

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

УДК 33.65.011

© Волошеник В.В., 2010

**В.В. Волошеник**

## ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЕКОЛОГІЧНО СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

**V.V. Volosheniuk**

## SUBSTANTIATION OF ECONOMIC STRATEGIES OF ENTERPRISES TAKING INTO ACCOUNT PRIORITIES OF ECOLOGICALLY SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGION

Проаналізовані теоретичні засади обґрунтування економічних стратегій підприємств з урахуванням пріоритетів екологічно сталого розвитку регіону. Досліджені характеристики сталості в контексті функціонального розподілу, взаємозв'язків та завдань елементів соціально-економічної системи. Уточнено поняття економічної стратегії підприємств-природокористувачів відповідно умовам їх зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначені завдання, вирішення яких дозволятиме формувати та реалізовувати економічні стратегії підприємств-природокористувачів, збалансовані з екологічними вимогами інших суб'єктів суспільства.

**Ключові слова:** економічна стратегія, стабільний розвиток, екологічна відповідальність, підприємства-природокористувачі, кластерна модель

**Вступ.** Впровадження у всі сфери життєдіяльності людини, насамперед економічну, принципів сталого розвитку обумовлено високим рівнем антропогенно-го навантаження на довкілля та інтенсивним вичерпанням природного потенціалу територій. Більшість екологічних проблем людства визначаються науковцями як походіні від його економічної діяльності, орієнтованої на задоволення зростаючих потреб та збільшення прибутку господарюючих суб'єктів. Теоретичні засади планування та здійснення економічної та екологічної діяльності підприємств широко представлені в наукових дослідженнях зі стратегічного управління підприємством, економіки підприємства, екологічного менеджменту та економіки природокористування, розміщення продуктивних сил тощо. Серед вітчизняних та закордонних фахівців авторів можна відзначити таких, як І. Ансофф, О. Веклич, В.І. Вернадський, А. Голуб, Б.М. Данилишин, Е. Діхтл, С. Дорогунцов, Л.В. Жарова, В.С. Міщенко, Я.Г. Олійник, Т.В. Пепа, А. Федорищева, Є.В. Хлобистов, Л.Г. Чернюк, М. Швайцер, А.В. Шегда, Ю. Шемшученко, З.Є. Шершеньова, Л.Б. Шостак, А. Ендрес та інших. Особливості підходів та системи критеріїв ефективності названих наукових напрямків реалізуються в цілях зацікавлених суспільних груп, які, перебуваючи на одній території, використовують її природний потенціал. Наслідком цього стають обмеження адміністративного та економічного характеру (забруднювати платить) з боку регуляторних органів, а також конфлікти, які виникають на тлі обмеженності природних ресурсів. Ці процеси мають постій-

ний в часі, але відмінний за силою та формою характер впливу на суб'єктів господарювання, що позначається на їх оперативних економічних результатах та привабливості підприємницької діяльності в майбутніх періодах. Розвиток методичних підходів до обґрунтування економічних стратегій суб'єктів підприємницької діяльності вимагає попереднього визначення критеріїв ефективності їх впровадження, адже ця діяльність спрямована на суспільство та стосується його позаекономічних інтересів.

**Постановка завдання.** Мета дослідження 4 аналіз та розвиток методичних зasad обґрунтування економічних стратегій підприємств з урахуванням концепції сталого економічного розвитку промислового регіону. Це дозволятиме суспільним зацікавленим групам узгоджувати отримувані результати економічної діяльності підприємств з метою усунення подальших додаткових екологічних вимог та зобов'язань з боку їх зовнішнього середовища.

