

ний вплив на навколишнє природне середовище та здоров'я людей), ліквідаційні.

Подальші наукові дослідження слід зосередити на аналізі отриманих результатів при практичному використанні запропонованої формули для порівняння наявних традиційних технологій виробництва електроенергії з найбільш перспективними альтернативними технологіями.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Сайт Верховної Ради України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. № 145-р. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/145-2006-p>.
2. Сайт Верховної Ради України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 1071-р. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2030 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13:paraп3#п3>.
3. Сайт видання Українська Правда. Стратегія Обману. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.epravda.com.ua/publications/2013/09/26/396298/view\\_print/](http://www.epravda.com.ua/publications/2013/09/26/396298/view_print/).
4. Renewable energy technologies: cost analysis series : Wind Power. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 64 p.
5. Renewable energy technologies: cost analysis series : Solar Photovoltaics. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 52 p.
6. Renewable energy technologies: cost analysis series : Concentrating Solar Powers. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 48 p.
7. Renewable energy technologies: cost analysis series : Hydropower. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 44 p.
8. Renewable energy technologies: cost analysis series : Biomass for Power Generation. IRENA Secretariat. International Renewable Energy Agency (IRENA). – Abu Dhabi. IRENA Secretariat, 2012. – 60 p.
9. Энергоефективність та відновлювальні джерела енергії / Під заг. ред. А.К. Шидловського. – К. : Українські енциклопедичні знання, 2007. – 560 с.
10. Кудря С.О. Нетрадиційні та відновлювальні джерела енергії : підруч. / С.О. Кудря. – К. : НТУУ «КПІ», 2012. – 492 с.
11. Гительман Л.Д. Энергетический бизнес : учеб. пособ. / Л.Д. Гительман, Б.Е. Ратников. – М. : Дело, 2006. – 600 с.
12. Мельник С.В. Економіка природокористування : навч. посіб. / С.В. Мельник. – О. : Наука і техніка, 2012. – 224 с.

УДК 334.758

**Оксак А.О.**

*аспірант кафедри економіки підприємства  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

## ВПЛИВ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто тенденції та пропорції розвитку світових процесів злиттів та поглинань. Досліджена динаміка, структура українського ринку злиттів та поглинань та її відповідність світовим тенденціям. Проаналізовані основні чинники активності ринку злиттів та поглинань. Виявлено закономірності впливу українського ринку злиттів та поглинань на стан товарного ринку.

**Ключові слова:** злиття, поглинання, угоди, ринок, економіка.

### **Оксак А.О. ВЛИЯНИЕ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ НА РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ УКРАИНЫ**

В статье рассмотрены тенденции и пропорции развития мировых процессов слияний и поглощений. Исследована динамика, структура украинского рынка слияний и поглощений и ее соответствие мировым тенденциям. Проанализированы основные факторы активности рынка слияний и поглощений. Выявлены закономерности влияния украинского рынка слияний и поглощений на состояние товарного рынка.

**Ключевые слова:** слияния, поглощения, сделки, рынок, экономика.

### **Oksak A.O. THE IMPACT OF MERGERS AND ACQUISITIONS ON THE ECONOMY OF UKRAINE**

This paper deals with trends and proportions of the global processes of mergers and acquisitions. The dynamics of the structure of Ukrainian market of mergers and acquisitions, and its relevance to global trends are investigated. The basic factors of activity of mergers and acquisitions are analyzed. Regularities of Ukrainian market of mergers and acquisitions on market conditions are discovered.

**Keywords:** mergers, acquisitions, contracts, market economy.

**Постановка проблеми.** Злиття та поглинання в умовах зростання конкуренції на більшості товарних ринків є пріоритетними стратегіями зовнішнього зростання корпорацій. Активність процесів злиттів і поглинань визначається низкою економічних, політичних та специфічних факторів і характеризуються відповідною динамікою, галузевими та географічними тенденціями, які впливають як на стан економіки окремих країн, так і світової економіки в цілому.

Практика інтеграційних процесів підтвердила неоднозначність впливу злиттів та поглинань на стан економік країни. Такі процеси, з однієї сторони, призводять до зростання конкурентоспроможності корпорацій за рахунок зростання як її ринкової влади, так і зростання потенціалу корпорації, а з іншого, можуть вплинути на зниження конкуренції на ринку.

