

**Голдобін Д.О.**

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СУТНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ****Анотація**

У статті досліджена економічна сутність інвестиційного потенціалу підприємства. Систематизовані погляди і підходи вчених до даного трактування. Зроблений висновок щодо багатоаспектності інвестиційного потенціалу. Розглянуто існування чотирьох підходів до виявлення сутності даної категорії: галузевий, ресурсний, результативний, комплексний.

**Ключові слова:** підприємство, інвестиції, інвестиційний потенціал, підходи.

**Goldobin D.O.**

Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy»

**RESEARCH THE ECONOMIC SUBSTANCE OF THE INVESTMENT POTENTIAL****Summary**

The paper studies the economic substance of the investment potential of the enterprise. The views and approaches of scientists to this definition are systematized. It is concluded that there are many aspects of the investment potential. Existence of four approaches to the identification of the nature of this category are viewed: industrial, resource, efficient and integrated.

**Keywords:** enterprise, investments, investment potential, approaches.

УДК 005.93:004.738.5

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ****Голіонко Н.Г.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Досліджено теоретичні питання трансформації складових системи управління підприємством в умовах використання технологій електронного бізнесу; обґрунтовано необхідність оновлення системи управління підприємством задля підвищення його конкурентоспроможності; визначено та описано методологію формування принципів перебудови системи управління підприємства.

**Ключові слова:** управління підприємством, складові системи управління, електронний бізнес, трансформація системи управління, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ).

**Постановка проблеми.** Електронне ведення бізнесу (e-бізнес) останнім часом перетворюється на глобальне явище, як у концептуальному відношенні, так і за своєю реалізацією. Вплив e-бізнесу, як виду діяльності громадян та юридичних осіб, спрямованого на отримання прибутків, що базується на використанні ІКТ і мережі Інтернет з метою створення додаткової вартості, на світову економіку посилюється. За прогнозами спеціалістів вказаної сфери найбільше зростатиме обсяг e-бізнесу у моделях B2B та B2C. Подібна ситуація формується і в Україні, за підсумками 2014 р. обсяг продажів e-комерції у B2C перевищив 2 млрд. дол., кількість B2B-порталів впевнено зростає.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням використання ІТ та інформаційних систем у комерційній діяльності підприємства та розвитку e-бізнесу, присвячені праці А. Берези, В. Бикова, Д. Еймора, Б. Гейтса, Є. Грабовського, М. Делла, М. Желени, Л. Капінус, М. Кастельса, Л. Климченя, І. Козак, Д. Козьє, С. Лазаревої, Н. Меджибовської, Г. Мінса, С. Парінова, В. Плєскач, К. Пейтєла, А. Пушкаря, Д. Сігєла, А. Чернікова, А. Чухна, О. Шевчука та інших. Проте, незважаючи на зна-

чну увагу вчених до проблематики використання ІТ і технологій електронного бізнесу в підприємницькій діяльності, залишаються недостатньо дослідженими методологічні аспекти оцінювання його впливу на систему управління підприємством, підходи до трансформації підприємства в умовах e-бізнесу.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Керівники підприємств вважають e-бізнес перспективним, що підтверджує зростання кількості електронних угод та підприємств на ринку e-комерції. Проте перехід до електронного ведення бізнесу потребує процесу адаптації, розробки відповідної стратегії переходу, перетворень внутрішніх бізнес-процесів і зовнішніх зв'язків з партнерами, постачальниками, клієнтами підприємства. Попередньо підготовлена реорганізація бізнес-системи підприємства, її організаційна трансформація, сприятиме отриманню кращих результатів при використанні технологій e-бізнесу на підприємстві.

**Мета статті.** Головною метою даного дослідження є обґрунтування необхідності та визначення трансформаційних змін у системі управління підприємством в умовах використання технологій e-бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток підприємства, тобто перехід системи у новий стан (внаслідок незворотних, спрямованих, закономірних змін техніки, технології, організації праці та управління), є наслідком процесу трансформації, що зумовлено змінами в організаційній структурі та бізнес-процесах підприємства. Розуміючи «трансформацію» як процес перетворення однієї системи на іншу, обумовлений низкою причин, який супроводжується відмиранням одних елементів, рис, властивостей і появою інших, та послабленням одних типів, форм, структур і посиленням інших, зазначимо, що причиною трансформацій сучасних підприємств є потужний технологічний розвиток суспільства, ринків, товарів (послуг), в результаті якого формується нове інформаційно-технологічне середовище господарювання підприємств [1].