**Результати.** Складність відносин користувачів природних ресурсів із зовнішніми суб'єктами визначається співіснуванням позитивного (економічного) та негативного (екологічного) впливу на рівень суспільного добробуту. Це посилюється у випадку масштабної господарської діяльності крупних промислових підприємств, які інтенсивно використовують (видобувають) природні не відновлювані ресурси та здійснюють відповідний негативний вплив на інші об'єкти довкілля (екстерналізний вплив). Відповідно до теорії економіки виробництва з орієнтацією на екологію та з обов'язковим обліком наслідків для

екології слід заохочувати та стимулювати професійну дискусію економістів щодо впливу на навколошнє середовище. Тому важливою змістовою характеристикою управління екстернальним впливом є переслідувані цілі та способи їх реалізації в існуючих (подальших) умовах ресурсного забезпечення виробничої діяльності та регуляторного впливу на підприємства. Головним поняттям, яке відбиває ці характеристики, є стратегія підприємства. Результати досліджень багатьох вітчизняних та закордонних науковців доводять важливість стратегії для ефективної оперативної діяльності підприємства, але наголошують на необхідності постійного моніторингу та перегляду (за відповідних умов) взаємопов'язаних стратегічних цілей та завдань, які мають бути реалізовані у відповідних до нових завдань організаційних структурах. Розглянемо докладніше ці характеристики та методологічні особливості розробки економічних стратегій суб'єктами управління різного ієрархічного рівня в контексті екологічно сталого розвитку.

Принципи та механізми стратегічного управління суб'єктами господарювання набувають постійного подальшого розвитку внаслідок появи нових та зміни впливу існуючих чинників, які формують підприємницьке середовище, що обумовлює постійний характер процесу удосконалення стратегічного управління як первинної ланки складних взаємовідносин підприємства з його зовнішнім середовищем. Враховуючи нестабільність економічних систем, Я. Жаліло [1] відзначає динамізм стратегічної мети, ступінчастість у її постановці, гнучкість елементів стратегії. Стратегічна мета держави з побудови ефективної економічної системи на першому етапі, а на другому 4 забезпечення її тривалого прогресу. З позиції Я. Жаліло стосовно первинності економічних стратегій підприємств виходить, що держава як суб'єкт управління підпорядковується їх інтересам, а не здійснює вагомий вплив у напрямку сталого розвитку території. На нашу думку, має забезпечуватись зворотній процес, коли держава, через відповідні механізми, утворює підприємницький клімат, що формує мотивацію підприємців до виробничої діяльності заданих екологічних параметрів.

Досягнення вагомих результатів в сфері природокористування пов'язується О.Б. Ярош [2] з налагодженням ефективної взаємодії між формальними та неформальними інститутами, що виходить з наступних позицій: участь суспільства в охороні довкілля визначається особистими цінностями та поглядами кожного суб'єкта; державні інститути мають надавати повну інформацію та вірну оцінку екстернальних ефектів від забруднення, а також здійснювати жорсткий контроль та санкції за порушення екологічного законодавства. Вирішення цих питань шляхом розвитку превентивних процедур сприятиме забезпеченню сталості в соціально-економічній системі.

Отже, на нашу думку, в теоретичній площині можна спостерігати формування непрямих мотивацій до поширення централізації в стратегічному управлінні територією, недоліки якої (централізації) можуть бути усунені шляхом соціального діалогу між зацікав-

леними сторонами – пріоритетним методом впровадження змін, на відміну від інших методичних підходів в стратегічному управлінні підприємством.

У межах дослідження методології збалансованого використання природного ресурсного потенціалу Я. Дідух [3] підкреслює необхідність спільноті термінології, яка була б зрозуміла екологам, економістам та технологам. За Я. Дідухом, екологи мають вчитися оперувати економічними поняттями, економісти обчислювати екологічні збитки, завдані природі, технологи оцінювати не лише прямі, а й опосередковані результати своєї діяльності, зумовлені складністю організації екосистем, їх емерджентними властивостями. Таким чином, важливо для набуття екологічного чинника значущості в економічних цілях та стратегіях суб'єктів господарювання нами вважається розробка механізму, який би закріплював зміст та масштаби відповідальності суспільних зацікавлених груп на початку підприємницької діяльності в сфері природокористування.