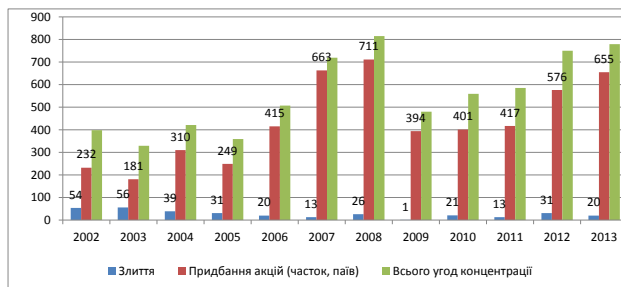
Отже, з огляду на можливість негативного впливу на стан ринків відповідної продукції та незначний досвід національної політики регулювання даних процесів, потребує уваги та аналізу сучасні тенденції та закономірності динаміки світових злиттів та поглинань.

**Аналіз останніх досліджень.** Процеси злиття та поглинання не є новими для економічної науки, однак більшість наукових досліджень стосується розкриття сутності цих понять [1], їх мотивів [6], дослідженню стану світових ринків злиттів та поглинань [3], аналізу галузевих тенденцій українського ринку [2; 4], аналізу методик оцінки ефективності злиттів та поглинань [6]. Залишаються мало дослідженими питання відповідності національної динаміки злиттів та поглинань корпорацій світовим тенденціям.

**Постановка завдання.** Дослідити динаміку процесів злиттів та поглинань в Україні, її відповідність світовим тенденціям та вплив на розвиток економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За даними Антимонопольного комітету України в угодах концентрації власності в Україні найбільшу кількість із них становлять угоди, пов'язані з придбанням акцій (часток, паїв). Так, серед загальної кількості угод, на які отримані дозволи Антимонопольного комітету, угоди пов'язані з придбанням прав власності в 2013 році становили 655 угод, або 84,1% від загальної кількості угод концентрації. На відміну від попередніх, активність угод злиття активів є незначною, і в післякризовий період розвитку економіки України найвищою була в 2012 році (31 угода або 4,13% від загальної кількості угод концентрації).

За еволюцію розвитку процесів злиттів та поглинань в період 2002–2013 років пік зростання всіх видів концентрації суб'єктів мав місце в 2008 році (рис. 1).



**Рис. 1.** Кількість угод концентрації суб'єктів господарювання (за даними Антимонопольного комітету)

Означена з 2002 року тенденція поступового зростання кількості угод концентрації шляхом придбання акцій (часток, паїв) характеризує форму процесів набуття прав власності в Україні, а з іншого боку, є демонстрацією відсутності в країні значних структурних зрушень у сферах економіки. З огляду на юридичне оформлення кількість організаційних процедур, обсяг зобов'язань учасників угоди та її фінансове забезпечення, придбання акцій є найлегшим серед усіх способів концентрації суб'єктів господарювання. Окрім того, воно зазвичай не супроводжується інформаційним розголошенням факту укладання угоди, а відповідно і зміни власності. Все перераховане вище зумовлене статусом учасників таких угод, що визначає їх кількість та вартість, адже придбання акцій характерне як для великих, так і середніх підприємств.

Злиття підприємств як спосіб концентрації суб'єктів господарювання пов'язане зі складними юридичними процедурами набуття прав власності на новоутворене підприємство та супроводжується значними організаційними процесами та фінансовими витратами, що є частковим поясненням незначної кількості таких угод серед існуючих видів концентрації.

За десятирічну історію еволюції способів злиттів та поглинань в Україні слід відзначити різноспрямованість їх динаміки. Так, якщо кількість угод придбання акцій постійно зростає, то кількість угод злиття має тенденцію до зменшення. Поясненням таких тенденцій є структурна сформованість та завершеність процесів формування власності в Україні. Пік активності процесів формування власності вели-

ких організаційних структур в Україні припадає на кінець IX – початок XX сторіччя, що пояснює зменшення кількості угод злиттів в Україні.

Активність процесу злиття та поглинання підтримується сьогодні процесами перерозподілу власності в Україні, які зумовлені економічними, політичними причинами та особистими інтересами власників [2].

Про результативність злиттів та поглинань можна говорити на основі динаміки їх показників. З позицій різних рівнів виміру результативність злиттів та поглинань можна оцінити на мікро- та макрорівні.

Злиття та поглинання як процеси макрорівневої економіки впливають на зміни структури її учасників та стан відповідного ринку.

Стан ринку характеризується станом конкуренції на ринку, кон'юнктурою ринку, обсягами товарного наповнення ринку.