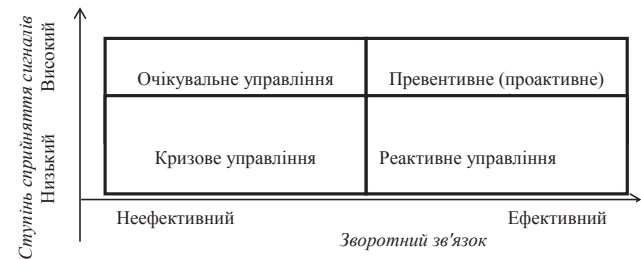
Відповідно екзогенні зміни викликають перетворення в ендогенних складових підприємства: стратегії, структури, системі управління, бізнес-моделі, принципах діяльності, критеріях ефективності підприємства тощо.

Досліджуючи трансформаційні перетворення системи управління закордонних підприємств науковці наголошують на поступовій відмові від існуючої філософії бізнесу, тенденцій розвитку, які втрачають актуальність, та створенні структур для контролю бізнесу в умовах постійних і непередбачуваних змін.

Слід зазначити, що причинами переходу до е-бізнесу можуть бути різні фактори: доступ на глобальні ринки, нарощування обсягів продажів, розширення асортименту продукції, зниження витрат, налагоджування постійного контакту з клієнтами, персоналізація обслуговування споживачів, можливість управління підприємством з будь-якого місця, постійний оперативний доступ до інформації про ринки, конкурентів та споживачів, можливості посилення конкурентної позиції тощо.

Аналіз перелічених факторів, а також розміру і сфери діяльності підприємства, оцінка його споживачів, партнерів, конкурентів дозволять визначити доцільність переходу до електронного ведення бізнесу.

Питання перетворень в організаціях з метою підвищення їх ефективності досліджуються в межах нової управлінської парадигми, у центрі уваги якої підвищення адаптивності діяльності економічних систем у мінливому зовнішньому середовищі. Тому оновлена система управління підприємством має сприяти формуванню його стратегічних активів, забезпечувати підвищення продуктивності праці і збільшення частки ринку, стимулювати зростання конкурентоспроможності підприємства. А сучасне управління від реактивного (управління наслідками) типу має тяжіти до проактивного (управління причинами) управління, найбільш ефективного в динамічних умовах, побудованого на передбаченні, упередженні загострення проблем, і заснованого на максимально повній інформації (рис. 1).



**Рис. 1. Типи управління підприємством**

Джерело: складено автором за 4

Проактивне управління реалізує можливість розпізнавання слабких сигналів динамічного середовища, а управлінські рішення мають бути спрямовані на використання новостворюваних можливостей для підприємства. Істотний внесок у розвиток теоретичних положень щодо адаптації підприємств до змінних умов господарювання внесли науковці, дослідження яких стосувались розвитку підприємств з позицій ситуаційного підходу, а саме, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, І. Ансофф, А. Чандлер, інші [2,3,4]. Автори наголошують на існуванні тісної залежності між характером зовнішніх зв'язків і поведінкою фірми, з одного боку, та її внутрішньої організації – з іншого. Найбільшої актуальності на-

