

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МОНОГРАФІЯ

Харків
2021

УДК 338.93:658.330.5

С 70

*Рекомендовано вченою радою
Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця
(протокол № 8 від 27.10.2021 р.)*

Рецензенти:

Краснокутська Н.С. - д-р. екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту та оподаткування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»;

Літвінов О.С. – д-р. екон. наук, доц., проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету;

Статівка Н.В. – д-р. держ. упр., проф. кафедри управління персоналом та підприємництва Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Колектив авторів

С 70 Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. А.С. Панчук, к.е.н., доц. Н.С. Ляліної. – Харків : Вид-во ФОП Федорко, 2021. – 303 с.

ISBN 978-617-7664-77-1

Монографія виконана в межах теми дослідження «Теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління бізнесом» державний реєстраційний номер 0121U107748 і розрахована на широке коло вітчизняних керівників, фахівців, науковців. Представлено результати досліджень щодо проблемних теоретичних питань та практичних аспектів управління бізнесом сучасних вітчизняних підприємств розрізі галузей національного господарства.

УДК 338.93:658.330.5

*Матеріали монографії подано в авторській редакції.
При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії
посилання на видання обов'язкове. Представлені у виданні наукові доробки
та висловлені думки належать авторам.*

ISBN 978-617-7664-77-1

© Колектив авторів, 2021

ЗМІСТ ТА АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТЮ	6
1.1. Теоретичне забезпечення якості управління підприємством <i>Муренець І. Г. – к.е.н., ст. викладач</i>	6
1.2. Особливості впровадження антикризового управління на комунальних підприємствах <i>Мартіянова М. П. – к.е.н., доцент</i>	48
1.3. Теоретичні засади управління кадровим забезпеченням сільськогосподарського підприємства галузі рослинництва <i>Панчук А. С. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу</i> <i>Котельникова Ю. М. – к.е.н., доцент</i>	75
РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	139
<i>Ревенко О. В. – к.е.н., доцент</i>	
2.1. Бізнес-середовище як об'єкт державного регулювання в умовах транзитивної економіки	139
2.2. Формування механізму державного регулювання бізнес-середовища	147
2.3. Податкова складова державного регулювання бізнес-середовища	155
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	168
3.1. Оцінка ефективності малого та середнього бізнесу <i>Матвієнко-Біляєва Г. Л. – к.е.н., доцент</i>	168
3.2. Сучасні тенденції розвитку конкуренції та формування конкурентних переваг підприємства <i>Селезньова Г. О. – к.е.н., доцент</i>	195
3.3. Моніторинг впливу чинників зовнішнього середовища на управління еколого-економічною діяльністю підприємств <i>Чумак Г.М. – к.е.н., доцент</i>	225

РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ	251
4.1. Управління бізнес-процесами підприємства на основі впровадження системи бюджетного управління <i>Усенко Н. М. – ст. викладач</i>	251
4.2. Поведінкові аспекти управління взаємодією в бізнесі <i>Ушкальов В. В. – к.е.н., доцент</i>	276

ПЕРЕДМОВА

Інтенсифікація трансформаційних явищ в глобальній та вітчизняній економіці, прискорення темпів цифровізації суспільства, глобалізація ринків, підвищення динамічності змін в оточенні сучасних підприємств, невизначеність умов господарювання, що пов'язана із пандемією та карантинними обмеженнями, обумовлюють необхідність впровадження кардинально нових підходів до управління бізнесом підприємств усіх, без виключення, сфер діяльності.

Управління будь-яким бізнесом тісно пов'язане з певним ризиком, дія якого посилюється складними умовами функціонування підприємств, що характеризуються невизначеністю, нестабільністю, непрогнозованістю. Таким чином, виникає об'єктивна необхідність пошуку нових теоретико-методологічних підходів до управління бізнесом вітчизняних підприємств, здатних забезпечити їх ефективну діяльність у довгостроковій перспективі.

Колективом авторів, який приймав участь у написанні монографії, розглянуто досить широке коло актуальних теоретичних, методологічних та практичних проблем управління бізнесом сучасних підприємств. Результати узагальнення теоретичних основ якості управління підприємством, методологічні засади впровадження антикризового управління, теоретичного обґрунтування управління кадровим забезпеченням сільськогосподарських підприємств, досліджень стану, тенденцій та перспектив розвитку бізнес середовища суб'єктів господарювання, методологічних засад управління бізнесом підприємств різних галузей економіки, практичні аспекти впровадження бізнес-моделей висвітлено в параграфах чотирьох розділів.

Повною мірою усвідомлюючи, що далеко не всі аспекти досліджуваної теми отримали в монографії всебічне відображення, а деякі положення й висновки можуть бути предметом наукової дискусії, маємо сподівання, що теоретичні узагальнення, методичні напрацювання, висновки та рекомендації, наведені в матеріалах даної монографії, стануть в нагоді широкому колу науковців, фахівців, студентів та інших зацікавлених осіб.

Монографія виконана в межах теми «Теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління бізнесом» державний реєстраційний номер 0121U107748 і спрямована на обмін результатами наукових досліджень за проблематикою монографії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичне забезпечення якості управління підприємством

В сучасних умовах постійно зростаючої конкуренції, змінами в економічному, соціальному середовищі, інтеграції країнських підприємств у сівтовий економічний простір, підвищує значущість вирішення проблеми забезпечення якості управління підприємствами, зокрема машинобудівними, оскільки вони виробляють продукцію, яка є активною частиною основних виробничих засобів підприємств інших галузей. Тому стан вітчизняних машинобудівних підприємств вимагає розробки нових підходів, які забезпечать прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення якості управління ними.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості напрацювань учених, необхідно зазначити, що в них більше уваги приділяється визначенню й обґрунтуванню характеристик управління якістю на підприємстві. В той же час, комплексне дослідження якості управління залежно від особливостей промислових підприємств залишалось, в основному, поза увагою дослідників. Саме вирішення цих питань у взаємозалежності сприятиме підвищенню обґрунтованості забезпечення якості управління діяльністю промислових підприємств, оскільки уможливило об'єднання інтересів власників підприємств і очікувань суспільства. Недостатньо повне вирішення зазначених питань підтверджує існування нагальної потреби в подальшому удосконаленні теоретичного, методичного забезпечення та практичних рекомендацій з формування методичного забезпечення якості управління на промислових підприємствах.

Розвиток будь-якої галузі знань завжди пов'язаний з уточненням понятійно-термінологічного апарату опису сутності предметів, явищ, процесів, що відносяться до відповідної сфери дослідження. Існує потреба в визначенні терміна «методичне забезпечення якості управління підприємством». Для цього необхідно більш детально дослідити термін «якість», «оцінювання»,

«оцінювання якості», «управління», «якість управління», «підприємство», «якість управління підприємством».

Виявлений зміст взаємозв'язків категорії якості з іншими поняттями, що розкривають її внутрішні і зовнішні аспекти, дозволяє зробити наступний висновок: якість – складна багатоаспектна категорія, що розкривається через систему зовнішніх і внутрішніх характеристик; вона не може бути однозначно визначена однією якою-небудь дефініцією (поняттям). Тому категорія якості розкривається через систему суджень – визначень.

Категорія якість (*Я*) є система її часткових суджень-визначень [1, 2, 9, 16, 19, 21, 22, 41, 45, 46, 51, 56]:

$$Я = (A, B, B, Г, Д, E, Ж),$$

де: *A* – якість є сукупністю властивостей (аспект властивості);

B – якість структурна, що репрезентує ієрархічну систему властивостей чи якостей частин об'єкта або процесу (аспект структурності);

B – якість динамічна, вона є динамічною системою властивостей (аспект динамічності);

Г – якість – суттєва визначеність об'єкта, процесу, що виражається в закономірному зв'язку складових елементів і визначає умови розвитку об'єкта або процесу (аспект визначеності);

Д – якість – основа існування об'єкта (процесу), вона обумовлена системою зовнішніх і внутрішніх моментів якості, такими, як властивість, структура, система, межа, цілісність, визначеність, стійкість, мінливість, кількість (аспект зовнішньо-внутрішньої обумовленості);

E – якість обумовлює одиничність об'єкта (процесу), його специфічність, цілісність, визначеність, стійкість (аспект специфікації);

Ж – якість створюваних людиною (суспільством) об'єктів і процесів цінна (аспект цінності).

Перші шість суджень-визначників були проаналізовані раніше. Сьомий, ціннісний аспект (аксіологічність) якості об'єктів розглядається через поняття корисності, придатності, пристосованості, потреби, цілі, призначення і вартості (цінності). Цінність – це грошова оцінка споживачем корисності продукції (створених об'єкта і процесу) [60].

На думку численних вітчизняних і закордонних вчених, категорія якості пов'язана з такими категоріями як надійність і ефективність. У сфері управління однією з перших стала самостійно обговорюватися проблема ефективності. В 1900 р. з'явилася книга теорії менеджменту Г. Емерсона «Ефективність як підстава для управління і оплати праці». З кінця 40-х – початку 50-х років ХХ

століття досліджується проблема надійності, проте в технічному аспекті. Переважно в роботах з менеджменту в 60-ті роки ХХ століття виникає і проблема якості. В роботах економістів у сфері управління наголошувався істотний взаємозв'язок категорій ефективності, надійності й якості. Проте часто ці поняття змішувалися між собою або взагалі ототожнювалися. Категорія «ефективність» уперше з'явилася в роботах Вільяма Петті – одного з засновників класичної політекономії – і глави школи фізіократів Франсуа Кене. Водночас, як окреме економічне поняття «ефективність» ними не розроблялося. Вказаний термін застосовувався тільки в значенні результативності. Д. Рікардо визначає ефективність як відношення результату до певного виду витрат, і з того часу поняття «ефективність» набуває статусу економічної категорії. Згодом, унаслідок об'єктивної необхідності, дана категорія розширила сфери застосування. Розглядалася абсолютна й відносна ефективність, з'явилася категорія ефекту. Ефективність у економічній сфері дещо видозмінилася, за рахунок трансформації структури витрат стали здійснювати оцінку в соціально-економічній сфері.

Згідно з П. Друкером, ефективність – не лише сукупна і структурована характеристика діяльності підприємства, комплексно відображає успіх її розвитку, а й досягнення яких-небудь певних результатів з мінімально можливими витратами або отримання максимально можливого обсягу продукції з обмеженої кількості ресурсів [23].

Сучасні дослідники пов'язують якість і ефективність управління в своїх працях: І.В. Гонтарева, І.С. Грозний, В.С. Пономаренко, І.В. Сіменко, Н.О. Сімченко, М.С. Солодка, Г.В. Строкович, та інші [19, 20, 21, 43, 45, 46, 47, 48]. І.В. Сіменко зауважує, що в комерційних організаціях механізм реалізації зворотного зв'язку містить наступні ланки: підвищення якості управління – підвищення конкурентоспроможності продукції – зростання ефективності виробництва – зростання прибутку, спрямованої на підвищення якості управління [45]. Отже, слід розмежовувати поняття «ефективність» і «якість», якщо мова йде про управління. Говорячи про ефективність управління, мають на увазі скоріше економічний результат управління, тоді як якість управління відображає ситуацію комплексно. Ефективність показує ступінь досягнення економічних результатів. Хоча слід зазначити, що висока якість управління підприємством підвищить ефективність діяльності.

Сіменко І.В. стверджує [45], що ефективність оцінює режим роботи системи, тобто перехід одного набору реалізованих зв'язків до іншого, а якість – від одного режиму до іншого. Оцінки ефективності і якості, згідно висновкам І.В. Сіменко, які засновані на результатах математичного дослідження, проведеного Ю.М. Уткіною [54], є незалежними один від одного вимірювачами. Ефективність можна розглядати як оцінку рівня реалізації функції при фіксованому значенні оцінки якості. Автор пропонує оцінювати якість планової діяльності і говорить про те, що лише зіставлення цифр з початкових планів з реальними звітними даними може дати чисельну основу для майбутніх розрахунків. Тому, поняття «якість» та «ефективність» значно відрізняються за своєю сутністю. Так якість являє собою сукупність істотних властивостей об'єкта, що обумовлюють його придатність для використання за призначенням, проте ефективність - це пристосованість до досягнення мети задля виконання завдання системи. В рамках проведеного погляду на науку про якість і на концепцію кваліметрії приймається трактування ефективності як міри якості відповідних об'єктів (систем) і процесів. Категорія ефективність (E) та система її часткових суджень-визначень [7, 8, 10, 11, 12, 20, 43, 47, 53]:

$$E = (A, B, B, Г, Д, E, Ж, З, I, K),$$

де: A – ефективність є мірою;

B – ефективність – це узагальнена міра якості систем і процесів, міра якості цілого (аспект якості);

B – ефективність являє собою міру, побудовану на декартовому творі заходів потенційного (внутрішнього) і реального (зовнішнього) якостей (аспект єдності потенційного і реального в ефективності);

$Г$ – ефективність є класом заходів, побудованих в понятійній системі координат «результат – мета – витрати» (результатно-витратно-цільовий аспект);

$Д$ – ефективність – це узагальнена міра інтегральної якості об'єктів (систем, процесів), побудована на співвідношенні заходів споживчих (соціальних, технічних) і економічних властивостей (аспект інтегральної якості);

E – ефективність - це клас заходів якості, що характеризує основні класи властивостей (аспект класу властивостей);

$Ж$ – ефективність являє собою міру зовнішньої обумовленості якості (внаслідок цього реальна ефективність відносна – аспект зовнішньої обумовленості);

$З$ – ефективність є мірою цінності якості, що відображає ступінь придатності (пристосованості) до виконання поставлених завдань, цілей, задоволення потреб (аспект заходи цінності);

I – ефективність виступає як критерій оптимізації систем і процесів в формальних і неформальних сенсах (аспект оптимізації);

K – ефективність - це критерій (параметр) управління, формалізуючий мету функціонування систем, об'єктів і процесів (управлінський аспект).