Щодо стану конкуренції на відповідних ринках, то слід відзначити, що в Україні мають місце різні типи ринків. За даними Антимонопольного комітету України конкурентні ринки становлять 46% в загальній структурі типів ринків (табл. 1). В загальному обсязі реалізованої продукції продукція, що виробляється на підприємствах з ознаками ринкової влади, становить 54%, із яких 26% припадає на підприємства з ознаками домінування.

Таблиця 1

Структура ринків України

Тип ринку	на початок 2010 р.	на початок 2011 р.	на початок 2012 р.	на початок 2013 р.
Ринки з конкурентною структурою	48,3	49,8	49,2	45,7
Ринки з ознаками домінування	30,7	27,6	25,9	29,9
Олігопольні ринки	12,5	15,4	17,7	16,9
Монополізовані ринки	8,5	7,2	7,2	7,5

Попри певну неспівставність даних у зв'язку з набранням чинності з 01.01.2012 року Національним класифікатором України, слід відзначити відносне зростання частки олігопольних ринків, які формуються як наслідок реалізації процесів злиттів та поглинань. Найбільш олігопольними є ринки продукції гірничо-металургійного комплексу та агропромислового виробництва.

Ринки зі значним домінування окремих підприємств сформовані у більшості видів промислової діяльності: паливно-енергетичному комплексі (32,8%), АПК (29,7), гірничо-металургійному комплексі (15,7%), машинобудуванні (32%), транспорті і зв'язку (57,3%), торгівлі (31,95%).

Про зростання ринкової влади на певних ринках свідчить зростання частки 10 найбільших підприємств в обсягах реалізованої продукції. Так, в 2012 році частка 10 найбільших підприємств в обсягах реалізованої продукції становила 22% і порівняно з 2008 роком збільшилась на 3%.

У макроекономічному вимірі процеси злиттів та поглинань вважаються результативними у випадку їх позитивного впливу на формування пропозиції товарних ринків та реалізацію стратегії імпортозаміщення виробництва. Щодо зміни стану товарних ринків України в процесі еволюції різних форм концентрації виробництва, то можна зробити висновок про переважання розвитку промисловості України за рахунок цінового фактора (табл. 2).

З урахуванням падіння обсягів промислового виробництва в 2009 році на 22%, в 2010 та 2011 роках розвиток промисловості був спрямований на досягнення темпів виробництва кризового 2008 року.

Отже, на підставі проведених співставлень можна зробити висновок про те, що злиття та поглинання виступають як способи реалізації стратегії забезпечення функціонування відповідних ринків.

Слід зауважити, що з позицій макроекономічної результативності доцільність будь-яких реструктуризацій в економіці України, в т.ч. і з допомогою злиттів та поглинань, можна розглядати з наступних позицій:

1) забезпечення товарності відповідних ринків. Дану стратегію реалізують підприємства масового попиту з переважанням традиційних видів продукції, але з незначними нормами рентабельності виробництва (харчова, паливно-енергетична, АПК тощо);

2) забезпечення інноваційно-технологічного розвитку економіки країни. Така стратегія впроваджується підприємствами машинобудування, металургійної, хімічної промисловості, виробництва транспорту, які орієнтовані на мінливість промислового та споживчого попиту та які демонструють найвищий рівень інноваційних розробок та їх експорт;

3) бюджетотворення. Такі види промислової діяльності формують ліву частку надходжень до державного бюджету. До таких відносяться: виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, машинобудування, добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних;

4) містоутворення. До даних видів економічної діяльності відносяться галузі добувної промисловості, цукрова, оброблення деревини, металургійна промисловість. Процеси реструктуризації в даних галузях промислової діяльності підтвердили залежність не лише доходів населення в місцях розташування підприємств даних видів діяльності, але наявність самих населених пунктів. Практика підтвердила, що ліквідація цукрових заводів у невеликих населених пунктах України призвела до їх зубожіння.

З огляду на вищенаведену класифікацію видів економічної діяльності слід відмітити, що на сьогодні

ні найвищою є активність процесів перерозподілу власності за участю підприємств, які забезпечують потреби кінцевого споживання.

Активність злиттів та поглинань в Україні має хаотичну динаміку. За період 2003-2013 років найвища активність злиттів та поглинань мала місце в 2005 році – 7,7 млрд дол., в 2007 році – 15,6 млрд дол., в 2013 році – 8 млрд дол. (табл. 3).