Таблиця 1

### Трансформація складових системи управління в електронному бізнесі

Елементи підсистеми управління	Сутність трансформації
Методологія управління (закони, принципи, методи, функції, технологія управління)	Перехід до концепції клієнт орієнтованого управління. Поєднання принципів стратегічного управління та мережевого управління (К. Келлі). Управління «на кінчиках пальців». Бізнес-система розглядається як сукупність взаємопов'язаних розподілених проектів. Розширення і диференціація функцій управління в зв'язку з диверсифікацією, віртуалізацією та глобалізацією виробництва. Зміна стратегічних пріоритетів з перевагою на гнучкість, посилення програмно-цільового управління, реорганізація підрозділів та взаємодій, посилення інтеграції
Процес управління (система комунікацій, розробка і реалізація управлінських рішень, інформаційне забезпечення)	Автоматизація процесів управління (планування, організації і контролю) за попередньо виділеними центрами відповідальності. Забезпечення організаційно-інформаційного, фінансово-економічного та соціально-комунікаційного механізму управління. Акцент на управління нематеріальними активами
Структура управління (функціональні структури, потоки інформації, документообіг, поведінкова система, система навчання персоналу)	Перехід до гнучкої, горизонтальної організаційної структури управління через скорочення «щаблів влади», перегрупування підрозділів, створення підрозділів стратегічного управління та розвитку електронного бізнесу. Формування ефективної системи мотивації та навчання персоналу
Техніка і технологія управління (мережі зв'язку, інформаційні та комунікаційні системи, системи документообігу)	Створення загального інформаційного середовища управління підприємством на основі комплексної інтегрованої інформаційної системи (ERP, MRP, EPM, модуль е-комерції), яка включатиме внутрішні та зовнішні комунікації та зв'язки з постачальниками, клієнтами, партнерами підприємства

Джерело: складено автором за 6, 7, 8

бувають дослідження, які відображають зміни умов функціонування організацій, що викликано орієнтацією на новітні технології, панування стратегічного підходу в управлінні, що є основними причинами перебудови системи управління підприємства.

У загальному розумінні «система управління» являє собою механізм, який забезпечує процес управління. А систему управління підприємством визначають як сукупність структурних елементів підприємства, зв'язків та відносин між ними, що забезпечує реалізацію встановлених цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі [5]. З позицій системного підходу, який покладено в основу формування системи управління підприємством, вона має чотири підсистеми: методологія управління, процес управління, структура управління та техніка управління. Кожна з підсистем, у свою чергу, має набір елементів. Системний підхід акцентує увагу на тісності взаємозв'язаності елементів, що утворюють цілісну інтегровану систему і передбачає дослідження характеристик та елементів системи управління не ізольовано, а на підставі сукупності їхніх зв'язків та відносин із зовнішнім середовищем, цілями, виробничо-технічною базою, персоналом підприємства. В умовах розвитку електронного ведення бізнесу трансформації підлягатимуть, як елементи системи, зв'язки між ними, так і загалом система управління підприємством (табл. 1).

У запропонованій табл.1 наведено трансформаційні зміни, що відбуваються в процесі переходу до е-бізнесу в підсистемах управління підприємством. Відповідно модифікуються і ускладнюються також функції та принципи управлінської діяльності, які потребують свого вивчення і врахування при прийнятті управлінських рішень на підприємстві. В сучасних умовах функції управління – планування, організація, мотивація, контроль – набувають ознак розширення та диференціації, що пов'язано з диверсифікацією та глобалізацією виробництва.

Визначаючи принципи управління як правила та норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система управління підприємством, зазначимо, що в сучасних умовах формування принципів побудови (перебудови) системи управління здійснюється за визначеною нами методологією, положення якої наступні:

- оцінювання середовища, у якому працює підприємство;
- визначення місії підприємства, його цілей і завдань;
- виділення «ключових компетенцій» підприємства (зокрема управлінських), які формують його потенціал і здатність до ведення конкурентної боротьби в інформаційних умовах господарювання;
- формування принципів, які мають стати основою оновленої системи управління;
- доведення принципів управління до всього персоналу;
- постійне вдосконалення та оновлення принципів управління відповідно до вимог часу, що пов'язано з обов'язковою ідентифікацією змін у певних конкурентних перевагах і відстежуванням причин цих змін.