Одним з провідних напрямків узгодження інтересів суб'єктів господарювання різних територіальних рівнів є концепція кластерів, яка вирішує проблеми мотивації суб'єктів господарювання різних форм власності до нових організаційних форм ведення спільної діяльності. На нашу думку, забезпечення ефективності та результативності цієї діяльності має відбуватись переважно на підставі адміністративних важелів (формалізованих процедур), які усуватимуть подвійне або множинне трактування екологічних вимог. Критерієм ефективності кластерної моделі регіонального розвитку А.П. Павлюк [4] пропонує синергетичний ефект від функціонування господарсько-територіальних систем на основі тісної взаємодії підприємств різних галузей і секторів економіки та використання конкурентних переваг території. Успіх кластерної моделі визначається рівнем зачленення (консолідації) учасників, зацікавлених у результатах і здатних внести реальний вклад у спільні стратегічні цілі розвитку регіону: підприємства і підприємці, органи муніципальної, регіональної та центральної влади, громадські об'єднання [5]. Як недолік або обмеження кластерної моделі слід визначити перевагу неформального угрупування учасників кластерів, що суттєво ускладнює їх консолідацію у випадках наявності екстернальних ефектів та необхідності зменшити прибутковість власного бізнесу на користь спільних цілей. Утворені спонтанні кластери навколо ключових традиційних галузей (металургійна, хімічна) вважаються [6] нестійкими та уразливими.

Звідси, основою економічного регіонального розвитку є переважаючий технократичний підхід, який не забезпечуватиме довгострокового сталого розвитку. Також недостатньо висвітлені питання: яким чином враховуються інтереси окремого підприємства в кластері; чи слід розглядати кластер як спосіб захисту від підвищення вимог зовнішнього середовища підприємств, в тому числі природоохоронного характеру. Для вирішення подібних проблем нами пропонується використання інструментарію сфери проект-

ного менеджменту, який передбачає планування всіх етапів реалізації запланованих цілей та залучення необхідних ресурсних джерел всіх суспільних зацікавлених сторін: формування проектно-орієнтованих структур та єдиного інформаційному поля окремого проекту (підприємства).

Сталість, як бажана характеристика росту соціально-економічної системи, досить широко досліджується в напрямку визначення того впливу, до якого ця сталість буде виконуватись. Наприклад, О.Б. Ярош [7] наголошує на невизначеності „коридору сталості“ та його міцності. Стосовно кількісної оцінки впливу людства на природу відзначається залежність від принципу термодинамічної рівноваги Ле Шательє: якщо зовнішній вплив виводить систему з рівноваги, то в ній ініціюються процеси, спрямовані на послаблення цього впливу [8]. Зовнішні впливові чинники не дозволяють відновити рівновагу в системі (забезпечити сталість). Відсутність сталості пов’язується з внутрішніми протиріччями, пов’язаними з порушенням системи або переходом до якісно нового стану. Такі зміни відбуваються в критичних точках біфуркації [9], тобто тих пунктах, де система стає нестійкою щодо флюктуацій і виникає невизначеність: чи стане стан системи хаотичним, або вона перейде на новий, більш диференційований і високий рівень впорядкованості. При цьому, точніше було б говорити не про біфуркацію, а про поліфуркації, тому що траекторій, які виходять з точки розгалуження, може бути багато. Виходячи з структурно-динамічної теорії (постійного розвитку та змін), вирішення певного завдання забезпечується кількома елементами системи, але один елемент системи може визначати вирішення кількох завдань. Тому ефективність виконання завдань обумовлена не тільки ефективністю функціонування ключових елементів, але і взаємозв’язками в системі та між завданнями, що потребують розв’язання.

Наявність конфліктів взаємодії продуктивних сил та навколошнього середовища перешкоджає розвитку науково-виробничого потенціалу суспільства та утворює загрозу життєдіяльності людини. В спільній праці Є.В. Хлобистов та Л.В. Жарова [10] визначають пессимістичні негативні тенденції та виклики, що впливатимуть на систему природокористування. За розробленою [10] трирівневою системою природоохоронної діяльності між рівнями (локальний, територіальний/функціональний, державний) впливу утворюється ієрархічний зв’язок, ефективність якого залежить від багатьох чинників, тому його удосконалення має бути головним організаційним завданням суб’єктів, відповідальних за ефективність цієї системи. На нашу думку, пошук способів узгодження інтересів та взаємодії цих рівнів можна визначити як актуальне наукове завдання.