Сумарний обсяг угод укладених на суму, яка покривала від 1 до 11% ВВП України. Для порівняння слід зауважити, що обсяги злиттів та поглинань у світі становили в 2012 році 3,1% світового ВВП. Найвищі світові теми зростання угод злиттів та поглинань мали місце в 1999 році (10,36% ВВП), у 2000 році (10,62% ВВП), у 2007 році (8,36%) (рис. 2).

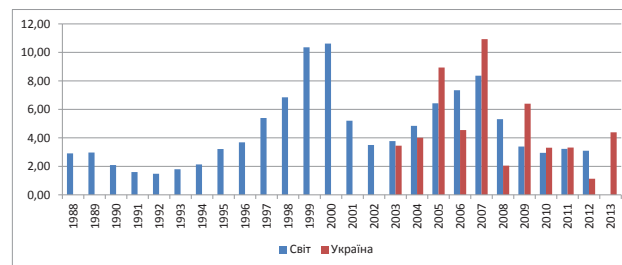


Рис. 2. Співвідношення між обсягом угод злиттів та поглинань та ВВП в Україні та світі, %

Отже, на основі порівняння обсягів угод злиттів та поглинань в Україні та світі можна зробити висновок про відповідність українського ринку угод злиттів та його достатність для економіки України.

За даними рис. 2 еволюція ринку світових злиттів та поглинань чітко окреслює циклічний характер їх розвитку. Причинами «розірвання» циклу зростання хвилі злиттів та поглинань є фінансові кризи (2002 та 2008 років).

Фінансова криза вплинула на зменшення активності злиттів та поглинань через зменшення попиту та можливостей доступу до фінансових ресурсів.

Таблиця 2

#### Індекси промислової продукції

	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Індекс цін виробників промислової продукції	125,8	110,3	123,0	122,3	112,3	109,1	104,6	99,8
Індекси промислової продукції	113,2	103,1	107,6	94,8	78,1	111,2	107,6	98,2

За даними Державної служби статистики України

Таблиця 3

#### Обсяг злиття та поглинання в Україні

Роки	ВВП у фактичних цінах, млн. грн.	Обсяг злиття та поглинання в Україні		Відсоток до ВВП, %
		млрд. дол.	млн. грн.*	
2003	267344	1,73	9225,57	3,45
2004	345113	2,6	13829,92	4,01
2005	441452	7,7	39460,19	8,94
2006	544153	4,9	24745,00	4,55
2007	720731	15,6	78780,00	10,93
2008	949864	3,69	19435,97	2,05
2009	913 345	7,5	58434,29	6,40
2010	1 082 569	4,52	35869,10	3,31
2011	1 302 079	5,43	43263,87	3,32
2012	1 411 238	2	15982,06	1,13
2013	1 454 931	8	63944,00	4,39

\* за офіційним курсом НБУ

Складено за даними Державної служби статистики України та інвестиційних компаній

У періоди кризи відзначається зростання величини кредитних ставок, що впливає на зростання вартості фінансування придбання активів, що обмежує можливість злиттів та поглинань.

У країнах з розвинутою ринковою економікою низькі кредитні ставки є індикатором зниження ділової активності. У такі періоди розвитку економік країн світу стимулювання попиту на кредитні кошти відбувається шляхом зниження процентної ставки. Таку ситуацію слід розглядати як один із способів формування «мильних бульок», або передумов майбутньої економічної кризи. Так, за даними рис. 3, Лондонська міжбанківська ставка пропозиції (London Interbank Offered Rate) демонструвала найнижчі значення в 1992-1993 роках (середина 90-х – початок азіяського кризи), 2001-2003 рр. (середина 90-х – криза на ринку нерухомості США та Європи), з 2009 року і донині (є свідченням зародження нової кризи). Період 2009-2014 років вирізняється значним зниженням ставки Лібор порівняно з попередніми періодами. Причини такого зниження стало падіння ділової активності в США та Британії як країнах, чії банки найбільше впливають на формування ставки Лібор.

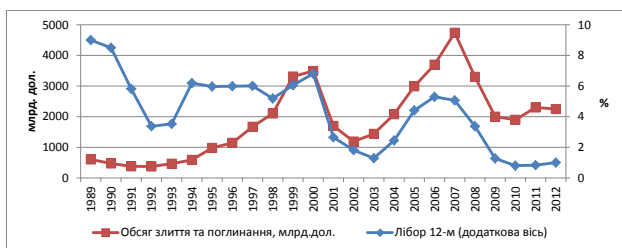


Рис. 3. Динаміка ставки Лібор (%) та обсягів злиттів та поглинань (млрд. дол.)

