловості. – 2010. – № 1 (1). – С. 49–53.

**УДК 339.338**

*Т. Б. Топольницька, асистент*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

## **ІНСТИТУЦІЙНИЙ АСПЕКТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Розвиток національного господарства щільно пов'язаний з реалізацією зовнішніх та внутрішніх інтересів економічних суб'єктів на всіх рівнях господарювання. Разом з тим, у низці випадків реалізація інтересів окремих суб'єктів господарювання та їх груп суперечить інтересам інших суб'єктів, держави або суспільства в цілому. В інших ситуаціях стан економічної кон'юнктури та інші чинники не дозволяють національним виробникам забезпечити достатній рівень власної конкурентоспроможності для виходу на зовнішні ринки або для суперництва із закордонними постачальниками на внутрішньому ринку. З огляду на сказане, збалансованість економічного розвитку країни об'єктивно залежить від зусиль держави з коригування стану та динаміки зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств.

Суттєвий вплив на форми, методи і результати здійснення ЗЕД здійснюють інституційні чинники.

Якість або ефективність інституційного середовища, яку науковець [1] визначає як створення такого інституційного середовища, яке є сприятливим для реалізації цілей сталого розвитку за умови мінімізації відповідних витрат, визначає несуперечливість інституційних умов ЗЕД її потребам та цілям економічних суб'єктів у зовнішній сфері, компліментарність інститутів між собою як передумову збалансованого функціонування регуляторної системи ЗЕД, прозорість інституційного середовища як чинник раціональної поведінки в ньому. У підсумку якість інституційного середовища має забезпечити зниження трансакційних витрат при здійсненні ЗЕД.

Процес лібералізації зовнішньоекономічної діяльності в Україні розпочався у середині 80-х років і характеризувався суттєвим розширенням прямих контактів між підприємствами, організаціями та установами, зумовленим процесами перебудови в СРСР й інших європейських країнах соціалістичного табору. Заходи, спрямовані на повну лібералізацію зовнішньоекономічної діяльності, відбулися вже після проголошення незалежності України. Вступ країни на шлях самостійного розвитку вимагав формування нової концепції зовнішньоекономічних зв'язків з урахуванням проведення самостійної зовнішньоекономічної політики. Зовнішньоекономічна діяльність починає розглядатися не тільки як складова частина господарської

діяльності підприємства, але й як важливий фактор економічного зростання, створення передумов більш інтенсивного розвитку інтеграційних процесів на макrorівні [2]. У цей період були прийняті важливі законодавчі акти. Основним нормативно-правовим актом, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, на етапі становлення законодавчої бази ЗЕД став Закон України від 16 квітня 1991 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність" [3]. Надалі законодавчу базу здійснення ЗЕД доповнили Митний кодекс України від 11 липня 2002 р. [4] та від 13 березня 2012 р. [5]; Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. [6], Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. [7] та низка інших законодавчих актів.

Однак не вагаючись на той факт, що вітчизняне законодавство інтенсивно розвивається, емпірична оцінка якості інституційного середовища України для здійснення ЗЕД свідчить, про те, що вітчизняні умови для прозорого та раціонального ведення бізнесу є недостатньо сприятливими.

В Україні відзначається надзвичайно низький рівень захисту прав власності, який підтверджується незадовільними рейтингами в аспектах незалежності судової системи, рівня організованої злочинності і надійності поліцейського захисту. Небезпека рейдерства змушує власників створювати складні корпоративні системи з розмежуванням прав власності, яка частково призводить до ускладнення управління, збільшення витрат і собівартості продукції в кінцевому рахунку, обумовлює відсутність мотивації до підвищення репутації шляхом демонстрування власних успіхів, визначає інформаційну непрозорість управління та ринкової діяльності підприємств. Проблема поглиблюється значною складністю використання законодавчих рамок для відстоювання власних прав та врегулювання суперечок.

Негативною рисою інституційного середовища інвестиційної діяльності в Україні виступає нерозвиненість інститутів фондового ринку: низькими є позиції в рейтингу доступності (~100-115 позиція) та різноманіття (~100 позиція) фінансових послуг; ще гірший рейтинг Україна має за критерієм регулювання торгівлі цінними паперами (127 місце в 2011 р. і 135 – в 2015 р.). При цьому можливість легального впливу в рамках закону на правила здійснення прямих іноземних інвестицій також оцінюється дуже низько (118 місце в 2006 р., 133 – в 2013 р., 122 – в 2015 р.).

Певні зусилля в деяких напрямках, звичайно, докладаються, і не безуспішно: попри скептичні оцінки західних експертів щодо якості реформ в Україні, які здійснювалися протягом останніх років, за показником, який відображає тягар державного регулювання, в період з 2013 до 2015 рр. Україна піднялася на 50 пунктів, посівши 87 місце. Цьому сприяли і робота уряду зі створення системи "єдиного вікна" в адміністративних установах, зокрема, в органах митниці. Зокрема, передбачається: 1) створення єдиної електронної бази даних, яка дозволяє різним службам в автоматичному режимі обмінюватися інформацією про вантаж, який проходить через кордон України; 2) здійснення всіх видів контролю (митного, санітарно-епідеміологічного, ветеринарно-санітарного, фітосанітарного, екологічного, радіологічного та інших видів контролю) за допомогою електронного обміну даними.