Відповідно до першого положення методології, загальний стан зовнішнього середовища (або сукупності неконтрольованих факторів) можна визначити за допомогою таких груп чинників, як: стан економіки та ринків, діяльність уряду, структурні та науково-технічні тенденції, природно-екологічна складова, ресурсне забезпечення, демографічні тенденції, соціально-культурна складова тощо (PEST – аналіз). Виходячи з положень ієрархічної концепції середовища підприємства, крім зовнішнього, слід також

оцінювати *проміжне* (сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість підприємства, на які воно в змозі впливати через встановлення ефективних комунікацій) та *внутрішнє* середовище. Дослідження всіх складових концепції, як відомо, охоплює стратегічний аналіз, метою якого є змістовний та формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Результатом стратегічного аналізу стане системна модель підприємства та його оточення, а дані аналізу об'єкта управління – це база для визначення концепції розвитку підприємства та способів управління ним.

Наступні два положення методології стосуються дослідження внутрішнього середовища підприємства – сукупності факторів, що формують його довгострокову прибутковість та перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу підприємства – аналіз яких з позицій системного підходу тлумачить його (внутрішнє середовище) як виробничий потенціал. Встановлення цілей – є результатом стратегічного аналізу та прогнозування тенденцій розвитку середовища підприємства. Цілі для підприємства визначаються в межах концепції «бачення» або «місії» – якісної генеральної мети задля якої існує підприємство у ринковій соціально-орієнтованій економіці. Цілі підприємства відображають концепцію його розвитку та основні напрями його ділової активності, а за допомогою конкретних показників, що характеризують цілі, виконується вимога їх вимірюваності та ступінь досяжності. В сучасних умовах увага приділяється досягненню поряд з фінансовими і не фінансових показників: вартість для клієнта (задоволення клієнта тощо), вартість для персоналу (комбінація продуктивності і зростання винагород, імідж підприємства, зацікавленість роботою тощо), вартість для партнерів (задоволення постачальників, ін.).

Метою виділення «ключових компетенцій» (ключових факторів успіху) підприємства, які визначають як унікальну комбінацію наявного виробничого потенціалу з нагромадженням у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, є визначення конкурентних переваг підприємства. Їх формування виходячи з основних положень концепції ланцюга вартості М. Портера повинно передбачати вирішення триєдиного завдання: оптимізацію виконання базисних функцій; ефективну міжфункціональну координацію; погодження з діями зовнішніх чинників [9].

Традиційно компетенції підприємства поділяють на три групи: економічні, управлінські та психологічні. Компетенції, від рівня яких залежать поточна і перспективна достатність конкурентних переваг підприємства, називають управлінськими. Професійна управлінська компетентність розглядається сучасниками як вміння використовувати на практиці сучасні організаційно-управлінські принципи і методи; застосовувати власні повноваження у вирішенні питань, відповідальність за виконання рішень; уміти чітко поставити ціль і завдання; об'єктивно аналізувати й оцінювати результати; вміння здійснювати контроль; вміння орієнтуватися в інформаційному просторі, критично осмислювати й використовувати різноманітну інформацію; мати творчий підхід до справи та лідерські якості, такі як: відповідальність, обов'язковість, цілеспрямованість, ініціативність, самостійність, дисциплінованість, здібність приймати правильні рішення в умовах невизначеності, вміння підтримувати свій авторитет. Вагомість управлінських компетенцій

у загальній ефективності підприємства в сучасних умовах істотно зростає.

Формування нових принципів управління, відбувається відповідно до змін зовнішнього середовища та адаптації внутрішніх процесів підприємства до таких змін. Сутність нових принципів управління зводиться до такого:

1) використання замість традиційної постановки цілей більш прогресивної системи управління за цілями, яка сприяє підвищенню продуктивності праці співробітників та організації в цілому;

2) застосування концепції узагальненого управління якістю як конкурентної переваги підприємства;

3) здатність сучасних менеджерів коректно оцінювати зовнішнє середовище за допомогою основних методів планування: спостереження, прогнозування і еталонного тестування;

4) «командний ланцюжок» втрачає своє значення внаслідок стрімкого розвитку ІКТ і сильної тенденції до делегування повноважень;

5) відносини не керівників з підлеглими, а рівноправних працівників;

6) можливість у кожного співробітника мати доступ до будь-якої інформації та знань будь-якого співробітника підприємства;

7) ефективне функціонування команд, які працюють або над визначеним проектом, або з визначеним замовником, або класом клієнтів;

8) низький ступінь формалізації на підприємствах має наслідком більшу свободу вибору методів виконання робіт;

9) розподіл винагород на індивідуальній основі і виходячи з показників ефективності;

10) підтримка цілісності підприємства завдяки створенню мережі команд;

11) здійснення робіт у режимі реального часу, що передбачає паралельність робіт та їх ітеративно-комунікаційну організацію;

12) створення техніко-організаційних умов для формування «віртуальних» робочих груп, члени яких можуть перебувати в різних географічних регіонах.