Отже, загальне падіння ділової активності в розвинутих економіках вплинуло на обсяги світових злиттів та поглинань (частка розвинутих країн в обсягах світових злиттів та поглинань становить більше 60%), що і є поясненням циклічності тенденцій світових злиттів та поглинань та відносної їх незалежності від динаміки процентних ставок на ринку позичань.

На фоні зниження величини процентної ставки за кредитами у країнах з розвинутою ринковою економікою, корпорації з країн з економікою, що розвивається, в яких спостерігається стабільне економічне зростання, використовуючи позики європейських та американських банків, розширюють свою присутність у розвинутих країнах світу, збільшуючи тим самим свою частку у світових обсягах злиттів та поглинань.

Що ж до співвідношення між вартістю кредитування та обсягами злиттів та поглинань в Україні, то слід відзначити паралельність динаміки. Так, при зниженні величини середньозваженої процентної ставки за кредитами зростає обсяг злиттів та поглинань.

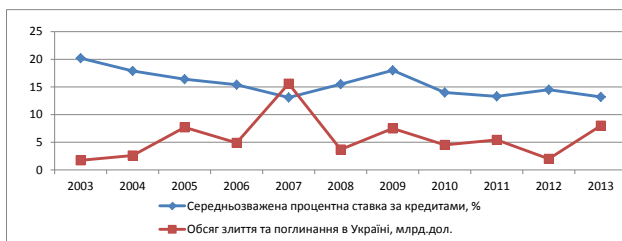


Рис. 4. Динаміка середньозваженої процентної ставки за кредитами в Україні та національними обсягами злиттів та поглинань

Однак, зважаючи на відмінності між ставками кредиту в Україні та розвинутих країнах світу (Європи, США, Японії), більшість крупних українських угод злиттів та поглинань фінансується за рахунок позичань у європейських та американських банків, що і пояснює відносну сталість динаміки обсягів українських злиттів та поглинань.

Зважаючи на незначні обсяги операцій з корпоративними правами та незначну їх кількість, одна крупна угода може вплинути на формування загальної суми угод. Так, у 2005 році угода з продажу 93,02% акцій ВАТ «Криворіжсталь» компанії Mittal Steel Germany становила 64% річного обсягу злиттів та поглинань, в 2008 році угода з продажу ВАТ «Укртелеком» становила 25% річного обсягу злиттів та поглинань [2].

У післякризовий період розвитку економіки відбувається становлення нової системи економічних відносин, результатом якої є нові тенденції попиту на ринку товарів та послуг, які обумовлюють нові тенденції попиту на ринку придбання промислових активів та формують нову кількість та обсяги злиттів та поглинань.

Для підтвердження масштабності злиттів та поглинань в Україні у порівнянні з показниками її економічного розвитку варто звернутися до статистики іноземного інвестування в Україну, яка ведеться накопичувальним підсумком з 1996 року і включає вартість капіталу/прав власності нерезидента у сумі не менше 10% вартості статутного капіталу підприємства-резидента або не менше 10% голосів в управлінні підприємства-резидента.

Доцільність такого порівняння обумовлена декількома фактами: 1) іноземний інвестор набуває прав власності на українські активи через придбання пакетів акцій, 2) більшість видів інвестування в Україну здійснюється резидентами України через офшорні зони, 3) найкрупніші угоди фінансуються за рахунок кредитування іноземних банків; 4) найкрупніші злиття та поглинання пов'язані з іноземним капіталом.



Рис. 5. Обсяги прямих іноземних інвестицій та злиттів і поглинань в Україні, млн. дол.

Отже, на основі порівняння обсягів прямих іноземних інвестицій та обсягів злиттів і поглинань в Україні можна зробити висновок про значну частку обсягів злиттів та поглинань національних корпорацій іноземними інвесторами у формуванні обсягів та динаміки прямих іноземних інвестицій в Україну.

**Висновки.** Процеси злиттів та поглинань, які активізувалися на початку ХХ сторіччя, не втрачають своєї активності і донині. У світі відбуваються постійні процеси перерозподілу власності. Про достатність обсягів злиттів та поглинань для економіки країни можна судити на основі порівняння світових та національних співвідношень вартості угод злиттів та поглинань та ВВП. Дослідження показали відповідність українських обсягів угод світовим пропорціям, а в деякі періоди часу – навіть їх перевищення,

що підтверджує повну сформованість в Україні ринку перерозподільних процесів власності.