Структурність властивостей визначає взаємодію локальних властивостей. Отже, класифікації властивостей, що розкриває зміст якості, відповідає класифікація ефективностей. Класу економічних властивостей відповідає економічна ефективність, класу соціальних властивостей – соціальна, класу технічних властивостей – технічна, класу екологічних властивостей – екологічна ефективність і т. д.

Розглянемо природу ефективності з позицій трьох основних системотворчих компонентів: цілі, результату і витрат. Мета і завдання щодо її реалізації внаслідок діяльності перетворюються в ефект (результат). Мета може трактуватися як бажаний потенційний результат, ефект чи ефективність. При цьому мета може відображати як вартість, так і обмеження у витратах. Категорія результату багатоаспектна. Результат формується одночасно на рівні кожної властивості в процесі його споживання і на рівні якості як цілісності об'єкта. В рамках об'єктно-процесного дуалізму результат формується на «виході» процесу і відповідної системи, функціонування якої відображає цей процес. Наприклад, результатом проектування є проектна документація (проект). Якість і кількість продукції – результат виробничого процесу. Надалі цей результат в сфері споживання формує ефект, який є мірою якості цієї продукції. У такий спосіб, до категорії результату можуть ставитися результати за окремими властивостями і за групою (класом) властивостей, якість продукції, сама продукція, її вартість, ефективність. Багатоаспектність результату визначає багатоаспектність мети.

Результат має свою якість і свою узагальнену міру якості – ефективність. Продукція – це результат виробництва, і, отже, її кількість і якість виступають елементами ефективності виробництва; в свою чергу, продукція має свою потенційну ефективність як міру потенційного якості, яка проявляється тільки в процесі споживання. Облік цієї ефективності дозволяє краще сформулювати міру ефективності виробництва, порівняти споживчі вартості. Категорія кінцевого результату, яка, як і категорія результату, відносна, співвідноситься з метою, що породжує даний виробничий цикл. Поняття кінцевого результату змінюється залежно від рівня управління, масштабності розгляду виробництва,

фази життєвого циклу і т. п. Розподіл на проміжні та кінцеві результати визначає розподіл на проміжну і кінцеву (фінальну) ефективність виробництва.

Вивчаючи термінологічні та лінгвістичні словники, аналізуючи літературу, виявлено, що поняття «менеджмент» та «управління» не різняться між собою. Під управлінням в дисертаційній роботі будемо розуміти здійснення управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю та оцінки) [3, 9, 13, 21, 23, 32, 36, 45].

Так як в роботі розглядається саме управління підприємством, тому існує потреба в визначенні цього поняття. Згідно з ст. 62 Господарського кодексу України «підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково–дослідної, торгівельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами». Узагальнюючи трактування поняття «підприємство» різними авторами [36], можна сказати, що воно є самостійним суб'єктом господарювання, що створюється для задоволення потреб суспільства, шляхом виробництва товарів або надання послуг, основною метою якого є максимізація прибутку.

Щодо якості управління, існують різні аспекти, з позицій яких може розглядатися дане поняття. Найзмістовнішим є економічний аспект, який розглядає якість управління як інтегровану характеристику підприємства, його здатність успішно вести бізнес. Якість управління проявляється не тільки в властивостях процесів, що протікають в системі, а й у результативності управління підприємством. Якість управління сьогодні – це фактор системної організації підприємства, що забезпечує його ринковий успіх, конкурентоздатність, необхідна умова його економічного здоров'я. Отже, якість управління не можна відносити тільки до якості менеджменту подібно до того, як не можна зводити якість товару до якості процесів його створення. Визначаючи зміст категорії якість управління, варто використати принцип багаторівневого опису об'єкта дослідження. Якість управління варто оцінювати по рівнях, і, відповідно, критерії оцінки по своїй природі й масштабності будуть різними. Єдиної думки щодо якості управління підприємством не існує.

Аналізуючи наукові праці, можна помітити, що більшість авторів визначають якість управління як ступінь задоволення потреб і очікувань, адекватності системи управління, відповідності характеристик вимогам, досягнення цілей, розвиненості потенціалу системи. Деякі пов'язують «якість управління» з «ефективністю діяльності» підприємства. На скільки управління підприємством є якісним існує потреба в його оцінюванні.

В управлінні підприємством однією з основних функцій є оцінка або оцінювання, якщо поставити акцент на процесі реалізації цієї функції. Фахівці з проблем управління визначають цю функцію як встановлення відповідності досягнутих значень показників еталонним, плановим або нормативним, з'ясування причин відхилень, їх аналіз та обґрунтування управлінських рішень щодо усунення критичних ситуацій, які зумовлюють ці відхилення.

Щодо змістовної сутності терміна оцінювання, то він різниться в різних науках. У математичних науках оцінювання визначається як «функція від результатів спостереження, яка застосовується для оцінювання невідомих параметрів розподілу ймовірностей випадкових величин, що досліджуються» [12, 20, 26].

У філософії оцінювання визначають як спосіб встановлення значущості для суб'єкта дії, що пізнає. У педагогіці завдяки оцінюванню визначають рівень знань учня. Ширше розуміння оцінювання в економіці. Тут, на думку автора, найбільш об'єктивним розумінням оцінювання з точки зору теорії пізнання та методології є її розгляд як триєдиної суті, а саме як величини, що виміряні, як безпосереднього процесу порівняння з еталоном, нормативом, планом, як основу для прийняття управлінського рішення. В економіко-математичних методах та моделюванні поняття «оцінювання» використовується як визначення величини, що має імовірнісне походження, тобто є випадковою, проте в широкому розумінні, враховуючи розуміння оцінювання економістами, зміст цього терміна слід розглядати в дуалістичних складових – детермінованості і стохастичності, тобто вимірюють детерміновану величину, а оцінюють стохастичну [12, 20].

Існує спеціалізована галузь знань, яка займається вивченням методів кількісного оцінювання властивостей різних об'єктів, зокрема і якості управління підприємством. Кваліметрія формує такі важливі для дослідження поняття, як: міра якості, показники якості, шкалювання й згортання міри якості. До її складу входять: теорія оцінювання, методи вимірювання й оцінювання

результативності управління підприємством. Теорія оцінювання розглядає будь-яку оцінку, і навіть цінювання якості управління підприємства, як чотирикомпонентну модель, у складі якої: суб'єкт, об'єкт, базу й логіку оцінювання. Кожен із зазначених компонентів з реалізацією моделі оцінювання, розпадається на ряд елементів, які викладено авторами Г. Азгальдова, [1, с.28-39]. Під оцінюванням управління слід розуміти процес, який передбачає визначення величини ознаки, що є показником, значення якого відображає досягнутий рівень розвитку управління на основі порівняння значення з еталонним (нормативним, плановим), проведення аналізу рівня та формування висновку для розроблення управлінського рішення щодо підвищення рівня якості управління підприємством. Оцінювання якості управління підприємством здійснюють з огляду на наявні методологічні підходи, а саме: системний, процесний, ресурсний, стратегічний, ситуаційний [12, 20, 30, 32].

Таким чином, якість – найбільш повна і точна відповідність процесів і результатів діяльності підприємства вимогам стейкхолдерів відповідно до визначених критеріїв та ознак (тобто це еталон, який формується стейкхолдерами, це домінуюча потреба стейкхолдерів). Якість управління - це прецизійне зосередження функціональних завдань діяльності підприємства на досягнення загальних, сумісних цілей внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємства. Проаналізувавши понятійний апарат дослідження доцільно сформулювати його схему, яка відображає перехід одного поняття в інше (рис. 1.).

Систематизувавши визначення усіх складових понятійного апарату методичного забезпечення якості управління підприємством, стає можливим формування основного поняття дисертаційної роботи.

Отже, методичне забезпечення якості управління промисловим підприємством – це основні теоретичні принципи, аналітичні інструменти, організаційні підходи і нормативні вимоги для прецизійного зосередження управлінських функцій відповідно до визначених завдань досягнення загальних цілей підприємства. Це дозволить всебічно проаналізувати і проконтролювати якість управління і забезпечить прийняття управлінських рішень, спрямованих на кінцеві результати діяльності підприємства.

За результатами узагальнення та аналізу теоретичних досліджень з різних позицій, в роботі надано визначення та порівняльну характеристику поняття «якість», «ефективність», наведених у працях провідних закордонних і

вітчизняних учених, зроблено ґрунтовний висновок про те, що дані поняття значно різняться. Аналіз існуючих теоретичних підходів до визначення категорії «якість», «якість управління підприємством», «методичне забезпечення якості управління підприємством» дозволив розвинути їх визначення, які є базовими в даній дисертиційній роботі.

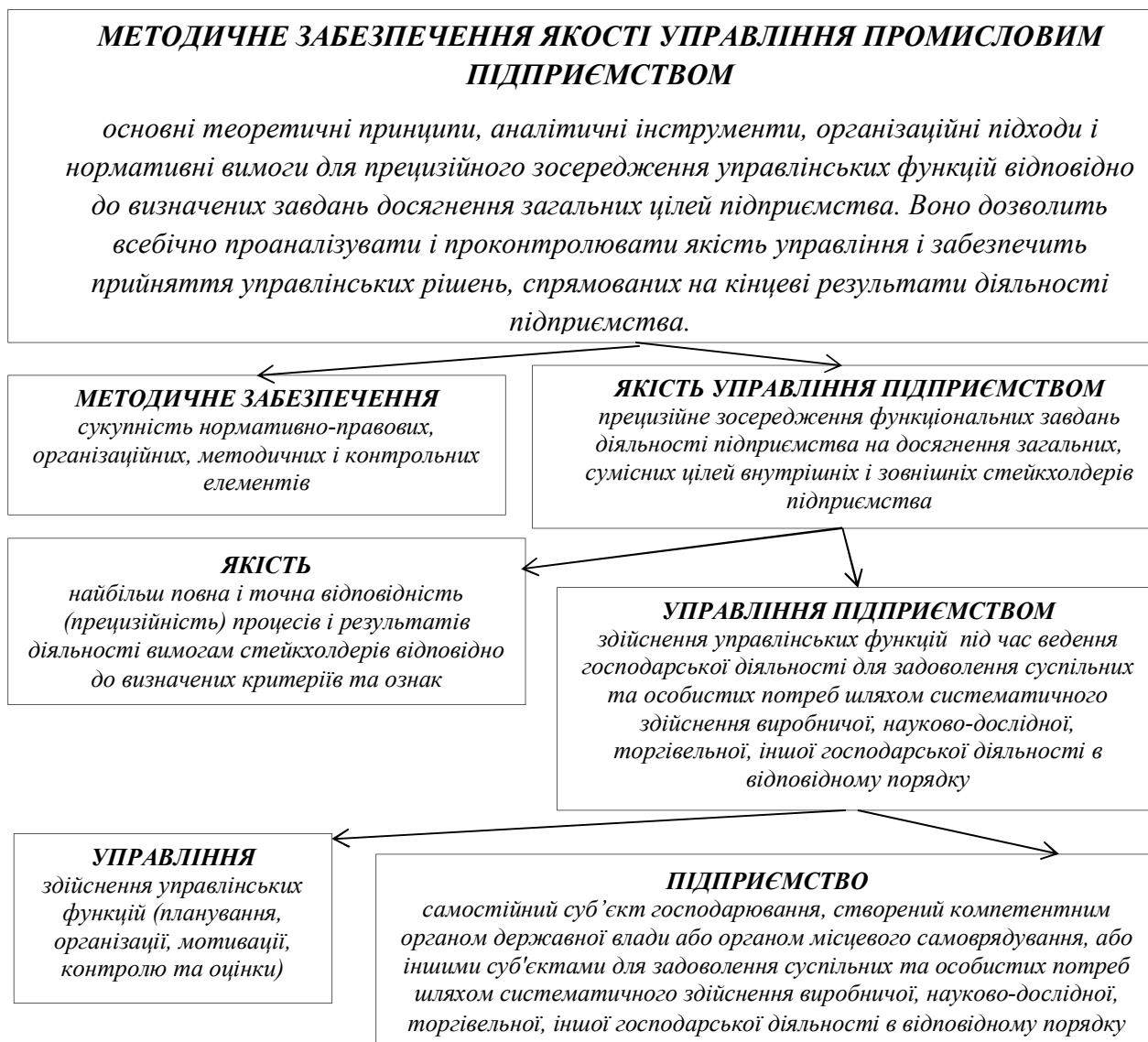


Рис. 1. Схема понятійного апарату методичного забезпечення якості управління промисловим підприємством

Джерело: складено автором

У зв'язку із зазначеним виникає необхідність у подальшому дослідженні теоретико-методичних засад щодо формування ієрархії цілей та показників якості управління підприємством.

Для високого рівня управління підприємством необхідно розглядати та аналізувати якість управління на всіх рівнях, враховуючи певну їх єдність: єдиний інструмент управління – управлінське рішення, єдині функції

управління, єдину інформаційну базу, єдиний об'єкт управління, єдину мету – підвищення якості управління підприємством.

