

Implementation of controlling as a fundamentally new concept of management can increase the level of coordination processes of budgeting, accounting, analysis, and monitoring that will improve the quality of managerial decisions and performance management system of modern enterprise as a whole. Only comprehensive monitoring of all blocks of economic and financial activity may provide information about the real situation of enterprises and trends that contribute to the strengthening or weakening of the enterprise in the economic environment. Obtaining of such information requires appropriate tools and methods to use it. Lessons learned requires a transition to a new quality management that it would be an adequate response to the threats and risks that generates over businesses in the market environment and its dynamic transformation.

KEY WORDS: CONTROLLING, MANAGERIAL ACCOUNTING, ANALYSIS, PLANNING, CONTROL.

#### РЕФЕРАТ

Бедняк М.Н., Омелянович А.Р., Заяц О.В. Теоретические аспекты контроллинга. / Михаил Несторович Бедняк, Алексей Романович Омелянович, Ольга Васильевна Заяц // Вестник НТУ. — К.: НТУ. — 2012. — Вып. 26.

Основной задачей данной статьи является раскрытие теоретических аспектов термина "контроллинг", определение сущности, содержания и функций контроллинга на предприятии.

Объект исследования – процессы формирования и развития системы контроллинга на предприятиях.

Цель работы – научное обоснование теоретических и методических положений и практических рекомендаций по контроллингу.

Методы исследования – теоретико-методологические основы исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по вопросам контроллинга.

Ощутимое влияние динамических изменений в экономической среде, постепенная глобализация и повышения конкурентного давления на этапе трансформации экономики Украины требуют новых подходов к управлению предприятием и создания такой информационной системы, которая бы обеспечивала менеджмент качественными и своевременными данными для принятия эффективных управленческих решений.

Внедрение контроллинга принципиально новой концепции управления позволяет повысить уровень координированности процессов бюджетирования, учета, анализа и мониторинга, что обеспечит повышение качества управленческих решений и эффективности системы управления современного предприятия в целом. Только комплексный характер наблюдения за всеми блоками хозяйственной и финансовой деятельности может обеспечить информацией о реальном положении предприятия и тенденции, способствующие укреплению или ослаблению позиций предприятия в экономической среде. Получение такой информации требует соответствующего инструментария и методики его использования. Приобретенный опыт требует перехода к новому качеству управления, было бы адекватным ответом тем угрозам и рискам, генерирует по отношению к предприятиям рыночную среду и его динамические преобразования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: КОНТРОЛЛИНГ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ, ПЛАНИРОВАНИЕ, КОНТРОЛЬ.

УДК 334.7+334.021+338.246

#### ФОРМИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Бондар Н.М., кандидат економічних наук

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні все більше країн залучаються до застосування механізму державо-приватного партнерства (ДПП), що передбачає об'єднання зусиль державного та приватного партнера у вирішенні суспільно значимих завдань і торкаються розвитку транспорту, житлово-комунального господарства, освіти, медицини та інших інфраструктурних галузей, ефективність

яких впливає на добробут та якість життя населення, створює передумови для активізації інвестицій в інших галузях господарства країни. Раніше такі галузі перебували виключно під контролем держави і фінансувались за рахунок державного та нижчих рівнів бюджетів. В умовах змішаної економіки для фінансування таких об'єктів все частіше залучаються приватні інвестиції. Через високі ризики, зумовлені значними обсягами інвестицій, тривалими термінами їхньої реалізації, що впливають на теперішню вартість очікуваних грошових потоків, а також державним регулюванням тарифів (цін) на послуги інфраструктурних галузей, змінами в законодавчо-нормативному просторі реалізація таких проектів є неможливою без відповідної підтримки з боку держави. Активна увага до механізму ДПП, що має місце в Україні, потребує вивчення форм державної підтримки з метою їх використання під час розробки конкретних проектів партнерських взаємодій держави і приватного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Питання обґрунтування форм державної підтримки є предметом дослідження багатьох зарубіжних фахівців. Так, в роботах Brandao L. E. T. та Saraiva E. доведено необхідність державних підтримки для забезпечення фінансової стійкості проектів ДПП [1]. Форми державної підтримки приватних інвестиційних проектів в галузях інфраструктури є предметом вивчення Dailami M. and Klein M. [2]. Обґрунтування розмірів державної підтримки досліджує відомий спеціаліст Всесвітнього банку Timothy C. Irwin [3,4]. Ризики держави, зумовлені наданням нею гарантій за проектами ДПП стали предметом вивчення Christopher M. Lewis, Ashoka Mody [5]. В Україні наразі відсутні подібні дослідження, насамперед, через брак вітчизняного досвіду реалізації проектів ДПП. В той же час із зростанням зацікавленості органів влади до використання механізму державно-приватного партнерства існує потреба у вивченні сучасного світового досвіду надання державою різних форм підтримки