Виходячи із залежності характеристик раціональності і нераціональності природокористування від техніко-технологічного та соціально-економічного розвитку, П.А. Сорокіним [11] зроблено висновок, що кожен технологічний виток розвитку (за теорією

циклів) супроводжується також зміною уявлень щодо природокористування, зокрема, доступності ресурсів (технології видобутку), допустимого рівня забруднення довкілля (моніторинг стану довкілля, медичні дослідження впливу речовин та сполук на організм людини), ступеня використання відходів (розвиток технологій, матеріали, що застосовуються) тощо. Економічний механізм визначається як результат еволюції теоретичних засад природокористування. Такі висновки підтверджують безперервність пошуку найбільш ефективних в динаміці форм організації середовища, в якому відбувається антропогенний вплив на довкілля. Тобто, утворювані умови господарювання мають відповідати не лише економічним цілям, але й позаекономічним очікуванням в коротко- та довгостроковому періодах.

Розглядаючи стратегії розвитку продуктивних сил за В.І. Вернадським [12], науковці зазначають [13] важливість використання ноосферного підходу та стверджують, що практика стратегічного управління розвитком людства на рівні держав і транснаціональних корпорацій (ТНК) призводить до світових глобальних, економічних криз, зниження КПД використання традиційних природних, інтелектуальних, соціальних і технологічних ресурсів. Новим геополітичним елементом визначається ноосферний каркас міст [14] – система, що використовує такі принципи і закони самоорганізації, які дають можливість розрізненим містам відігравати роль одного суб’єкта. Разом з іншими геополітичними суб’єктами він може запропонувати і реалізувати екологічні, культурні, економічні, технологічні й управлінські моделі розвитку людства з метою формування ноосфери та вирішення глобальних проблем.

Також надає перевагу стратегічному управлінню в контексті екологобезпечної парадигми розвитку суспільства М.Ю. Калинчиков [15]. Передумови розвитку системи стратегічного управління сталим регіональним розвитком обумовлені посиленням економічного впливу регіональних органів управління на перевороті фінансових ресурсів через фонд регіонального розвитку, місцеві податки, платежі за регіональні ресурси, координацію й узгодження діяльності підприємств регіону, стимулювання розвитку підприємництва. При цьому М.Ю. Калинчиков [15] доводить, що реалізація сталого розвитку регіону передбачає реорганізацію структури управління як на рівні регіону, так і країни в цілому (впровадження нових технологій менеджменту та підготовки нового покоління управлінців регіональним господарством, оптимізації взаємовідносин між системою управління та суб’єктами господарювання). На перспективу пропонується створення багаторівневої системи управління сталою регіональним розвитком (на національному рівні), яка має забезпечити баланс інтересів усіх взаємодіючих суб’єктів регіонального відтворювального процесу, що сприятиме економічному зростанню і гарантуванню національної безпеки.

Головні аспекти висвітлених сучасних теоретико-практических підходів до управління екологічно ста-

лим розвитком промислових регіонів можуть бути представлені наступним чином:

1. Подальший економічний розвиток не сприяти зниженню антропогенного навантаження на довкілля, а буде характеризуватись швидкістю та непередбачуваністю екологічних наслідків. Відсутність сталості розвитку пов'язується з внутрішніми протиріччями, пов'язаними з порушенням системи або переходом до якісно нового стану, що обумовлює дослідження в межах структурно-динамічної теорії та ноосферного підходу.

2. Характеристики раціональності і нераціональності природокористування залежать від техніко-технологічного та соціально-економічного розвитку (доступність ресурсів, припустимий рівень забруднення довкілля, ступінь використання відходів тощо). Негативний вплив надмірної інтенсивності використання природних ресурсів обумовлене важливість налагодження ефективної взаємодії між формальними та неформальними інститутами у сфері природокористування. Взаємозв'язок стратегій держави, регіонів та окремих підприємств потребує їх узгодження для забезпечення характеристик екологіко-економічної сталості, що може бути здійснено на підставі принципу спільноти фахової термінології (економічної, екологічної та технологічної).

3. Організаційною формою реалізації стратегії прориву в соціально-економічному та технологічному розвитку України є концепція кластерів, стійкість якого залежить від відповідності стратегічних напрямків регіону державним цільовим економічним програмам та рівня зачленення (консолідації) учасників, зацікавлених у результатах і здатних зробити реальний внесок у спільні стратегічні проекти розвитку регіону. Утворенні спонтанні кластери навколо ключових традиційних галузей вважаються нестійкими та уразливими. Баланс інтересів усіх взаємодіючих суб'єктів регіонального відтворювального процесу має забезпечити багаторівнева система управління сталим розвитком.