Якщо якість управління підприємством досягається високого рівня, то воно отримує прибуток, досягає збільшення частки ринку й обсягів продажу, задоволеності працівників, тобто підприємство є конкурентоспроможним, що зі свого боку впливає на рівень конкурентоспроможності регіону та країни в цілому [9, 10, 19, 22, 34, 45].

В якості управління підприємством необхідна збалансованість чинників виробництва і всіх видів ресурсів, які використовуються в діяльності підприємства. Основними функціями управління підприємством, які сприяють досягненню цілей підприємства, є: а) планування (постановка цілей і розробки засобів їх досягнення); б) організація (розподіл та кооперація праці, в том числі створення організаційних структур, делегування повноважень, організація взаємодії); в) мотивація (налаштування людей на поведінку, яка сприяє ефективному досягненню цілей підприємства); г) контроль (отримання інформації про ситуацію і визначення відхилення ситуації від її бажаного значення).

Аналізуючи літературу [3, 4, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 17, 20, 24, 25, 28, 31, 33, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 57, 62] можна зробити висновок, що діяльність промислових підприємств, а саме машинобудівних, складають 6 сфер: маркетингова, виробнича, фінансова, логістична, інноваційно-інвестиційна та кадрова. Тому саме беручи за основу ці складові, будемо розглядати якість управління підприємством.

Тому, виокремлення цих видів діяльності підприємства дає змогу запропонувати такі підсистеми якості управління підприємством: маркетингову складову, виробничу складову, фінансову складову, логістичну складову, інноваційно-інвестиційну складову та кадрову складову, які забезпечують реалізацію процесів виробництва продукції, обертання фінансових коштів підприємства та гармонізацію взаємодії внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.

Як об'єкт управління підприємство формує свою діяльність згідно з вимогами та особливостями функціонування зовнішнього середовища. Як управляюча система підприємство здійснює свою діяльність відповідно до наявного їй потенціалу. В господарській діяльності промислового підприємства видно, що сукупність якості управління всіма сферами підприємства впливає на

конкурентоспроможність підприємства. А конкурентоспроможність є одним із 12 складових індексу глобальної конкурентоспроможності. Формування складових якості управління підприємством та класифікація показників якості управління діяльності підприємства.

Отже, від якості управління підприємством залежить конкурентоспроможність підприємства, від конкурентоспроможності, в свою чергу, залежить рівень індексу глобальної конкурентоспроможності країни в цілому. Більш детально розглянемо складові якості управління підприємством. Пропонується розрізняти якість управління за сферами діяльності, а саме:

а) якість управління маркетинговою діяльністю, метою якого є пошук найбільш ефективних методів маркетингових досліджень ринку та підвищення ефективності організації маркетингової служби;

б) якість управління виробничою діяльністю передбачає оцінку збалансованості планових та фактичних показників організації виробничого процесу;

в) якість управління фінансовою діяльністю оцінює фінансовий стан підприємства та контролює використання фінансових ресурсів для забезпечення високого рівня ліквідності підприємства;

г) якість управління логістичною діяльністю, метою якої є оперативне та стратегічне управління матеріальними та фінансовими потоками;

ґ) якість управління інноваційно-інвестиційною діяльністю передбачає оцінку ефективності інвестиційних вкладень (термінів окупності, прибутку від інвестування) з метою забезпечення відтворювального виробничого процесу та інноваційних впроваджень;

д) якість управління кадровою діяльністю, метою якої є оцінка рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами відповідного віку, кваліфікації та рівня освіти, а також діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання праці.

У результаті, в роботі буде розумітися, що суб'єктом управління є система управління з комплексом функцій (планування, організація, мотивація, оцінка та контроль).

Об'єктом управління є підприємство з комплексом господарських функцій (постачання, виробництво, збут, тощо), а функції, що забезпечать взаємодію із

зовнішнім середовищем - маркетинг, виробництво, фінанси, логістика, інновації, інвестиції та кадри.

Управління має актуалізувати (зробити дієздатним) весь комплекс функцій, домогтися їх сумісності в інформаційному, матеріальному, технічному і фінансових планах, зосередити в напрямку досягнення загальних основних цілей, знаходити і усувати дисфункції у взаємодії [35].

Тому, мета якості управління полягає в максимізації інтегрального показника від ступеня актуалізації, зосередження, узгодженості, лабільності та дієздатності підприємства. На рис. 2. представлено загальну мету якості управління підприємством.

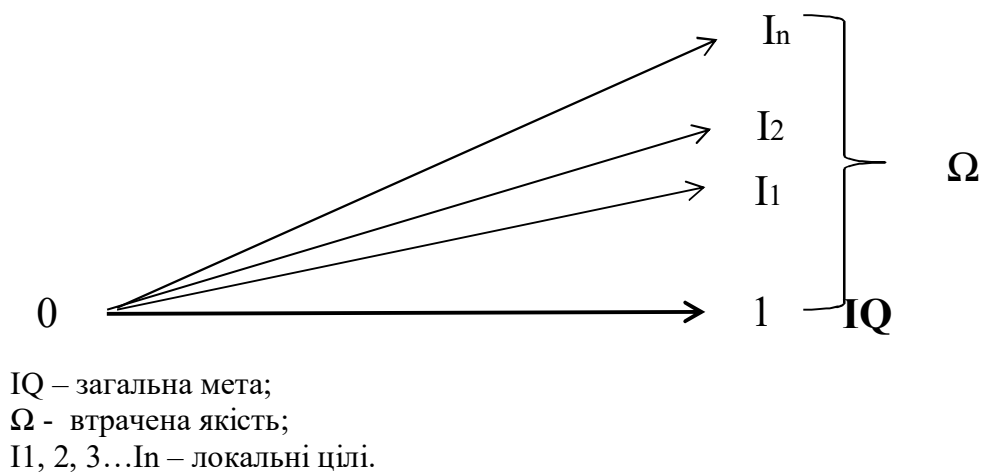


Рис. 2. Загальна мета якості управління підприємством

Джерело: складено автором

Аналізуючи рис. 2. необхідно зазначити, що локальні цілі в даному випадку – це інтегральні показники за кожною сферою діяльності підприємства, тобто функції забезпечення взаємодії із зовнішнім середовищем. Чим ближчі напрямки локальних цілей до 1, тим більш сумісні зусилля до досягнення спільної мети, тобто до досягнення загальної цілі, до досягнення найвищого рівня якості управління підприємством.

Ціледосягнення здійснюють, виявляючи домінуючу потребу підприємства та ухвалюючи рішення щодо можливості та способу її задоволення. В процесі ухвалення рішення необхідно враховувати альтернативи, приймати раціональний варіант рішення та здійснювати реалізацію цього рішення (рис. 3.).

Умовно етапи досягнення цілеспрямованої якості управління можна розділити на виявлення домінуючої проблеми, вибір способу їх задоволення та

саме управління реалізацією досягнення цілеспрямованості якості управління підприємством.

Процес об'єктивізації цілей відбувається на всіх етапах забезпечення цілеспрямованої діяльності підприємства щодо забезпечення якості управління підприємством. Доступний ступінь об'єктивізації, насамперед, пов'язаний з виявленням реальних потреб суспільства, підприємства та його персоналу. Підприємство створюється для виробництва товарів та послуг, що задовольняють потреби суспільства, тому будь-яка об'єктивно необхідна мета підприємства повинна відображати його зовнішню функцію. Виявлення та формування суспільних потреб є обов'язковим елементом якості управління підприємством, тому необхідно розглядати потреби як зовнішніх, так і внутрішніх стейкхолдерів підприємства [35].



Рис. 3. Етапи досягнення цілеспрямованої якості управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [20, 35]

Після визначення етапів досягнення цілеспрямованості якості управління підприємством, необхідно налаштувати управління підприємством таким чином, щоб цілеспрямованість була спланована, організована, мотивована, контролююча, спрямована на своєчасність, узгодженість та оперативність досягнення загальної мети, а загальна мета повинна бути забезпечена функціональною організованістю усіх функцій управління підприємством.

Формуючи систему, що поєднує у просторі та часі в необхідних пропорціях різні ресурси, необхідно, щоб всі елементи взаємодіяли між собою, утворюючи єдність функціональних характеристик за рахунок певної організації. За загальносистемним принципом функціональності, функція, що ефективно реалізується, повинна мати пріоритет щодо як структур, так і процесів [20, с. 64].

Функціональна організованість представляє собою комплекс робіт зі створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності всім необхідним. Метою функціональної організованості є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства. Для забезпечення високого рівня організованості будь-якої діяльності необхідно, щоб вона була спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювалася за раціональною для певних умов технологією.

Функціональна організованість підприємства забезпечується повнотою й узгодженістю його головної функції, що визначає призначення і сутність існування об'єкта загалом, і основними функціями, які забезпечують дієздатність об'єкта щодо здійснення головної функції.

Для господарської системи її діяльність може бути зведена до обмеженого переліку основних функцій. Зміст цих функцій може змінюватися залежно від галузевої приналежності підприємства, його розмірів, складності продукції і технологічних особливостей, але збільшений склад функцій залишається багато в чому постійним. У число таких функцій зазвичай входять: постачання необхідних ресурсів у відповідних об'ємах; виробничу діяльність; збут готової продукції; управління.

Своєю чергою основні функції розділяються на підфункції. Так управління передбачає планування, координацію і контроль всіх процесів функціонування та розвитку підприємства, формування комунікацій, професіоналізму і стимулювання трудової діяльності персоналу.

Втрата однієї з них, а також систематичне недотримання відтворювальних функціональних пропорцій або ритму у взаємодії елементів призводить до деградації підприємства.

В сучасних умовах велике значення приділяється комплексній оцінці діяльності суб'єктів господарювання, яка характеризує їхню діяльність шляхом

вивчення сукупності показників, що відображають усі аспекти господарських процесів, на підставі яких можна зробити висновки про результати їх роботи.

Важливим показником при поточному плануванні виробництва, а також при визначенні фінансового стану підприємства є показники рентабельності продажів [11, 12, 15, 16, 25] (рис. 4.), де M , V , F , L , N , K – складові якості управління, а $M1$, $M2$, Mn та інші відповідні поначення – це показники якості управління за кожною складовою.

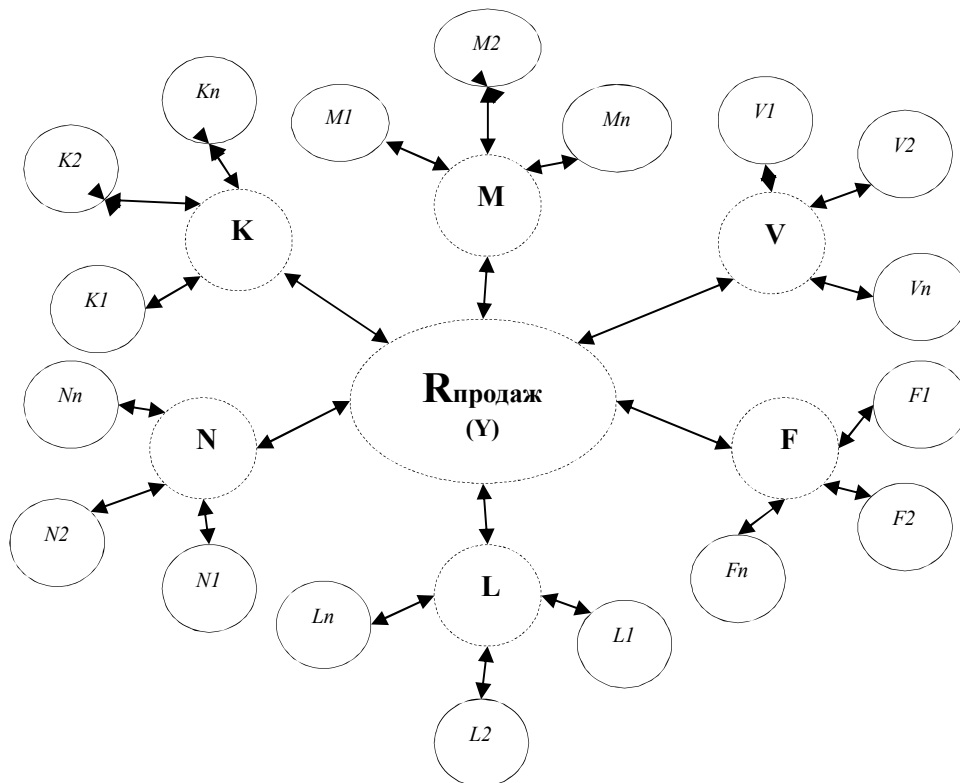


Рис. 4. Дерево логічного виведення найбільш впливового показника на якість управління підприємством

Джерело: складено автором

Будучи узагальнюючим показником економічної ефективності виробництва, рентабельність відображає ефективність спожитих виробництвом ресурсів галузі – трудових, земельних, матеріальних, рівень керування й організації виробництва та праці, кількість, якість і результати реалізації продукції, можливості здійснення розширеного відтворення й економічного стимулювання працівників. Рентабельність продажів як показник дає уявлення про достатність чи недостатність прибутку порівняно з іншими окремими

величинами, які впливають на виробництво та реалізацію та взагалі на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Рентабельність продажів – це індикатор, який характеризує ефективність фінансово-економічного механізму та прибутковість діяльності підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Вона відображає адекватність системи управління та доцільність управлінських заходів у процесі функціонування підприємства.

Тому, показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності промислового підприємства – реалізацію основної продукції, а також дозволяє оцінити частку собівартості в продажах.

Отже, більш детально розглянемо кожен складову якості управління підприємством з урахуванням її впливу на рентабельність продажів.