Ефективна реалізація перелічених принципів управління неможлива без впровадження сучасних ІКТ управління, що здатні представляти та відображати інформацію для різних рівнів управління, сприяти швидкому прийняттю управлінських рішень. Застосування ІКТ та інформаційних систем (ІС) викликає на підприємстві багато в тому числі і організаційних змін: скорочення чисельності працівників і рівнів управління, оновлення критеріїв ефективності, якісне покращення відносин між клієнтами і постачальниками, осучаснення принципів і методів управління підприємством тощо.

Важливою умовою методології сучасного управління є доведення нових принципів управління до персоналу підприємства. Успішність трансформації системи управління підприємством залежить від створення умов і застосування спеціальних методів її проведення. Передусім, відданості співробітників у здійсненні реформ, підтримці інновацій на всіх етапах створення продукції, перебудові бізнес-процесів компанії. Одночасно, критичній оцінці підлягає визначення ролей менеджерів, їх повноважень, системи оціночних показників, відносин з постачальниками і клієнтами тощо. Задоволення чотирьох умов, визначених практичним досвідом співробітників компанії McKinsey гарантує позитивний результат від перетворень [10]. Умови наступні:

1) одночасне поєднання під час перетворень бурхливої активності співробітників зі спокоєм і розсудливістю;

2) сприяння подоланню порогу упевненості всіма співробітниками компанії шляхом отримання ними відповідей на три запитання: навіщо і чому саме зараз потрібні перетворення; яка мета і як в результаті трансформується компанія; що конкретно отримає від перетворень кожен співробітник;

3) отримання співробітниками прямого конкретного досвіду на основі власної практики, оскільки керівники не в змозі передати їм наявний в них досвід за допомогою самих лише промов, документів та відеофільмів;

4) дотримання балансу між контролем добре змодельованого процесу перетворень і його дублюванням в разі виникнення непередбачуваних ситуацій.

Доведені до співробітників сформовані принципи управління підприємством не мають бути застиглими догмами. Відповідно до процесного підходу задля досягнення цілей підприємства та підвищення ефективності управління необхідно постійно вдосконалювати та оновлювати робочі процеси відповідно до вимог часу, що пов'язано з обов'язковою ідентифікацією змін у певних конкурентних перевагах і відстежуванням причин цих змін.

**Висновки та пропозиції.** Функціонування сучасних підприємств характеризується постійною адаптацією до змін зовнішнього середовища шляхом здійснення внутрішньо організаційних трансформацій, причому ефективність перетворень співвідносна можливостям управління такими трансформаціями. Тому управління підприємством в сучасних динамічних умовах є, по суті, управлінням організаційними трансформаціями, здійснення яких в умовах електронного бізнесу набуває нових можливостей, що досліджуватимуться нами у подальших наукових пошуках.

### Список літератури:

1. Мельник Л. Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: энциклопедический словарь / Л. Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с. – С. 298.
2. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альтэрэнд, Д. Лэмпел / пер. с англ., под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 186 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М.: Дека, 1997. – 304 с.
5. Малин В. С. Исследование систем управления / В. С. Малин, В. И. Мухин. – М.: ГУВЭЦ, 2002. – 400 с.
6. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – С. 18.
7. Кнорринг В. И. Основы искусства управления: Уч. пособие / В. И. Кнорринг. – М.: Дело, 2003. – С. 9.
8. Мильнер Б. Управление современной компанией: ученик / под ред. Б. Мильнера, Ф.Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 564.
9. Баранов А. Электронный бизнес – нужен ли он Украине? / А. Баранов // Internet UA. – 2003. – № 12. – С. 16-23.
10. Расиел И. Инструменты McKinsey: Лучшая практика решения бизнес-проблем / И. Расиел, П. Фрига; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, – 2007. – 224 с.