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Прийняття державою рішень про підтримку проекту інвестицій на засадах ДПП повинно здійснюватись із врахуванням не тільки економічних, екологічних, соціальних, політичних наслідків, а й раціональності обраної форми такої підтримки, обґрунтованості розміру її надання. Недостатність підтримки з боку держави може призвести до краху проекту через занадто високі ризики, які були при цьому перекладені на приватного партнера, впливати на які він не в змозі. Занадто висока підтримка, навпаки, усуває будь-які стимули для приватного партнера якомога ліпше використати свій підприємницький потенціал та підвищувати ефективність діяльності. Запропонована стаття покликана: 1) виявити причини необхідності надання проектам ДПП державної підтримки; 2) визначити напрями впливу уряду на підтримку політики ДПП в країні; 3) визначити найбільш поширені інструменти державної підтримки проектів ДПП; 4) систематизувати основні форми державної підтримки проектів ДПП.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Успішна реалізація проектів ДПП є неможливою без відповідної підтримки з боку держави. Основними причинами, що зумовлюють потребу надання таким проектам державної підтримки є необхідність [6, С.6-7]:

- 1) реалізації прийнятої політики державного сектору з метою сприяння впевненості приватних інвесторів у ринку ДПП, прискорення реалізації капіталомістких інфраструктурних інвестиційних проектів, збереження та підтримка програми ДПП як передумови стабільності державної політики;
- 2) фінансового забезпечення інвестиційного розвитку інфраструктурних галузей економіки, що є нерентабельними для приватного бізнесу і часто носять соціальну спрямованість;
- 3) створення інвестиційної привабливості проектів ДПП, що обтяжені значними ризиками.

В ході реалізації проектів ДПП уряди країн виконують багато різних функцій, які значною мірою впливають на їхню успішність. Основними напрямками впливу урядів країн на забезпечення реалізації проектів ДПП є:

- 1) формування необхідного правового та інституційного середовища, створення сприятливого інвестиційного клімату в країні;
- 2) безпосередня участь в організаційній структурі проектної компанії, що реалізує проект ДПП;
- 3) фінансова підтримка проектів ДПП.

Фінансова підтримка з боку держави може здійснюватись за допомогою таких інструментів, як: 1) субсидії (наприклад, для покриття експлуатаційних витрат компанії, що реалізує проект); 2) фінансові інструменти (наприклад, під час придбання урядами акцій, облігацій проектною компанією); 3) гарантії (надаються у різноманітних формах і виконуються за умови настання заздалегідь обумовленої в договорі події).

Основними формами державної підтримки є (рис.1) [7, С.49-55 ]:

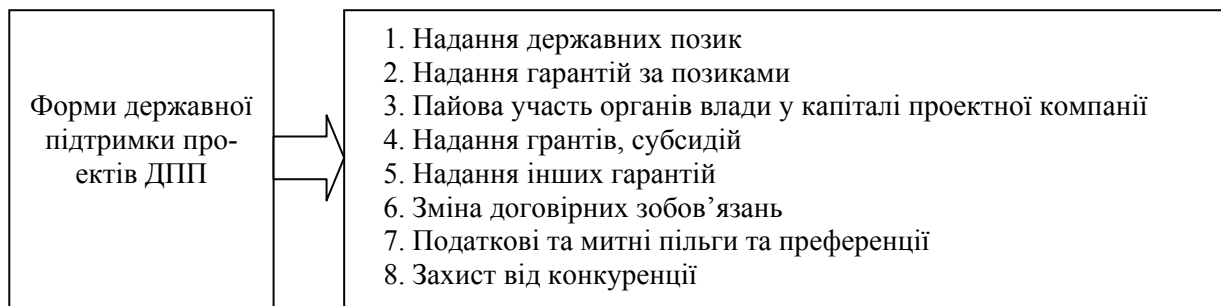


Рисунок 1. – Основні форми державної підтримки проєктів ДПП

1) Надання державних позик. Такі позики можуть надаватись на умовах: а) безвідсоткових або з низькими відсотковими ставками з метою зниження загальних витрат з фінансування проєкту; б) надання державою субординованих позик; в) доступності для всіх учасників проєкту або тимчасової доступності для компанії, що реалізує проєкт у випадку настання основних ризиків проєкту.

2) Надання гарантій за позиками. Уряд приймає на себе зобов'язання погасити будь-який короткостроковий дефіцит проєктної компанії, пов'язаний з основними платежами та виплатою відсотків. Такі гарантії щодо погашення заборгованості за позиками (кредитами) можуть обмежуватись заздалегідь обумовленими ситуаціями. Надані державою гарантії відносять до державних витрат тільки у разі настання відповідної вимоги.

3) Пайова участь. Пряма або опосередкована участь держави у проєкті гарантує йому підтримку в реалізації та управлінні проєктом, а також сприяє досягненню більш сприятливого співвідношення між власним капіталом та борговими зобов'язаннями (на основі збільшення пайової часті спонсорів проєкту у випадку недоступності інших ресурсів).

4) Надання субсидій. Мають місце у випадках відсутності рентабельності компаній, що реалізують проєкт. Можуть мати декілька форм: а) тарифних субсидій, що надаються до доходів компанії – провайдера проєкту ДПП у разі, коли одержані доходи від проєкту знижуються до певного мінімального рівня; б) субсидій, що надаються державою для покриття різниці між повною комерційною вартістю та обсягами реальних одержаних від споживачів платежів з метою збереження стимулів для ефективності приватного сектору; в) субсидій, що приймають форму прямих виплат компанії-провайдеру проєкту ДПП у вигляді одноразового платежу або багаторазових платежів, що сплачуються як доповнення до доходів такої компанії. Альтернативою прямим виплатам може бути надання дозволу компанії, що реалізує проєкт, про перехресне субсидування найменш прибуткових видів діяльності за рахунок доходів, отриманих від більш вигідних видів діяльності.

5) Інші державні гарантії. Основними з них є:

а) гарантії активів (за ними уряд зобов'язується за настання певних умов викупити у свого приватного партнера об'єкт за ціною, що забезпечувала б останньому мінімальну або узгоджену заздалегідь доходність);

б) гарантії доходу (уряд гарантує приватному партнеру доходність на мінімально припустимому рівні рентабельності у випадку, якщо одержаний дохід не забезпечує йому необхідну рентабельність);

в) гарантії обмінного курсу (уряд компенсує приватній компанії зростання витрат, пов'язаних з обміном валют, якщо новий курс валюти перевищує певний поріг);

г) гарантії подовження строку концесії (уряд може подовжувати строк концесії у випадку, коли прибуток приватного партнера стає нижчим визначеного рівня).

6) Зміна договірних зобов'язань. Є необхідною для перегляду умов стимулювання приватних партнерів за проєктами ДПП, що мають тривалий термін реалізації, з урахуванням нових економічних, соціальних, політичних змін в країні.