Першою складовою якості управління підприємством, яка буде розглянута, є якість управління маркетинговою діяльністю (рис. 5), адже головною передумовою якісного управління є досконале знання ринку.

Якість управління маркетинговою діяльністю є творчою управлінською діяльністю, яка направлена на розвиток ринків товарів, послуг та робочої сили за допомогою оцінювання потреб споживачів. За допомогою якісного управління маркетинговою діяльністю координуються можливості виробництва актуальних товарів на підприємстві для задоволення усіх потреб споживачів.

Сутність та зміст якості управління маркетинговою діяльністю підприємства відображають об'єктивні умови розвитку ринку, на який впливають встановлені господарські зв'язки, де особливу роль відведено споживачу, адже він висуває вимоги до продукту, його техніко-економічних характеристик, кількості, термінів поставки, таким чином створює умови для розподілу ринку між виробниками, що значно впливає на ріст конкуренції. Отже, саме від глибокого і ретельного вивчення потреб конкретних потенційних споживачів, які вони пред'являють та ринок, від якості і конкурентоспроможності продукції, яку випускає підприємство, залежить якість управління маркетинговою діяльністю та в свою чергу, якість управління промисловим підприємством в цілому.



Умовні позначення: M1 - темп приросту ринкової частки підприємства; M2 - коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни; M3 - коефіцієнт зміни обсягів продажу; M4 - динаміка кількості покупців; M5 - динаміка кількості конкурентів; M6 - ефективність реалізації товарів; M7 - критичний обсяг реалізації; M8 - коефіцієнт привабливості товару; M9 - комплексний показник виконання договірних зобов'язань; M10 - коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут; M11 - індекс товарообігу; M12 - рентабельність маркетингових інвестицій; M13 - частка нових продуктів.

Рис. 5. Якість управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

Головною характеристикою будь-якого господарюючого суб'єкта, що діє в умовах ринкової економіки, є здійснення ним виробничої діяльності. Проте, будь-якою діяльністю, в тому числі і виробничою, необхідно якісно управляти. Якість управління виробничою діяльністю підприємства є сукупністю якісних дій працівників із застосуванням якісних засобів праці, необхідних для перетворення якісних ресурсів в якісну готову продукцію, що складають виробництво та переробку різних видів сировини, будівництво, надання різних видів послуг тощо (рис. 6.). Мета якісного управління виробничою діяльністю підприємства – випуск якісного продукту, його реалізація та отримання високого прибутку при мінімальних втратах браку. Якість управління виробничою

діяльністю – це вид діяльності з об'єднання всіх складових виробничого процесу в єдиний процес, а також щодо забезпечення їх раціональної взаємодії і поєднання з метою досягнення економічної і соціальної ефективності виробництва.



Умовні позначення: *V1* - коефіцієнт ритмічності; *V2* - наукоємність виробництва; *V3* - матеріалоемність, енергоємність; *V4* - Коефіцієнт виробничої собівартості; *V5* - фондоозброєність праці; *V6* - тривалість обороту основних фондів; *V7* - рентабельність продукції; *V8* - рентабельність основних засобів; *V9* - виробнича потужність; *V10* - забезпеченість підприємства основними засобами та ефективність їх використання; *V11* - питома вага матеріальних витрат на виробництво; *V12* - коефіцієнт оновлення основних засобів.

Рис. 6. Якість управління виробничою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

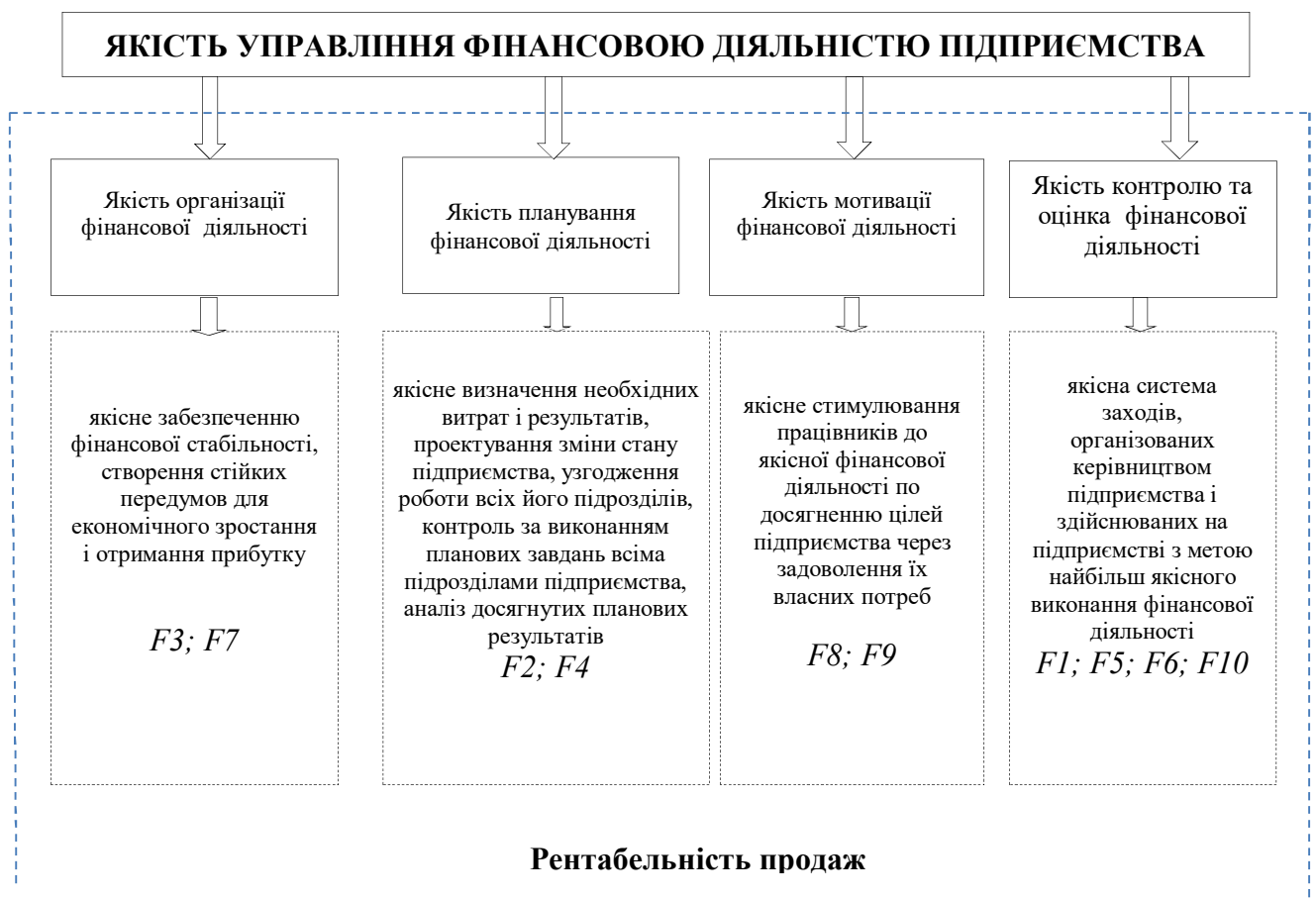
Головною характеристикою будь-якого господарюючого суб'єкта, що діє в умовах ринкової економіки, є здійснення ним виробничої діяльності. Проте, будь-якою діяльністю, в тому числі і виробничою, необхідно якісно управляти. Якість управління виробничою діяльністю підприємства є сукупністю якісних дій працівників із застосуванням якісних засобів праці, необхідних для

перетворення якісних ресурсів в якісну готову продукцію, що складають виробництво та переробку різних видів сировини, будівництво, надання різних видів послуг тощо (рис. 6.). Мета якісного управління виробничою діяльністю підприємства – випуск якісного продукту, його реалізація та отримання високого прибутку при мінімальних втратах браку. Якість управління виробничою діяльністю – це вид діяльності з об'єднання всіх складових виробничого процесу в єдиний процес, а також щодо забезпечення їх раціональної взаємодії і поєднання з метою досягнення економічної і соціальної ефективності виробництва.

Якісному управлінню виробничою діяльністю промислових підприємствах притаманні певні закономірності. Ці закономірності зумовлюють методичні підходи до формування організації, планування, мотивації, контролю та оцінки здійснення управління виробничою діяльністю з урахуванням вимог якнайповнішого використання ресурсів, посилення творчого характеру праці, створення організаційних умов для реалізації матеріальної зацікавленості працюючих в результатах виробництва, які відображають основні цілі виробничої діяльності. В управлінській роботі підприємств особливе місце займає фінансова діяльність (рис. 7).

Якість управління фінансовою діяльністю є система форм і методів, використовуваних для фінансового забезпечення функціонування підприємств та досягнення ними поставлених цілей. Це являє собою систему раціонального управління рухом грошових потоків, що виникають в процесі господарської діяльності підприємства, який пов'язаний з оптимізацією фінансових коштів підприємства з метою досягнення максимального доходу власниками.

Основний зміст якісного управління фінансовою діяльністю підприємства полягає в: раціональному забезпеченні фінансовими ресурсами господарської діяльності; організації взаємин з фінансово-кредитною системою та іншими господарюючими суб'єктами; збереження і раціональне використання основного та оборотного капіталу; забезпеченні своєчасності платежів за зобов'язаннями підприємства у бюджет, банки, постачальникам і працівникам. Отже, процес якісного управління фінансовою діяльністю в значній мірі складається в прогнозуванні на тривалу перспективу руху грошових коштів і оцінці його впливу на фінансовий стан.



Умовні позначення: *F1* - рентабельність оборотних активів; *F2* - коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів; *F3* - коефіцієнт оборотності активів; *F4* - коефіцієнт оборотності обігових коштів; *F5* - коефіцієнт оборотності активів; *F6* - тривалість фінансового циклу; *F7* - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; *F8* – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; *F9* - коефіцієнт загальної ліквідності; *F10* - коефіцієнт автономії

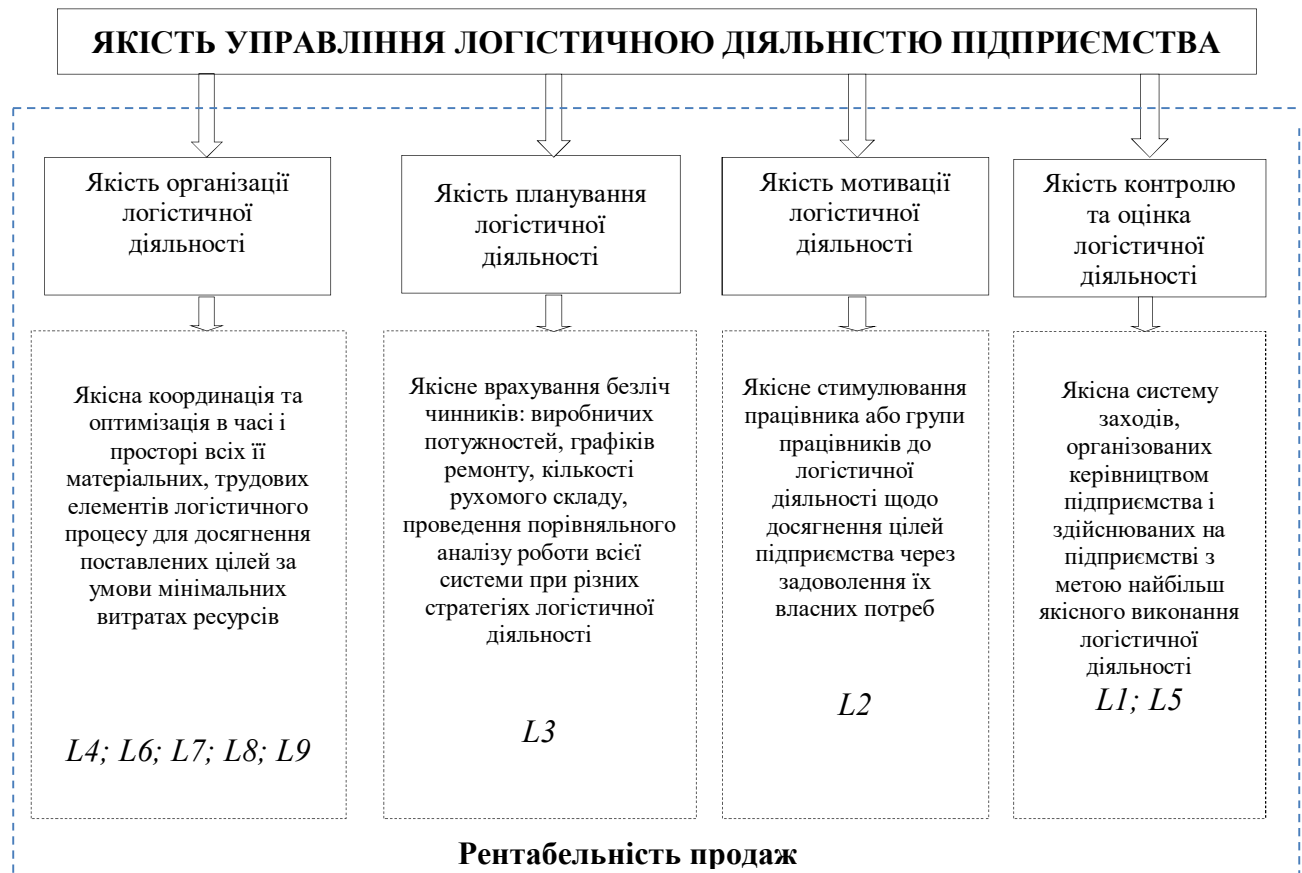
Рис. 7. Якість управління фінансовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

Без якісного процесу управління рухом та зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції (послуги) в господарському обороті від первинного джерела сировини до кінцевого споживача не може бути якісного управління підприємством, тому необхідно звернути увагу на таку складову якості управління підприємством як якість управління логістичною діяльністю підприємства.