**Висновки.** Загалом, з вищевикладеного можна зробити висновок, що розвиток методичних підходів до обґрунтування економічних стратегій промислових підприємств на засадах концепції сталого розвитку промислового регіону потребує застосування міждисциплінарного підходу для отримання позитивних результатів, на відміну від удосконалення вузькоспеціалізованих функціональних методів. Звідси, економічну стратегію слід визначити як спосіб досягнення сформульованих економічних цілей, які, разом з неекономічними цілями суб'єкта господарювання (природокористувача), утворюють певну систему пріоритетів, яка відповідає цінностям та можливостям його зовнішнього та внутрішнього середовища. Досягнення цієї мети пов'язується з вирішенням комплексу завдань, які мають бути сконцентровані на дослідженні взаємозв'язку тенденцій суспільних потреб в мінеральній сировині та поглядів щодо змісту і форм управління у сфері природокористування в промисловому регіоні, а також обґрунтуванні мето-

дичних підходів до визначення економічних цілей та стратегій природокористувачів в системі спільних суспільних інтересів щодо сталого розвитку території

### Список літератури

1. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: Монографія / Жаліло Я.А. – К. Нац. ін-т. страт. досл., 2003. – (Серія „Економічні науки“) – Вип. 8. – 368 с.
2. Ярош О.Б. Институциональная теория общественного выбора в системе управления природопользованием // Экономика и управление, 2008. 4 №4. – С. 86–90.
3. Дідух Я. Енергетичні проблеми екосистем і забезпечення сталого розвитку України // Вісн. НАН України. – 2007. 4 №4. – С. 3–11.
4. Павлюк А.П. Кластерна модель регіональної економіки: теоретико-методологічні засади // Продуктивні сили України. – 2009. 4 №1. 4 С. 105–114.
5. Федулова Л.І. Концептуальні засади державної регіональної промислової політики в умовах інноваційного розвитку // Стратегічні пріоритети. – 2008. – №1(6). – С. 112–119.
6. Пилипенко И.В. Новая геоэкономическая модель развития страны: повышение конкурентоспособности с помощью развития кластеров и промышленных районов // Безопасность Евразии. – 2003. – №3. – С. 580–604.
7. Ярош О.Б. Синергетичний підхід к визначеню збалансованого природокористування // Экономика и управление, 2008 р. 4 №1. – С. 110–113.
8. Тарко А.М. Устойчивость биосферных процессов и принцип Лешателье // Доклады АН.-Серия: Геофизика. 4 1995. 4 №3. 4 С. 393–395.
9. Пуанкаре А. О. О кривых, определяемых дифференциальными уравнениями. 4 М.: Изд-во ОГИЗ, 1947. 4 С. 4–10.
10. Хлобистов Е.В., Жарова Л.В. Посттрансформаційний виклик до національної екологічної політики // Вісник нац. ун-ту водного господарства та природокористування. – 2008. – Вип. 4 (44), Ч. 3. – С. 226–238. – (Серія: Економіка).
11. Сорокин П.А. Социокультурная динамика // Человек. Цивилизация. Общество. – М.: Прогресс, 1992. – 429 с.
12. Вернадский В.И. Размышления натуралиста. Кн. 2. Научная мысль как планетарное явление. – М: 1997. – С. 150–157.
13. Нагірна В. Наукові ідеї Володимира Вернадського – методологічна основа суспільно-географічних досліджень АПК України // Історія української географії. Всеукр. наук.-теорет. часопис. 4 Тернопіль: Підручники і посібники, 2003. 4 Вип. 1 (7). 4 С. 24–30.
14. Джабейло В.Д. Ноосферний підхід до сталого розвитку містоутворення // Продуктивні сили України. 4 2009. 4 №1. 4 С. 120–125.
15. Калинчиков М.Ю. Анализ управления устойчивым развитием региона // Региональная экономика: теория и практика. – 2005. – №11. – С. 24–28.