7) Податкові та митні пільги та преференції. Використання спеціальних режимів повинно бути обґрунтованим і застосовуватись тільки у випадку, якщо вони дійсно сприяють реалізації проєкту або є необхідним для залучення інвесторів. Такими спеціальними режимами можуть бути: звільнення від корпоративного податку на прибуток на період дії концесії (податкові канікули); звільнення від податку на доходи фізичних осіб іноземних працівників, що працюють за проєктом; звільнення або зниження ставки податку на нерухомість; звільнення або зниження ставки податку на імпорту обладнання, сировини та будівельних матеріалів, а також на експлуатацію та технічне обслуговування проєкту; податкові пільги

на роялті; повернення боргу іноземним інвесторам, що інвестують свої прибутки в нові проекти, спрямовані на розвиток інфраструктури в країні, що реалізує основну концесійну угоду; скорочення бази оподаткування з урахуванням реальної вартості та конкретних витрат на електроенергію, воду, транспорт; списання з податкових зобов'язань у формі знецінювання активів або амортизації;

8) Захист від конкуренції. У цьому випадку держава, на території якої реалізується проект, гарантує компанії-провайдеру проекту ДПП, що протягом певного часу на певній території не буде реалізований жодний конкуруючий проект і що жодна державна установа не буде конкурувати з компанією-провайдером проекту безпосередньо або через концесіонера. Такі гарантії мають особливе значення у випадках будівництва платних автомагістралей, коли будівництво додаткової дороги може зірвати очікувані доходи концесіонера. Обмеженнями використання даної форми підтримки є необхідність дотримання вимог законодавства про конкуренцію (оскільки має місце ризик встановлення монополій, що обмежують можливості національних споживачів; необхідність дотримання вимог міжнародних (регіональних) угод. Також захист від конкуренції може мати місце у випадках надання компанії-провайдеру проекту ДПП, можливості вкладання коштів в інші концесійні проекти, що передбачають надання додаткових (або супутніх) послуг або прав на здійснення.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Виконане дослідження свідчить про важливість державної підтримки проектів ДПП. Основними причинами необхідності надання державної підтримки цим проектам є: а) створення підстав для впевненості приватних інвесторів у ринку ДПП, б) прискорення реалізації капіталомістких інфраструктурних інвестиційних проектів, збереження та підтримка програми ДПП як передумови стабільності державної політики; в) фінансове забезпечення інвестиційного розвитку інфраструктурних галузей економіки, що є нерентабельними для приватного бізнесу і часто носять соціальну спрямованість; г) формування інвестиційної привабливості проектів ДПП, що обтяжені значними ризиками. В той же час основними напрямками впливу держави для забезпечення успішності проектів ДПП є: а) формування необхідного правового та інституційного середовища, створення сприятливого інвестиційного клімату в країні; б) безпосередня участь в організаційній структурі проектною компанії, що реалізує проект ДПП; в) фінансова підтримка проектів ДПП. Фінансова підтримка з боку держави може здійснюватись за допомогою таких інструментів, як субсидії, фінансові інструменти, гарантії. У світовій практиці застосовуються різноманітні форми державної підтримки проектів ДПП. Основними формами такої підтримки є: надання державних позик; надання гарантій за позиками; пайова участь органів влади у капіталі проектною компанії; надання грантів, субсидій; надання інших гарантій; зміна договірних зобов'язань; податкові та митні пільги та преференції; захист від конкуренції

Подальші дослідження проблем державної підтримки проектів державно-приватного партнерства можуть торкатись питань обґрунтування принципів надання прямих та умовних зобов'язань уряду.

#### ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Brandao L. E.T. The option value of government guarantees in infrastructure projects / Luiz Eduardo T. Brandao, Eduardo Saraiva . – Construction Management and Economics (November 2008) 26, p. 1171–1180
2. Dailami M. and Klein, M. (1997) Government support to private infrastructure projects in emerging markets / Dailami, M. and Klein, M. – in Irwin T. Dealing with Public Risk in Private Infrastructure / Irwin, T., Klein, M., Perry, G.E. and Thobani, M. (eds), WorldBank, Washington, DC, 1997. – 155 pp. – p. 21–42.
3. Timothy I. Dealing With Public Risk in Private Infrastructure / Timothy Irwin . – World Bank Publications, 1997 – 155 pp.
4. Irwin T. Government guarantees: allocating and valuing risk in privately financed infrastructure projects/ Timothy C. Irwin. – The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. – 2007. – 230 pp.
5. Lewis C.M. Risk Management Systems for Contingent Infrastructure Liabilities / Christopher M. Lewis, Ashoka Mody. – Finance, Private Sector, and Infrastructure Network. The World Bank Group. – No.149, August, 1998. – 4 pp.
6. State Guarantees in PPPs. A Guide to Better Evaluation, Design, Implementation and Management / European Commission, Directorate General Regional Policy (May 2011). <http://www.eib.org/epcc/resources/epcc-state-guarantees-in-ppps-public.pdf>
7. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций / Организация Объединенных Наций, Нью-Йорк и Женева, 2008 —128с.

## РЕФЕРАТ

Бондар Н.М. Форми державної підтримки реалізації проектів державно-приватного партнерства / Наталія Миколаївна Бондар // Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вип. 26.

В статті систематизовані основні напрями впливу держави для підтримки державно-приватного партнерства, приведені форми державної підтримки проектів ДПП.

Об'єкт дослідження – підтримка проектів ДПП з боку держави.

Мета роботи – узагальнення світової практики надання державної підтримки проектам ДПП.

Метод дослідження – монографічний, системний аналіз.

Результати та їх новизна – В статті: виявлені причини необхідності надання проектам ДПП державної підтримки; визначені напрями впливу уряду на підтримку політики ДПП в країні; визначені найбільш поширені інструменти державної підтримки проектів ДПП; систематизовані основні форми державної підтримки проектів ДПП.

Причинами необхідності надання державної підтримки проектам ДПП є: а) створення підстав для впевненості приватних інвесторів у ринку ДПП, б) прискорення реалізації капіталомістких інфраструктурних інвестиційних проектів; в) фінансове забезпечення інвестиційного розвитку інфраструктурних галузей економіки, що є нерентабельними для приватного бізнесу і часто носять соціальну спрямованість; г) формування інвестиційної привабливості проектів ДПП, що обтяжені значними ризиками. В той же час основними напрямками впливу держави на успішність проектів ДПП є: а) формування необхідного правового та інституційного середовища, створення сприятливого інвестиційного клімату в країні; б) безпосередня участь в організаційній структурі проектної компанії, що реалізує проект ДПП; в) фінансова підтримка проектів ДПП. Фінансова підтримка з боку держави може здійснюватись за допомогою таких інструментів, як субсидії, фінансові інструменти, гарантії. У світовій практиці застосовуються різноманітні форми державної підтримки проектів ДПП. Основними формами такої підтримки є: надання державних позик; надання гарантій за позиками; пайова участь органів влади у капіталі проектної компанії; надання грантів, субсидій; надання інших гарантій; зміна договірних зобов'язань; податкові та митні пільги та преференції; захист від конкуренції.

Результати статті можуть бути упроваджені під час розробки органами влади варіантів державної підтримки конкретних проектів ДПП.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – обґрунтування принципів надання прямих та умовних зобов'язань уряду, що можуть надаватись за проектами ДПП.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО, ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА, ГАРАНТІЇ.

## ABSTRAKT

Bondar N. Forms of state support for the implementation of public-private partnership. / Natalya Bondar // Visnyk NTU. – K.: NTU. – 2012. – Vol. 26.

In the article the main directions of the state to support public-private partnerships, are forms of government support for PPP projects.

The object of study – support for PPP projects from the state.

Purpose – a generalization of the world practice of providing state support PPP projects.

The method of investigation – monographic, systems analysis.

Results and novelty – in the article: the causes of the need for state support of PPP projects, the directions of the influence of government policy to support the PPP in the country identified the most common tools of state support for PPP projects; systematized main forms of support for PPP projects.