Якість управління логістичною діяльністю підприємства дозволяє істотно скоротити часовий інтервал між придбанням ресурсів і відправленням готового товару споживачу, прискорює процес отримання якісної інформації, сприяє різкому скороченню матеріальних запасів, підвищує рівень сервісу і оптимізує витрати. Використання логістичних концепцій, систем і технологій дозволяє оптимізувати

ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові), пов'язані з управлінням матеріальними і супутніми потоками (рис. 8).

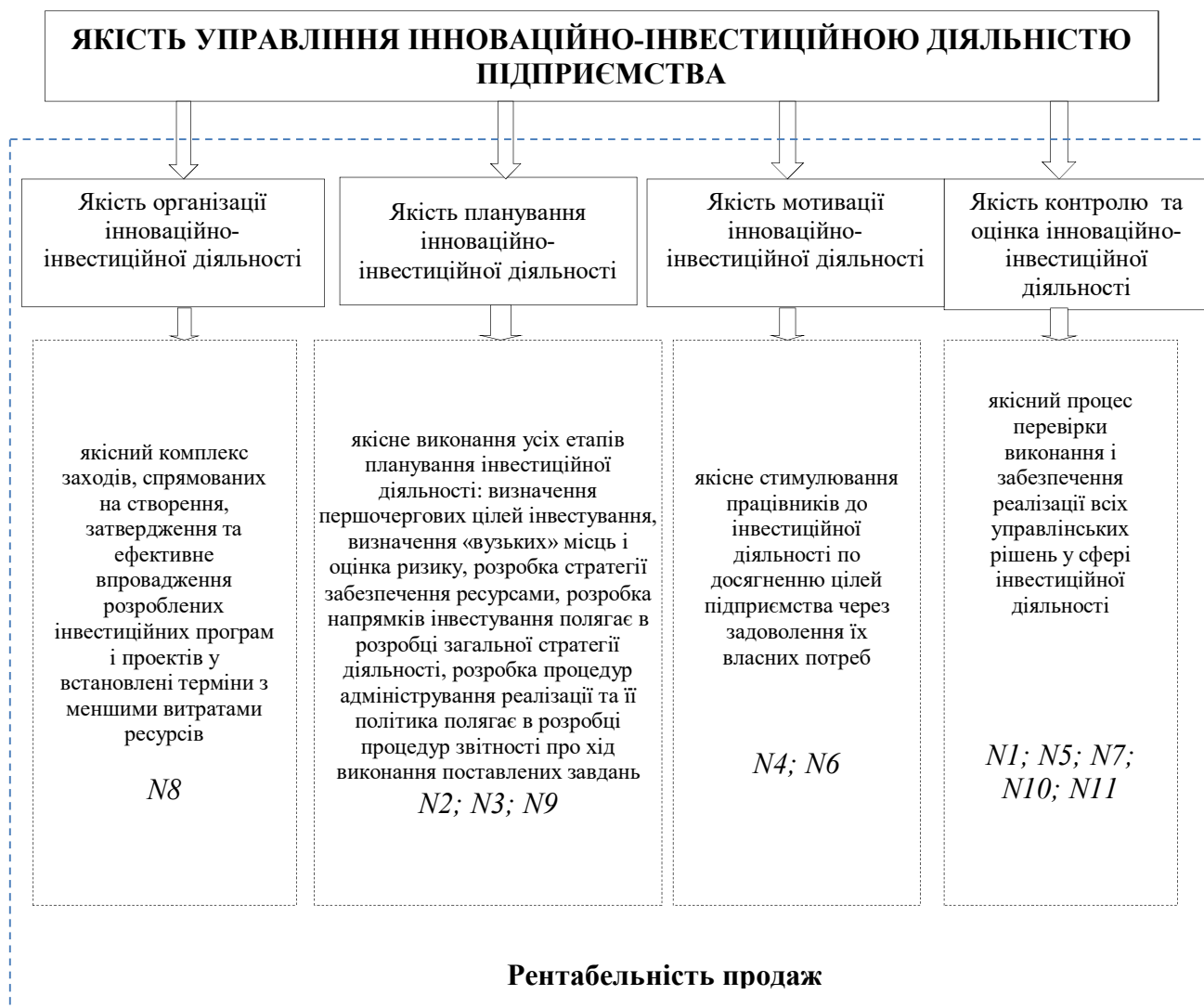


Умовні позначення: *L1* - коефіцієнт рекламцій; *L2* - коефіцієнт задоволеності споживачів; *L3* – складський вантажообіг; *L4* - швидкість товарообігу; *L5* - кількість рекламцій; *L6* – коефіцієнт технічної готовності автопарку; *L7* - коефіцієнт забезпечення потреб у матеріалах укладеними договорами; *L8* - коефіцієнт екстенсивності завантаження транспортних засобів; *L9* - коефіцієнт обіговості запасів продукції.

Рис. 8. Якість управління логістичною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

В сучасних умовах системної соціально-економічної кризи, що негативно впливає на розвиток більшості національних промислових підприємств, інтенсифікації конкуренції на світових та національних ринках, прагнення споживачів до придбання найбільш досконалих з точки зору технологій і якості товарів, особливу роль набуває якість управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства (рис. 9). Реалізація інноваційних ідей в промисловому виробництві значно підвищує якість управління підприємством завдяки отриманню ними значних конкурентних переваг, пов'язаних зі зростаючим попитом на інноваційну продукцію.



Умовні позначення: *N1* - рентабельність інвестиційного капіталу; *N2* - коефіцієнт капіталовіддачі; *N3* - оборотність кредиторської заборгованості; *N4* - досвідченість працівників служби НДДКР; *N5* - оцінка відповідності наукових розробок сучасним досягненням НТП; *N6* - відсоток унікальних технологій; *N7* - оцінка ресурсозберігаючих технологій та очисних приладів; *N8* - ступінь автоматизації придбаного устаткування; *N9* - завантаження придбаних виробничих потужностей; *N10* - оцінка інвестиційного потенціалу; *N11* - загальна рентабельність капіталу та її приріст порівняно з аналогами

Рис. 9. Якість управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

Інвестиції є найбільш активною формою залучення накопиченого капіталу в економічний процес. Рівень споживання накопиченого капіталу як інвестиційного ресурсу, залучаємо в реальний виробничий процес, обмежений, з одного боку, граничним продуктом капіталу, а з іншого – нормами вибуття (амортизацією) капіталу у виробничому процесі, що підлягає відшкодуванню для забезпечення простого відтворення.

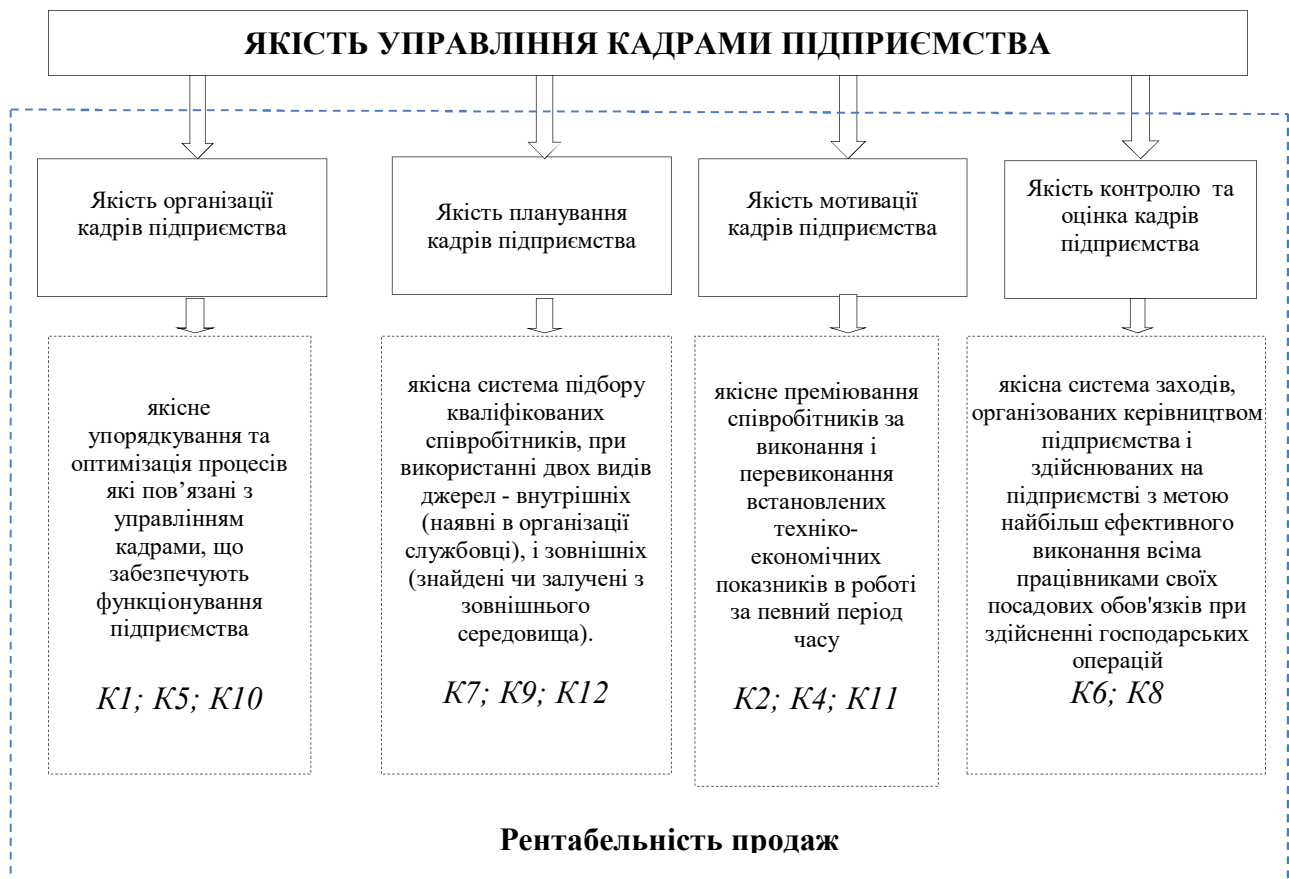
Отже, від якості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства пов'язані витрати, які підприємство повинне понести на даний момент часу для позитивного ефекту в майбутньому. З урахуванням факторів невизначеності і ризику, високої нестабільності промислових систем, якість управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислових підприємств не тільки підвищує їх шанси на перевагу над конкурентами, а й дозволяє значно вдосконалити виробничу, фінансову, науково-дослідницьку та інші підсистеми з використанням автоматизації інформаційних потоків, що відбуваються та підвищити якість управління промисловим підприємством в цілому.

Якість управління підприємством, насамперед, визначається ступенем розвитку персоналу.

Спроможність промислового підприємства постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення якості управління підприємством. Значних результатів досягає те підприємство, яке має компетентні трудові ресурси, що володіють необхідними знаннями та вміннями, які дозволяють підприємству виробляти якісну продукцію та задовільняти потреби ринку. Якість управління кадрами підприємства – це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього його розвитку (рис. 10).

Головним активним елементом якісного управління підприємством є трудові ресурси, тобто персонал, який може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства є об'єктом управління, адже вони є продуктивною силою, головною складовою будь-якого виробничого процесу. Тому планування, організація, формування, розподіл, перерозподіл, мотивація, контроль та раціональне використання людських ресурсів на виробництві є основою управління кадрами.

Кадри підприємства – це люди, які характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей і властивостей, серед яких соціально-психологічні домінують. Здатність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління є головною специфічною особливістю якісного управління кадрами підприємства.



Умовні позначення: *K1* - коефіцієнт плинності робочої сили; *K2* - продуктивність праці; *K3* - коефіцієнт адаптації; *K4* - рівень компетенції апарата урядовців; *K5* - оцінка інформаційної підтримки управління; *K6* - оцінка матеріально-технічного забезпечення структури управління; *K7* - темпи зміни заробітної плати; *K8* - коефіцієнт оновлення колективу; *K9* - темп зростання чисельності працівників; *K10* - оцінка змін організаційної структури; *K11* - коефіцієнт мотивації персоналу; *K12* - коефіцієнт забезпеченості виробничими кадрами.

Рис. 10. Якість управління кадрами підприємства

Джерело: складено автором на основі

З огляду на це, під якістю управління кадровою діяльністю підприємства розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва, на поліпшення якості життя та підвищення якості управління промисловим підприємством. На рис. 11 зображено якість функціонування промислового підприємства з урахуванням управлінських рівнів, функцій управління.

Передумовою формування якісних показників для оцінювання якості управління вітчизняних машинобудівних підприємств є уточнення змісту поняття «показник». Показник якісно й кількісно відображає властивості об'єкта та подається числом, що демонструє рівень величини властивості.