Проанализированы теоретические основы обоснования экономических стратегий предприятий с учетом приоритетов экологически устойчивого развития региона. Исследованы характеристики устойчивости в контексте функционального распределения, взаимосвязей и задач элементов социально-экономической системы. Уточнено понятие экономической стратегии предприятий-природопользователей в соответствии с условиями их внешней и внутренней среды. Определены задачи, решение которых позволит формировать и реализовывать экономические стратегии предприятий-природопользователей, сбалансированные с экологическими требованиями других субъектов общества.

**Ключевые слова:** экономическая стратегия, устойчивое развитие, экологическая ответственность, предприятия-природопользователи, кластерная модель

УДК 339.9(510)

Л.П. Кудирко

## РОЛЬ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ В ПРИСКОРЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В КИТАЇ

L.P. Kudyrko

## ROLE OF FOREIGN TRADE IN CHINA'S ECONOMIC GROWTH ACCELERATION

Розглянуто зовнішньоторговельні детермінанти посилення ролі Китаю як глобального лідера. Проаналізовано динаміку зовнішньої торгівлі КНР, її вплив на прискорення економічного розвитку та вирішення соціальних проблем. Проведено аналіз регіональних пріоритетів у зовнішньоторговельній експансії Китаю. Визначено фінансовий потенціал Китаю в протистоянні ризикам та викликам глобального порядку, а також визначено проблемні аспекти функціонування китайської економічної моделі в умовах глобальної фінансово-економічної кризи та загострення внутрішніх суперечностей соціально-економічного розвитку.

**Ключові слова:** зовнішня торгівля, зовнішньоторговельна експансія, китайська економічна модель, економічне зростання

**Актуальність теми дослідження.** Кілька десятиріч розвитку сучасного Китаю засвідчують, що виважена зовнішньоекономічна стратегія може за відносно короткий проміжок часу вивести величезну країну в число глобальних лідерів. Проблематика китайського феномену особливо актуальна нині, коли людство знаходиться в епіцентрі найбільш великокласичної з часів Великої депресії фінансово-економічної кризи. За прогнозами аналітиків, одним із чинників виходу глобальної економіки з кризового стану є нарощування та збереження високої і стійкої економічної динаміки в країнах, що відносяться до авангарду світового розвитку, і, в першу чергу, США та Китаї. З огляду на заставлене, тема дослідження, в якому аналізується досвід китайських зовнішньоекономічних реформ, як передумова посилення конкурентних позицій національної економіки в умовах її активної інтеграції в глобальний економічний простір, є актуальнюю.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Проблематика джерел та напрямків реформування китайсь-

Theoretical basis to justify the economic strategies of enterprises with a glance of priorities of ecologically sustainable development of the region have been analysed. Stability characteristics in context of functional distribution, interactions and tasks for social and business system elements have been studied. The term of economic strategy of enterprise nature-user in accordance with their external and internal environment has been specified. It has been defined the tasks which may form and realize economic strategies of enterprise nature-users. The tasks are balanced with ecological demands claimed by other society subjects.

**Keywords:** *economic strategy, sustainable development, ecological responsibility, enterprise nature-users, cluster model*

Рекомендовано до публікації д.е.н. О.Г. Вагонова  
17.05.10

© Кудирко Л.П., 2010

кої економіки в контексті посилення її статусу як глобального лідера знайшла відображення в цілій низці праць зарубіжних фахівців, зокрема Лі Цзи Шен [1], В. Гельбраса [2], В. Міхеєва [3], В. Мельянцева [4], В. Карлусова [5], И. Лабінської [6] та ін. У вітчизняній науковій літературі пріоритетні завдання трансформації системи макрорегулювання в КНР висвітлено у працях А. Мазаракі [7], Є. Марцуна [8], В. Кутахова [9] та інших. Водночас, багато аспектів цієї проблеми, з огляду на особливості розвитку сучасної глобальної економіки, потребують більш повного та предметного дослідження.

**Метою** статті є дослідження зовнішньоторговельних детермінант конкурентоспроможності китайської економіки, а також прогнозування перспектив подальшого розвитку КНР на тлі глобальної фінансової кризи.

**Викладання основного матеріалу.** Вражаючі успіхи китайської економіки варто, на наш погляд, шукати у максимально сприятливому поєднанні ен-