Попри свою достатність для економіки України процеси злиття та поглинання суттєво не вплинули на зміни стану відповідних ринків. Вони забезпечують їх функціонування на сталих тенденціях розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончарова О.М. Ринок злиттів та поглинань в сучасних умовах / О.М. Гончарова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Випуск 27, Т.1. – С. 279–286.
2. Марченко В.М. Галузеві особливості злиттів та поглинань в

Україні / В.М. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 1. – С. 65–69.

3. Марченко В.М. Еволюція світових злиттів та поглинань / В.М. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 11(150). – С. 17–20.
4. Назаренко Т.В. Практика злиття та поглинання: галузевий аспект / Т.В. Назаренко // Економічний простір. – 2011. – № 52/2. – С. 89–94.
5. Сулевський В.В. Злиття та поглинання як фактор підвищення вартості підприємств. Електронний ресурс. / В.В. Сулевський – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ekhp/2011\\_4/st12.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2011_4/st12.pdf).
6. Ясінська Т.В. Мотиви та економічні наслідки угод злиття та поглинання підприємств / Т.В. Ясінська, І.С. Процик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.12. – С. 298–301.

УДК 658:338.1

**Охотніков А.В.**

*аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## СИСТЕМА ЦІЛЮВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ КОНТРАКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні питання обґрунтування та розробки системи цільових показників ефективності управління комерційними контрактами підприємства. Обґрунтовано основні показники цільової ефективності управління комерційними контрактами підприємства, що характеризують економічні та комерційні параметри контрактних відносин. Розроблено методичне забезпечення оцінки ефективності управління комерційними контрактами на підприємстві.

**Ключові слова:** управління комерційними контрактами, цільові показники ефективності, система цільових показників ефективності управління комерційними контрактами, економічні показники ефективності, комерційні показники ефективності, показник EBITDA, рентабельність оборотних активів, операційний грошовий потік, фінансовий цикл, умови Інкотермс 2010.

### Охотников А.В. СИСТЕМА ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ КОНТРАКТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследованы теоретические проблемы обоснования и разработки системы целевых показателей эффективности управления коммерческими контрактами предприятия. Обоснованы основные показатели целевой эффективности управления коммерческими контрактами предприятия, которые дают характеристику экономических и коммерческих параметров контрактных отношений. Разработано методическое обеспечение оценки эффективности управления коммерческими контрактами на предприятии.

**Ключевые слова:** управление коммерческими контрактами, целевые показатели эффективности, система целевых показателей эффективности управления комерційними контрактами, экономические показатели эффективности, коммерческие показатели эффективности, показатель EBITDA, рентабельность оборотных активов, операционный денежный поток, финансовый цикл, условия Инкотермс 2010.

### Okhotnikov A.V. THE SYSTEM OF TARGET INDICATORS OF MANAGEMENT EFFICIENCY OF COMMERCIAL CONTRACTS OF AN ENTERPRISE

The theoretical problems of system of target indicators of management efficiency of commercial contracts of an enterprise are researched. There are basic parameters of the target efficiency of commercial contracts that describe the economic and commercial settings of contractual relations. There is methodical guidelines for evaluating the effectiveness of management of commercial contracts of an enterprise.

**Keywords:** management of commercial contracts, target indicators, system of target indicators of management efficiency of commercial contracts, economic efficiency indicators, commercial efficiency indicators, EBITDA, return on current assets, operating cash flow, financial cycle, Incoterms 2010.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економічних відносин контрактної взаємодії між підприємствами вдосконалення системи і практики управління комерційними контрактами підприємства є одним з напрямків стратегічного розвитку підприємства. Параметри фінансово-господарської діяльності безпосередньо залежать від ефективного функціонування системної моделі управління комерційними контрактами, тому пріоритетним завданням економічного управління є забезпечення оцінки ефективності управління комерційними контрактами підприємства. Для цілей такої оцінки має бути розроблена адекватна система оціночних показників,

що характеризуватиме ступінь досягнення цільових значень ефективності управління комерційними контрактами підприємства та результативності фінансово-господарської діяльності в цілому.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій та виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблематиці сучасних концепцій управління на основі багатоцільових моделей ефективності присвятили свої дослідження М. Браун, Р. Каплан, П. Нівен, М. Мейер, Д. Нортон, Н.-Г. Ольве, увага науковців в переважній більшості концентрується на стратегічному управлінні та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. У той же