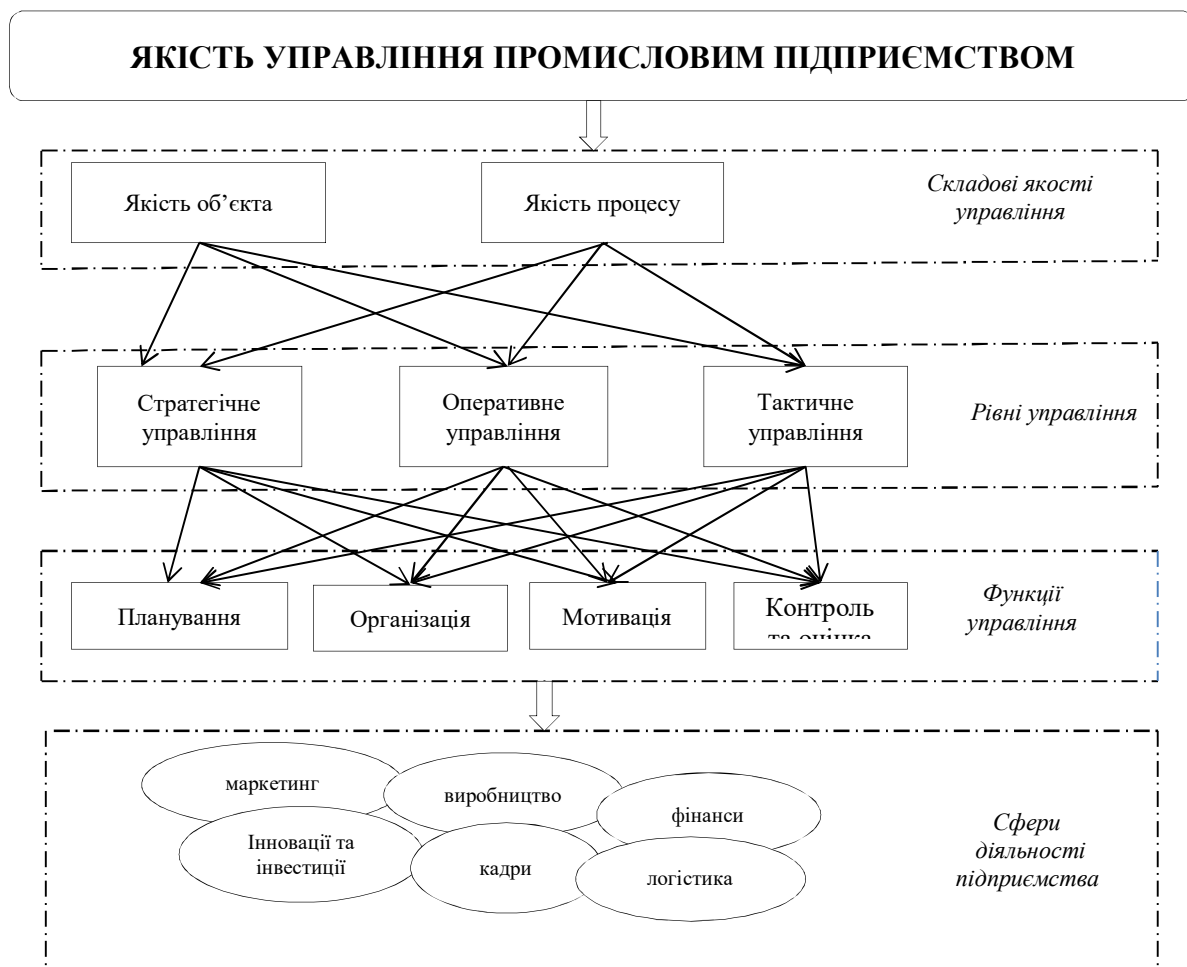


Рис. 11. Якість функціонування промислового підприємства згідно з управлінськими рівнями

Джерело: складено автором

Якість управління підприємством вимірюється безліччю економічних показників, які на підставі узагальнення існуючих підходів щодо економічного аналізу [3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 42, 43, 44, 46, 52, 53, 57, 60, 61, 62, 63, 64], можна звести в систему, розподіливши за певними ознаками.

Отже, запропонована система показників якості управління підприємством створює базу для комплексного дослідження рівня якості управління підприємством.

Але слід зазначити, що не всі рекомендовані фахівцями показники можливо обчислити в реальних умовах, через відсутність інформації щодо поточного стану управління підприємством та трудомісткість приведення значення показників до єдиного базису в умовах різкого коливання як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 1

Класифікація показників якості управління підприємством

Показники	Формули	% згадувань	
<i>Маркетингова діяльність</i>			M
Темп приросту ринкової частки підприємства	$\frac{\text{Ринкова частка підприємства у базовому році} - \text{Ринкова частка підприємства у попередньому році}}{\text{Ринкова частка підприємства у попередньому році}}$	90	M1
Коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до середньої ринкової ціни	$\frac{\text{Середня ціна одиниці продукції підприємства}}{\text{Середня ринкова ціна відповідної продукції}}$	80	M2
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	$\frac{\text{Темп зростання обсягу реалізації}}{\text{Темп зростання витрат на збут}}$	95	M10
Індекс товарообігу	$\frac{\text{Товарообіг поточного періоду}}{\text{Товарообіг базового періоду}}$	85	M11
Рентабельність маркетингових інвестицій	$\frac{\text{Валовий прибуток} - \text{Інвестиції в маркетинг}}{\text{Інвестиції в маркетинг}}$	100	M12
Частка нових продуктів, %	$\frac{\text{Обсяг реалізованої інноваційної продукції, у тому числі що є новими для ринку}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$	75	M13
<i>Виробнича діяльність</i>			V
Коефіцієнт ритмічності	$\frac{\text{Фактичний випуск продукції}}{\text{Плановий випуск продукції}}$	90	V1
Наукоємність виробництва	$\frac{\text{Обсяг витрат на НДДКР}}{\text{Вартість виробу, вартість виробленої продукції, обсяги продажів, величина валового внутрішнього продукту}}$	75	V2
Рентабельність продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} * 100\%$	80	V7
Питома вага матеріальних витрат на виробництво	$\frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Собівартість продукції}}$	75	V11
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{\text{Вартість основних засобів, що надійшли за період}}{\text{Первісна вартість основних засобів на кінець періоду}}$	100	V12
Рентабельність продаж	$\frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}} * 100\%$	100	V13
<i>Фінансова діяльність</i>			F
Рентабельність оборотних активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середнє значення оборотних активів}}$	90	F1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середній за період розмір дебіторської заборгованості}}$	75	F7
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Оборотні активи}}$	95	F8
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середнє за період значення валюти балансу активів}}$	80	F5
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу пасивів}}$	100	F10
<i>Логістична діяльність</i>			L
Коефіцієнт рекламаций	$\frac{\text{Відсоток повернень товару від споживача}}{\text{Відсоток повернень товару від споживача}}$	100	L1

Продовження табл. 1

Показники	Формули	% згадувань	
Коефіцієнт задоволеності споживачів	Показник оцінки задоволеності споживача * Коефіцієнт вагомості і-го критерію задоволеності, часток одиниць	85	L2
Коефіцієнт технічної готовності автопарку	Кількості технічно справних автомобілів / Загальна кількість автомобілів автопарку підприємства	95	L6
Коефіцієнт забезпечення потреб у матеріалах укладеними договорами	Внутрішні джерела покриття потреб у натуральному вимірі + Укладено договорів на постачання матеріалів у натуральному вимірі) / (Планова потреба в матеріалах у натуральному вимірі)	85	L7
Коефіцієнт екстенсивності завантаження транспортних засобів	Час фактичної роботи транспортних засобів / Максимально можливий час використання транспортних засобів	90	L8
Коефіцієнт обіговості запасів продукції	Собівартість продукції / Середньорічна вартість запасів	80	L9
<i>Інноваційно-Інвестиційна діяльність</i>			N
Рентабельність інвестиційного капіталу	Чистий прибуток / (Власний капітал+Довгострокові зобов'язання)	95	N1
Коефіцієнт капіталовіддачі	Обсяг виробленої (реалізованої) продукції / Середня сума використовуваного підприємством капіталу за певний час	90	N2
Оборотність кредиторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середня за період кредиторська заборгованість	95	N3
Оцінка інвестиційного потенціалу	Експертна оцінка	85	N10
Загальна рентабельність капіталу та її приріст порівняно з аналогами	Дохід, отриманий від виробництва, створення і використання нововведення / Загальна сума капітальних вкладень, що спрямовані на виробництво, створення і використання нововведень	100	N11
<i>Кадрова діяльність</i>			K
Коефіцієнт плинності робочої сили	Кількість звільнених працівників за прогули, інші порушення трудової дисципліни та за власним бажанням / Середньоспискова чисельність працюючих	90	K1
Продуктивність праці	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньоспискова чисельність працюючих	100	K2
Коефіцієнт адаптації	Чисельність прийнятих працівників за певний період - Чисельність звільнених за відповідний період	85	K3
Коефіцієнт оновлення колективу	Кількість кваліфікованих працівників / Середньоспискова чисельність працюючих	95	K8
Темп зростання чисельності працівників	Кількість працівників у звітному періоді / Кількість працівників у попередньому періоді*100	80	K9
Оцінка змін організаційної структури	Експертна оцінка	80	K10
Коефіцієнт мотивації персоналу	Експертна оцінка	95	K11
Коефіцієнт забезпеченості виробничими кадрами	Кількість виробничого персоналу / Необхідна кількість працівників	90	K12

Зокрема, на основі змісту табл. 1 встановлено, що найчастіше рекомендуються такі показники за видами діяльності:

а) якість управління маркетинговою діяльністю: темп приросту ринкової частки підприємства (90% згадувань), коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від прирості витрат на збут (95% згадувань), рентабельність маркетингових інвестицій (100% згадування);

б) якість управління виробничою діяльністю: коефіцієнт ритмічності (90% згадувань), рентабельність продукції (80% згадувань), коефіцієнт оновлення основних засобів (100% згадування);

в) якість управління фінансовою діяльністю: рентабельність оборотних активів (90% згадувань), коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (95% згадувань), коефіцієнт автономії (100% згадувань);

г) якість управління логістичною діяльністю: коефіцієнт рекламаций (100% згадувань), коефіцієнт технічної готовності автопарку (95% згадувань), коефіцієнт екстенсивності завантаження транспортних засобів (90% згадувань);

г) якість управління інноваційно-інвестиційною діяльністю: рентабельність інвестиційного капіталу (95% згадувань), оборотність кредиторської заборгованості (95% згадувань), загальна рентабельність капіталу та її приріст порівняно з аналогами (100% згадувань);

д) якість управління кадровою складовою: продуктивність праці (100% згадувань), коефіцієнт оновлення колективу (95% згадування), коефіцієнт мотивації персоналу (95% згадування).

У результаті, сформовано систему показників якості управління підприємством: встановлено, що найчастіше рекомендуються такі показники за видами діяльності: якість управління маркетинговою діяльністю: темп приросту ринкової частки підприємства, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут, рентабельність маркетингових інвестицій; якість управління фінансовою діяльністю: рентабельність оборотних активів, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, коефіцієнт автономії; якість управління кадровою складовою: продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт мотивації персоналу; якість управління виробничою діяльністю: коефіцієнт ритмічності, рентабельність продукції, коефіцієнт оновлення основних засобів; якість управління логістичною діяльністю: коефіцієнт рекламаций, коефіцієнт технічної

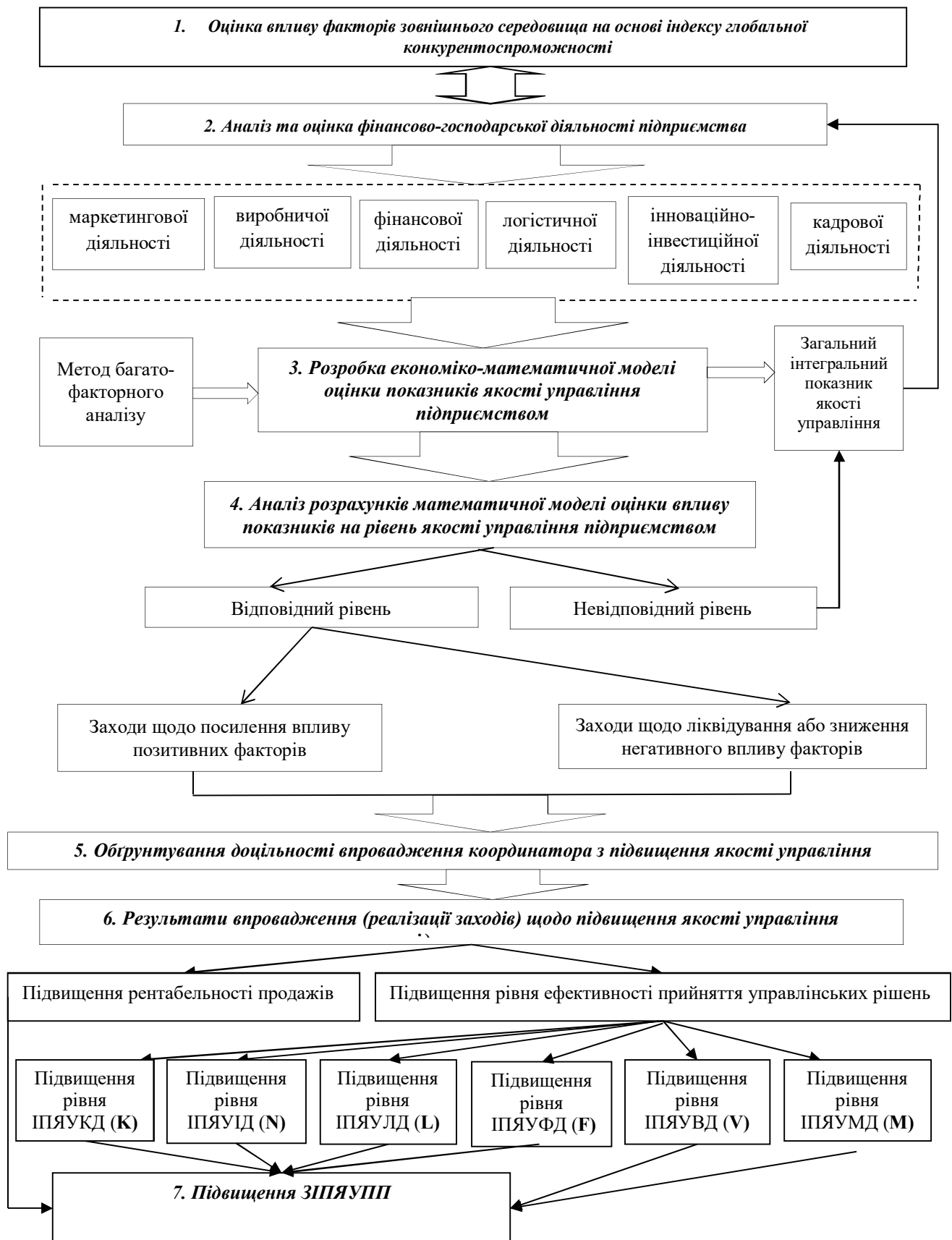


Рис. 12. Алгоритм впровадження методичного забезпечення якості управління промисловим підприємством

Джерело: складено автором

готовності автопарку, коефіцієнт екстенсивності завантаження транспортних засобів; якість управління інноваційно-інвестиційною діяльністю: рентабельність інвестиційного капіталу, оборотність кредиторської заборгованості, загальна рентабельність капіталу та її приріст порівняно з аналогами.