**Голионко Н.Г.**

Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

## ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА

### Аннотация

Исследованы теоретические вопросы трансформации составляющих системы управления предприятием в условиях использования технологий электронного бизнеса; обоснована необходимость обновления системы управления предприятием с целью повышения его конкурентоспособности; определена и описана методология формирования принципов перестройки системы управления предприятием.

**Ключевые слова:** управление предприятием, составляющие системы управления, электронный бизнес, трансформация системы управления, информационно-коммуникационные технологии (ИКТ).

**Golionko N.G.**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## TRANSFORMATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN E-BUSINESS

### Summary

Examines the theoretical question of transformation of enterprise management system in the conditions of use of e-business; reasonably need to upgrade enterprise management system in order to enhance its competitiveness; defines and describes the methodology of formation of the principles of restructuring enterprise management system.

**Keywords:** enterprise management, parts management systems, e-business, transformation systems, information and communication technologies (ICT).

УДК 336.2

## ПРОБЛЕМИ ВСТАНОВЛЕННЯ МІНІМАЛЬНОЇ ПЕНСІЇ В УКРАЇНІ

**Грановська І.В.**

Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди

В статті розглянуто мінімальну пенсію, як основну державну соціальну гарантію для непрацюючого населення. Досліджено співвідношення мінімальної та середньої пенсії з прожитковим мінімумом та мінімальною заробітною платою. Виявлено, що 90% пенсіонерів в Україні є бідними, діюча пенсійна система не забезпечує важливого зв'язку між зусиллями і винагородою, податки на пенсійне страхування високі, а пенсійні виплати неадекватно малі. Проаналізовано зарубіжний досвід формування пенсійної системи в розвинутих країнах. Запропоновано шляхи вдосконалення існуючої системи пенсійного захисту населення.

**Ключові слова:** мінімальна пенсія, соціальна гарантія, соціальний стандарт, мінімальна заробітна плата, пенсійне страхування, бюджет, Пенсійний фонд України.

**Постановка проблеми.** В умовах економічної інтеграції, коли основна увага приділяється розбудові ринковим відносинам та переходу на міжнародні стандарти функціонування економічних суб'єктів, особливо важливою є проблема формування ефективної пенсійної системи. Метою реформування пенсійної системи є забезпечення належного рівня життя людей похилого віку на засадах соціальної справедливості, гармонізації відносин між поколіннями та сприяння економічному зростанню. Пенсійна реформа має здійснюватися на системних засадах, перевірених досвідом інших країн та адаптованих до українських умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з реформуванням пенсійної системи порушені як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями та висвітлені в роботах Б. Надточія, Б. Зайчука, Г. Лапушняк, Д. Положенко, М. Вінера, Г. Мак Таггарта та інших. Однак ці питання потребують подальшого дослідження в зв'язку з великою кількістю невирішених проблем та необхідністю створення ефективної системи пенсійного забезпечення в Україні.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні серед великого кола проблем, які існують в пенсійній системі, можна виділити дві найважливіші. По-перше, вона не спроможна забезпечити гідний рівень життя пенсіонерів, по-друге, навіть з урахуванням нинішнього злиденного рівня пенсій вона є непосильним тягарем для державного бюджету, за рахунок якого покривається дефіцит бюджету Пенсійного фонду. Саме тому, накопичувальну складову пенсійної системи можна дійсно вважати реформаторським кроком. Вважаємо оптимальним варіантом встановити певні законодавчі обмеження стосовно управління цими коштами. Так, наприклад, перших три роки еталонний портфель здійснення інвестицій міг би бути таким: 40% – в облігації, 20% – депозити державних банків, 40% – у реальний сектор української економіки, в акції елітних українських підприємств. Також із метою створення конкурентного середовища на ринку пенсійних послуг, водночас із впровадженням накопичувального фонду, доцільно було б дозволити відібраним за спеціальними кри-