The reasons for the need for government support PPP projects are the need to: a) provide confidence of private investors in the PPP market, and b) to accelerate the implementation of capital infrastructure investment projects, and c) financial support for the development of infrastructure investment sectors d) of investment attractiveness of PPP projects encumbered by significant risks. At the same time, the main directions of the state's influence on the success of PPP projects are: a) establish the necessary legal and institutional environment, the creation of a favorable investment climate in the country, and b) direct participation in the organizational structure of the project company, implementing a PPP project, and c) financial support for PPP projects. Financial support from the government can be carried out with the help of tools such as subsidies, financial instruments, guarantees. In world practice different forms of government support for PPP projects. The main forms of such support are: the provision of government loans, guarantees for loans, equity participation of authorities in the capital of the project company, grants, subsidies, other security, change of contractual obligations, tax and customs privileges and preferences, protection from competition.

Our results can be incorporated in the development of options for public authorities to support specific PPP projects.

Projected assumptions about the development of the object of research – study the principles of providing direct and contingent liabilities of the government, which may be provided by PPP projects.

KEYWORDS: PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS, PUBLIC SUPPORT, GUARANTEE.

#### РЕФЕРАТ

Бондарь Н.М. Формы государственной поддержки реализации проектов государственно-частного партнерства / Наталия Николаевна Бондарь / Вестник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вып. 26.

В статье систематизированы основные направления влияния государства для поддержки государственно-частного партнерства, приведены формы государственной поддержки проектов ГЧП.

Объект исследования – поддержка проектов ГЧП со стороны государства.

Цель работы – обобщение мировой практики предоставления государственной поддержки проектам ГЧП.

Метод исследования – монографический, системный анализ.

Результаты и их новизна – в статье: выявлены причины необходимости предоставления проектам ГЧП государственной поддержки; определены направления влияния правительства на поддержку политики ГЧП в стране; определены наиболее распространенные инструменты государственной поддержки проектов ГЧП; систематизированы основные формы государственной поддержки проектов ГЧП.

Причинами необходимости предоставления государственной поддержки проектам ГЧП являются необходимость: а) формирования уверенности частных инвесторов на рынке ГЧП; б) ускорения реализации капиталоемких инфраструктурных инвестиционных проектов; в) финансового обеспечения инвестиционного развития инфраструктурных отраслей экономики; г) формирования инвестиционной привлекательности проектов ГЧП, обремененных значительными рисками. В то же время основными направлениями влияния государства на успешность проектов ГЧП являются: а) формирование необходимого правового и институциональной среды, создание благоприятного инвестиционного климата в стране; б) непосредственное участие в организационной структуре проектной компании, реализующей проект ГЧП; в) финансовая поддержка проектов ГЧП. Финансовая поддержка со стороны государства может осуществляться с помощью таких инструментов, как субсидии, финансовые инструменты, гарантии. В мировой практике применяются различные формы государственной поддержки проектов ГЧП. Основными формами такой поддержки являются: предоставление государственных займов, предоставление гарантий по займам; долевое участие органов власти в капитале проектной компании, предоставление грантов, субсидий, предоставление других гарантий, изменение договорных обязательств; налоговые и таможенные льготы и преференции, защита от конкуренции.

Результаты статьи могут быть внедрены при разработке органами власти вариантов государственной поддержки конкретных проектов ГЧП.

Прогнозные предположения о развитии объекта исследования – обоснование принципов предоставления прямых и условных обязательств правительства, которые могут предоставляться по проектам ГЧП.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО, ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА, ГАРАНТИИ.

УДК 336

#### МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Боровик Н.А., кандидат технічних наук  
Гуцалюк О.І.

Постановка проблеми. Для вітчизняних підприємств податкове планування виступає необхідним засобом адаптації до мінливості зовнішнього середовища. Складання прогнозу податкових платежів, виявлення та аналіз факторів, які впливають на рівень податкового навантаження, оцінка економічної доцільності вкладання коштів у бізнес при існуючому рівні податкового навантаження створюють підґрунтя для обрання підприємствами більш оптимального варіанту здійснення фінансово-