Якість управління підприємством повинна базуватись на відповідному методичному забезпеченні та за допомогою певної технології щодо його впровадження (імплементатії).

Якість управління підприємством необхідно здійснювати в рамках загальної діяльності підприємства, його цілі та задачі повинні узгоджуватись з загальними цілями та задачами, а оцінка результатів якості управління розглядатиметься як основа для формування управлінських рішень [67, 69]. З цією метою в роботі розроблена комплексна методика впровадження якості управління машинобудівним підприємством, яка складається з таких етапів (рис. 12).

На першому етапі здійснюється оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на основі індексу глобальної конкурентоспроможності. При цьому слід враховувати, що зовнішнє середовище підприємства характеризується підвищеною складністю та являє собою складну багаторівневу структуру, що включає макрорівень, мезорівень та макрорівень (рис. 12).

Результуючим показником якості управління на макрорівні є ІГК (індекс глобальної конкурентоспроможності країни) (рис. 13.), на мезорівні – це якість управління промисловістю, а саме машинобудівною галуззю, та на макрорівні – якість управління машинобудівним підприємством.

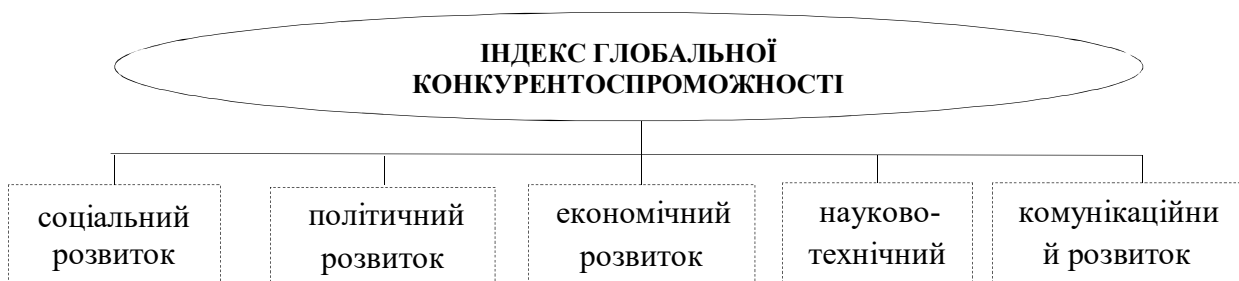


Рис. 13. Складові індексу глобальної конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [19, 34]

Від якості управління підприємством залежить рівень ІГК країни, регіону та рейтинг конкурентоспроможності країни в цілому, та навпаки – від ІГК

залежить якість управління підприємством. Дані показники взаємозалежні. Якщо розглядати ІГК за складовими, то кожна складова має вплив на якість управління підприємством.

Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з таких показників як соціальний розвиток країни, політичний розвиток, економічний розвиток, науково-технічний розвиток та комунікаційний розвиток. Всі складові взаємопов'язані між собою та впливають на якість управління на мезорівні та макрорівні.

З метою підвищення рівня добробуту мешканців країни керівництво держави має розробити стратегію збалансованого розвитку з огляду на наявний стан, потенціал країни, а також взаємозв'язок між технічними, економічними, науковими, соціальними та іншими чинниками для досягнення синергетичного ефекту у розвитку. Тому виявлення внутрішніх взаємозв'язків між складниками конкурентоспроможності країни, а також їх вплив на якість управління підприємствами є актуальною проблемою.

Результати діяльності національних підприємств позначаються на конкурентоспроможності країни. Водночас для успішного управління підприємствами необхідно здійснювати оцінку всіх факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність та на якість управління ним в цілому.

За даними World Economic Forum складено рейтинг частин світу відповідно до індексу глобальної конкурентоспроможності. Вважаємо, що використовувані для аналізу дані об'єктивно проявляють наявні тенденції на світовій арені, оскільки враховують не лише суто чисельні статистичні показники, але й аналітичну інформацію реально працюючих підприємств (об'єктивні дані), а також результати опитувань керівників підприємств (суб'єктивне оцінювання). Більш детально ІГК проаналізуємо в розділі 2 дисертаційної роботи.

На другому етапі технології імплементації методичного забезпечення якості управління розглянемо саме функціональне забезпечення взаємозв'язків з зовнішнім середовищем, а саме аналіз та оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства: 1) аналіз якості управління маркетинговою діяльністю; 2) аналіз якості управління виробничою діяльністю; 3) аналіз якості управління фінансовою діяльністю; 4) аналіз якості управління логістичною діяльністю;

5) аналіз якості управління інноваційно-інвестиційною діяльністю; 6) аналіз якості управління кадровою діяльністю.

Перш за все, щодо відбору ключових показників якості діяльності підприємства, теоретико-логічний аналіз показників, у розрізі видів діяльності з питань якості. Проведенню підвищення якості управління підприємством повинне передувати її оцінювання, яке здійснюється з використанням системи показників відповідно до специфіки та масштабів діяльності підприємства, який в другому розділі дисертаційної роботи обґрунтовується багатофакторним аналізом.

Статистичний аналіз показників, що характеризують кожний з видів діяльності, а саме для управління підприємством необхідно проводити порівняльний аналіз з метою визначення позитивних і негативних змін та тенденцій в управлінні підприємством. Порівняльний аналіз проводиться на основі аналізу статистичних характеристик, обчислених за допомогою інструментів описової статистики.

Аналіз узгодженості між видами діяльності підприємства проводиться за допомогою описової статистики. Виконання діагностики та аналізу загального стану якості управління підприємством проводиться на основі загальних показників якості управління підприємством.

Наступним етапом є багатофакторний аналіз розрахунків показників впливу на рівень якості управління підприємством, який розуміє під собою відбір показників по кожній складовій (сфері діяльності), які є відповідного чи невідповідного рівня та несуть позитивний чи негативний вплив на якість управління в цілому. Якщо показники є невідповідного рівня, то вони ліквідуються.

Потім здійснюється формування діаграми причинно-наслідкових взаємозв'язків (діаграми Ісікави) для генерування альтернативних варіантів управлінських рішень та складається з наступних етапів: виявлення та аналіз проблемної ситуації в управлінні підприємством; дослідження ресурсних можливостей діяльності для вирішення проблемної ситуації; розробка управлінського рішення в альтернативних варіантах діяльності; оптимізація управлінського рішення діяльності; прийняття управлінського рішення діяльності; оцінка результативності управлінського рішення діяльності за умови його реалізації; реалізація управлінського рішення діяльності підприємства. Всі

перелічені вище етапи дають змогу зменшити ймовірність прийняття нераціонального управлінського рішення в діяльності завдяки формуванню множини альтернатив.

На третьому етапі розробка економіко-математичної моделі оцінки показників якості управління підприємством здійснюється з урахуванням ключового показника якості управління підприємством – рентабельністю продаж, який входить, в першу чергу, до показників якості управління виробничою діяльністю підприємства.

П'ятий етап включає в себе обґрунтування доцільності впровадження функцій координатора з підвищення якості управління підприємством згідно з усіма сферами діяльності. Даний етап наголошує, що для ефективного організаційного забезпечення якості управління підприємством існує потреба в введенні додаткових функцій співробітникам, які забезпечать якісне планування, організацію, мотивацію, контроль та оцінку діяльності усіх складових якості управління підприємством, що в свою чергу підвищить рівень якості управління підприємством в цілому.

Шостий етап формує результати впровадження (реалізації заходів) щодо підвищення якості управління підприємством, які ґрунтуються на виявленні та розрахунку ефекту від сертифікації системи управління якістю та виявленні прогностичної вартості підприємства.

Якісне управління підприємством забезпечить підвищення рентабельності продажів, підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень, що, в свою чергу, забезпечить підвищення рівня оперативності прийняття управлінських рішень, підвищення своєчасності прийняття управлінських рішень, підвищення рівня координації управлінських рішень, підвищення рівня узгодженості управлінських рішень.

Оцінювання якості управління підприємством повинне містити в собі всі зазначені елементи, встановлені в чіткій ієрархічній послідовності. На основі визначеної технології методичного забезпечення оцінювання якості управління підприємством необхідно визначити інструменти, за допомогою яких здійснюватиметься оцінювання управління підприємством, а саме – критерії, показники, принципи TQM [40].

Можна зробити висновок, що всі принципи забезпечення та оцінювання якості управління підприємством взаємозалежні між собою, оскільки їх

сукупність забезпечує чіткість здійснення оцінювання, а отже в тій чи іншій мірі повинен застосовуватися кожен із зазначених принципів. Тому для здійснення оцінювання можливим є використання принципів аналізу, діагностики та моніторингу.

Загальноприйнятим є поділ принципів на методологічні, методичні та операційні:

а) до методологічних принципів відносять загальні принципи, які характеризують оцінювання з концептуального боку і є незалежними від специфіки певного проекту;

б) до методичних принципів відносять принципи, котрі пов'язані з проектом, саме його специфікою;

в) до операційних принципів відносять саме ті принципи, які полегшують процес оцінювання.

Для оцінювання якості управління серед методичних та методологічних принципів пріоритетними є: науковість, адекватність, результативність, системність, обґрунтованість, об'єктивність, коректність, комплексність, цілетворення, формалізованість та інтегрованість.

Відповідно до авторського бачення, якість управління може відобразитися як на етапі виробництва, так і на етапі реалізації. Окрім цього, складність якості управління відображається в складових, що зумовлює потребу в оцінюванні кожної з них.

Тож, під методичними принципами оцінювання якості управління вважаємо за доцільне використовувати також деякі принципи діагностики, а саме: принцип від загального до часткового, від попередньої до загального оцінювання, принцип сполучення статичних та динамічних оцінок, сполучення кількісних та якісних оцінок, а також принцип урахування фактору часу.

Операційні принципи оцінювання якості управління сформовані на основі методичних та включають в себе: принцип гнучкості, взаємозв'язку параметрів, принцип симпліфікації, інформаційної і методичної узгодженості. Проте відповідно до оцінювання саме якості управління, яка забезпечується функціональною організованістю, автором зазначено, що існують потреба в групуванні принципів оцінювання якості управління за такими групами: узгодженість, актуалізація, зосередження та лабільність, нейтралізація дисфункцій, які формують собою функціональну організованість під час

управління підприємством, адже під якістю управління підприємством розуміється прецизійне зосередження функціональних завдань діяльності підприємства на досягненні загальних, сумісних цілей внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємства. А під основною метою якості управління підприємством – максимізувати інтегральний показник від ступеня актуалізації, сумісності, зосередження, лабільності і працездатності підприємства.

Таким чином, впровадження комплексного методичного забезпечення якості управління машинобудівним підприємством дозволяє підприємствам поліпшити діяльність, забезпечити високу конкурентоспроможність підприємств, знизити витрати, розширити ринки, оптимізувати діяльність у цілому, прискорити рух інформаційних потоків, а також підвищити якість управління підприємством в цілому. Це, в свою чергу, забезпечить підприємству отримання додаткового прибутку, який можна спрямувати на подальший розвиток підприємства.

За результатами узагальнення та аналізу теоретичних положень з якості управління зроблені наступні висновки:

Визначено, що якість – найбільш повна і точна відповідність (прецизійність) процесів і результатів діяльності підприємства вимогам стейкхолдерів відповідно до визначених критеріїв та ознак.

Якість управління – це прецизійне зосередження функціональних завдань діяльності підприємства на досягнення загальних, сумісних цілей внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємства.

Методичне забезпечення якості управління на промислових підприємствах – це основні теоретичні принципи, аналітичні інструменти, організаційні підходи і нормативні вимоги для прецизійного зосередження управлінських функцій відповідно до визначених завдань досягнення загальних цілей підприємства. Це дозволить всебічно проаналізувати і проконтролювати якість управління і забезпечить прийняття управлінських рішень, спрямованих на кінцеві результати діяльності підприємства.