Рівень обтяження митними формальностями певною мірою скоротився, в тому числі і через адміністративні заходи з пришвидшення митного оформлення і через новачі Митного кодексу 2012 р., згідно з яким:

- встановлено вичерпний перелік підстав для відмови в митному оформленні товарів за заявленою декларантом вартістю товарної партії і презумпція невинності декларанта: саме митний посадовець має аргументовано довести, що підприємство надало недостовірні або неповні відомості про вантаж, в іншому випадку декларована митна вартість визнається вірною;

- закріплено право декларанта на здійснення митного оформлення товарів у будь-якому митному органі і навіть до моменту їх прибуття в Україну або до митного органу призначення (на відміну від Митного кодексу України версії 2002 р.);

- зменшено термін та скорочено перелік документів, необхідних для митного оформлення;

- закріплено інститут уповноважених економічних операторів та інститут пост-аудиту,

- створено передумови для розвитку електронного декларування (зокрема, за експертними оцінками частка декларування в електронному вигляді досягла 95% в перший рік після ухвалення Митного кодексу в новій редакції).

Рівень митного оподаткування в Україні розцінюється як невисокий (43 місце у рейтингу в 2016 р.). Це пов'язано із значними поступками України в питаннях митного тарифу в період приєднання до СОТ, що, в свою чергу, у відповідності до правил СОТ значно обмежило можливості уряду підняти ставки ввізного мита.

Разом з тим виявлено, що не заважаючи на той факт, що вітчизняне законодавство інтенсивно розвивається, в тому числі шляхом адаптації кращого світового та європейського досвіду регулювання ЗЕД, в Україні відзначається низька якість інституційного середовища, що, перш за все, обумовлене не змістом законів, а змістом і кількістю підзаконних актів та правозастосувальною практикою. Аналіз вітчизняної нормативно-правової бази дозволяє дійти висновку, що державному регулюванню і стимулюванню ЗЕД в Україні практично не приділялося спеціальної уваги. Держава не має спеціальних механізмів для стимулювання розвитку ЗЕД її підприємств.

### Список посилань на джерела

1. Демидюк О. О. Підвищення інституційної ефективності економічної системи як чинник сталого розвитку України / О. О. Демидюк // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2014. – № 7 (160). – С. 27-33.

2. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / М. І. Дідківський. – К.: Знання, 2006. – 462 с.

3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. №959-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12>.

4. Митний кодекс України від 11.07.2002 р. № 92-IV [Електронний ресурс].

– Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/92-15>.

5. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.

6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

7. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

**УДК 65.011.8**

*Joanna Jasińska,  
ALMAMER Szkoła Wyższa*

## **SPECYFIKA PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W WARUNKACH NIEPEWNOŚCI**

Streszczenie W warunkach turbulentnego globalnego otoczenia zarządzanie przedsiębiorstwem staje się sztuką radzenia sobie z niepewnością. Kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw jest zatem elastyczność, obejmująca aspekt strategii organizacyjnej. Zapewnienie elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa jednak, wymaga przedefiniowania tradycyjnej koncepcji zarządzania strategicznego. W zmienionej koncepcji wskazana jest ranga planowania wielowariantowego. Metodą, która służy poprawie elastyczności strategicznej przedsiębiorstwa i która została pozytywnie zweryfikowana w praktyce, jest planowanie scenariuszowe. Opracowywanie scenariuszy wymaga prowadzenia rozmów strategicznych na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej i w różnych komórkach organizacyjnych. Sprzyja to przełamywaniu barier komunikacyjnych oraz stereotypów myślowych i orientuje przedsiębiorstwo na uczenie się. Organizacyjne rozważanie możliwych wariantów przyszłości pozwala również na wcześniejsze przygotowanie systemu organizacyjnego do zmian globalnego otoczenia.

Słowa kluczowe: planowanie strategiczne, planowanie wielowariantowe, planowanie scenariuszowe, elastyczność organizacji, zarządzanie strategiczne, globalizacja.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw bardzo często zdarza się, że okres względnej stabilności, czy też osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu "usypia" czujność menedżerów. Sprawia, że myślą oni w sposób schematyczny i praktykują dotychczasowe sposoby postępowania. W warunkach turbulentnego i globalnego otoczenia skutkuje to usztywnieniem systemu organizacyjnego. Planowanie scenariuszowe wymaga natomiast myślenia o przyszłości w sposób elastyczny, co sprzyja osiąganiu przez przedsiębiorstwo "ruchomych" celów. Jest to zdolność ułatwiająca przedsiębiorstwu zdobywanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Antidotum na globalną niepewność w zarządzaniu stanowi planowanie wielowariantowe. Daje ono możliwość przewidzenia różnorodnych sekwencji celów pośrednich, spośród których można będzie w przyszłości dokonywać stosownych wyborów, w zależności od zmian zachodzących w globalnym otoczeniu. Planowanie