З використанням контент аналізу, доведено, що «якість управління» визначається за такими складовими: якість управління маркетинговою діяльністю, якість управління виробничою діяльністю підприємства, якість управління фінансовою діяльністю, якість управління логістичною діяльністю, якість управління інноваційно-інвестиційною діяльністю та якість управління

кадровою діяльністю підприємства. Саме ці складові необхідно враховувати у процесі якісного управління підприємством, при виконанні всіх функцій управління, що забезпечить комплексність та збалансованість його діяльності.

Сформовано ієрархію цілей та показники якості управління підприємством. Визначено основну мету якості управління підприємством – максимізувати інтегральний показник від ступеня актуалізації, сумісності, зосередження, лабільності, нейтралізації дисфункцій і дієздатності підприємства.

Встановлено, що найчастіше рекомендуються такі показники за видами діяльності: якість управління маркетинговою діяльністю (темپ приросту ринкової частки підприємства, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут, рентабельність маркетингових інвестицій), якість управління фінансовою діяльністю (рентабельність оборотних активів, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, коефіцієнт автономії), якість управління кадровою складовою (продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт мотивації персоналу), якість управління виробничою діяльністю (коефіцієнт ритмічності, рентабельність продукції, коефіцієнт оновлення основних засобів), якість управління логістичною діяльністю (коефіцієнт рекламацій, коефіцієнт технічної готовності автопарку, коефіцієнт екстенсивності завантаження транспортних засобів) якість управління інноваційно-інвестиційною діяльністю (рентабельність інвестиційного капіталу, оборотність кредиторської заборгованості, загальна рентабельність капіталу та її приріст порівняно з аналогами).

4. Розроблено алгоритм впровадження методичного забезпечення якості управління промисловим підприємством, який містить в собі сім етапів, а саме: оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на основі індексу глобальної конкурентоспроможності, аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства, розробка економіко-математичної моделі оцінки показників якості управління підприємством, аналіз розрахунків математичної моделі оцінки впливу показників на рівень якості управління підприємством, розробка заходів підвищення рівня якості управління підприємством, організаційне забезпечення якості управління підприємством за рахунок впровадження функцій координатора з якості на підприємстві та результати впровадження

щодо підвищення якості управління, які призведуть до підвищення рентабельності продажів та, в свою чергу, до підвищення вартості підприємства.

Сформовано групи принципів щодо забезпечення та оцінювання якості управління промисловим підприємством за такими напрямками: узгодженість, актуалізація, зосередження та лабільність, нейтралізація дисфункцій.

Таким чином, розробка та впровадження методичного забезпечення якості управління підприємством дає змогу підвищити якість управління.

Список використаних джерел

1. Азгальдов Г. Г., Райхман Э. П. О квалиметрии. Москва : Изд-во стандартов, 1973. 172 с.
2. Англійський бізнес-словник. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/development.html>
3. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Маріуполь, 2009. 19 с.
4. Валявський С. М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617>
5. Гонтарева І. В., Муренець І. Г. Методичне забезпечення якості управління на промислових підприємствах. Глобальні проблеми економіки. 2018. № 35. С. 75–81.
6. Грозний І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 75–79. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_3/18.pdf
7. Джуран Дж.-М. Качество и прибыль // Качество, торговля, экономика : сб. науч. ст. Москва : Изд-во стандартов, 1970. 186 с.
8. Орлов П. Экономические аспекты внедрения системы качества на предприятии. Экономика Украины. 2008. № 2. С. 17–25.
9. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
10. Сімченко Н. О. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Сімферополь, 2004. 19 с.

11. Управление качеством и сертификация / ред. В. А. Васильев. Москва : Интермет Инжиниринг, 2002. 413 с.
12. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / авт. предисл. и науч. ред. А. В. Гличев. Москва : Экономика, 1986. 471 с.
13. Чекмасова І. А., Шатіло Д. М. Управління якістю підприємства: розвиток та проблеми впровадження. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 7 (981). С. 167–173.
14. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Вильямс, 2004. 272 с.
15. Гондарева І. В., Пономаренко В. С. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.
16. Пономаренко В. С., Афанасьєв М. В., Гондарева І. В. та ін. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 187 с.
17. Солодкая М. С. Надежность, эффективность, качество систем управления // Quality.eur.ru. URL: <http://quality.eur.ru/MATERIALY10/qsm.htm>
18. Строкович А. В. Методический подход по определению качества внешнего потенциального ресурсного обеспечения предприятия // Актуальные вопросы экономических наук : сб. материалов XXX Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 10 апр. 2013 г.). Новосибирск, 2013. С. 164–168.
19. Уткіна Ю. М. Удосконалення системи менеджменту якості на вагоноремонтних підприємствах залізничного транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2010. 36 с.
20. Батченко Л. В., Князева Т. В. Методичний підхід щодо забезпечення ефективної роботи підприємства – суб'єкта ЗЕД в операціях з давальницькою сировиною. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 180–185.
21. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану підприємства. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1 (11). С. 1–7.
22. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Москва : Инфра-М, 2007. 215 с.
23. Бикова В. Г., Ряснянський Ю. М. Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка й управління. Фінанси України. 2005. № 6. С. 56–61.

24. Білошкурський М. В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами : монографія. Умань : Вид. «Сочінський», 2010. 180 с.

25. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа : в 2 ч. / под ред. И. Прокопенко, К. Норта. Москва, 2001. Ч. I : Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы. 2001. 800 с.; Ч. II : Направления деятельности с большим потенциалом повышения эффективности и качества. 608 с.

26. Балабанова Л. В., Фоломкіна І. С. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 402 с.

27. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. Киев : Эльга-Н, Ника-Центр, 2005. 626 с.

28. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2000. 704 с.

29. Муренець І. Г. Формування понятійно-категоріального апарату «якості управління на підприємстві». Економіка та підприємництво. 2017. № 38. С. 5–20.

30. Клебанова Т. С., Кизим Н. А. Модели оценки, анализа и прогнозирования социально-экономических систем: монография. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2010. 280 с.

31. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. Економіка. 2014. № 24. С. 61–67.

32. Муренець І. Г. Технологія впровадження методичного забезпечення якості управління на промислових підприємствах. Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 263–268.

33. Балан О. С. Моніторинг інноваційної діяльності промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2017. № 1 (29). С. 178–182.

34. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки систем збалансованих показників діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 3 (54). С. 79–83.

35. Васильєва Т. А. Інноваційна складова в структурі макроекономічних індикаторів економічного розвитку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 118 с.
36. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. Москва : Олимп-Бизнес, 2004. 304 с.
37. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : монографія. Харків : ХНЕУ, 2007. 192 с.
38. Коюда В. О., Лисенко Л. А. Інноваційна діяльність підприємства та оцінювання її ефективності : монографія. Харків : ФОП Павленко О. Г. ; ВД «ІНЖЕК», 2010. 224 с.
39. Кузьмін О. Є., Тувакова С. В., Кузнєцова Н. В. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / за наук. О. Є. Кузьміна. Львів : ЛБІНБУ, 2003. 233 с.
40. Механік О. В. Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. № 2 (5, 7). С. 7.
41. Отенко І. П., Малярець Л. М., Іваненко Г. А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. 348 с.
42. Попов Е. В. Потенциал маркетинга предприятия // Маркетинговые исследования и консультации. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/04.shtml>
43. Фінансові показники. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2012–2016 р.» // Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_nay_zb.htm
44. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 2. С. 109–114.
45. Муренець І. Г. Теоретичні основи забезпечення функціональної організованості на промисловому підприємстві. Управління розвитком. 2015. № 3 (181). С. 92–96.
46. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. Москва : ЮНИТИ, 2001. 720 с.
47. Вознюк Т. К. Управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2014. 21 с.

48. Кравчук І. Перспективи застосування загальної схеми оцінювання (САФ) в Україні. Вісник НАДУ. Механізми державного управління. 2010. № 3. С. 78–85.

49. Управление качеством на промышленном предприятии / под науч. ред. Б. И. Герасимова. Москва : Машиностроение-1, 2006. 204 с.

50. Череп А. В., Иванова А. Г. Інвестиційна активність промислових підприємств як фактор забезпечення економічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. 2018. № 1. С. 112–117.

51. Ястремська О. М., Строкович Г. В. Методичний підхід до стратегічного планування якості функціонування підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 470–483.

52. Ястремська О. М. Управління інноваційною діяльністю : монографія / за заг. ред. О. М. Ястремської, Г. В. Верещагіної. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 404 с.

53. Gontareva I., Murenets I., Kurmaiev P., Podzihun S., Dorokhov O. Functionality and Quality Management of Transformation of Capital Forms at an Enterprise. TEM Journal. 2018. Vol. 7. No. 3. P. 597–606.

54. Murenets I. Quality of management decisions // Забезпечення стійкого економічного розвитку країни: можливості та перспективи (Львів, 19 трав. 2018 р.). Львів : Львівська економічна фундація, 2018. С. 275–278.

55. Басманова О. Є. Концепція оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія». 2005. Т. 11. С. 105–110.

56. Богацька Н. М., Кричевська О. А. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. Молодий вчений. 2016. Т. 39. № 12. С. 655–658.

57. Клейнер Г. Б. Новая теория экономических систем: проблемы развития и применения. Эволюционная и институциональная экономическая теория: дискуссии, методы и приложения / под ред. А. Ю. Архипова, С. Г. Кирдиной, В. И. Маевского. Москва : Алетейя, 2012. 365 с.

58. Муренець І. Г. Порівняльний аналіз сучасних підходів до управління якістю на підприємствах // Забезпечення стійкого економічного розвитку країни: можливості та перспективи. Львів : Львівська наукова фундація, 2016. С. 64–68.

59. Муренець І. Г. Порівняння сутності понять «якість управління» та «ефективність». Економічні студії. 2020. № 2 (28). С. 75–78.
60. Муренець І. Г. Теоретичний базис забезпечення якості управління промисловим підприємством // Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 30 берез. 2020 р.). Київ, 2020. С. 107–111.
61. Окрошко Н. Г. Впровадження концепції TQM як найефективніший засіб розв'язання проблеми якості // Маркетинг: теорія і практика : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 1998. С. 134–135.
62. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 363 с.
63. Українська асоціація якості. URL: <http://www.uaq.org.ua/>
64. Ушаков Г.Г. Методи та моделі управління якістю і конкурентоспроможністю продукції (за матеріалами підприємств галузі безалкогольних напоїв): автореф. дис...канд.екон.наук: 08.00.04. Київ, 2008. 19 с.
65. Фомин В. Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. Москва, 2000. 320 с.
66. Форрест У. Брейфогл III. Майбутнє управління якістю // Quality Digest Magazine, 2008. February. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm110.html?print>
67. Aaker D. A. Managing Brand Equity. New York : The Free Press, 1991.
68. Crosby Ph. Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management. New York : McGraw-Hill, 1984.
69. Murenets I. Origin of the concept «quality» // AREAS OF SCIENTIFIC THOUGHT : materials of 12 international research and practice conference. 2015–2016. P. 79–84
70. Murenets I., Ignatenko L. Quality management, its components and principles. Integration processes and innovative technologies: achievements and prospects of engineering sciences. 2016. P. 442–448.
71. Murenets I. Evolution of Total Quality Management // Настоящи изследвания и развитие : материали за 12 Междунар. науч. практ. конф. Болгарія, Софія. 2016. P. 32–39.

1.2. Особливості впровадження антикризового управління на комунальних підприємствах

Для сучасного періоду української економіки характерне виникнення кризових явищ. В умовах загального економічного спаду, на який значною мірою вплинув коронавірус, та введення карантинних обмежень в березні 2020р., у кризовому стані знаходиться значна частина підприємств і організацій окремих галузей і секторів економіки. У зв'язку з цим виникла необхідність антикризового управління, впровадження та реалізація якого дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір потенційного збитку, підвищити внутрішній стратегічний потенціал, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції. Таким чином, розробка механізмів антикризового управління підприємством є актуальним науковим завданням, що вимагає ретельного і глибокого дослідження.

Останнім часом спостерігається поява значної кількості публікацій та досліджень, які стосуються впровадження антикризового управління в роботу підприємства. Насамперед, це пояснюється значними масштабами кризи, яка охопила більшість підприємств різних галузей економіки. В цих роботах увагу було приділено питанням ефективності та дієвості антикризового управління, появі перших симптомів майбутньої кризи та попередженню і пом'якшенню кризових явищ, які вже виникли в роботі підприємства. Питаннями антикризового управління цікавилось та висвітлювало у своїх працях багато вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: А. Балашов, І. Бланк, В. Василенко, А. Градов, А. Грязнова, Д. Загірняк, Е. Коротков, Л. Лігоненко, Е. Мінаєв, Л. Ситник, О. Терещенко, А. Чернявський, З. Шершньова, А. Штангрет. До кола її наукових інтересів відносилися теоретичні основи і методологічний інструментарій здійснення антикризового управління підприємством в несприятливих умовах зовнішнього середовища, велика увага приділялась теоретичним питанням зародження, виникнення та розвитку кризових ситуацій, а також практичним аспектам проведення санаційних та стабілізаційних заходів по скорішому та більш м'якому виведенню підприємства з кризової стадії.

Враховуючи те, що сьогодні велика кількість підприємств перебуває у важкому економічному та фінансовому стані, запобігання розвитку кризових

явищ та розробка дієвих заходів по виводу підприємства з кризи стали однією з найважливіших проблем управління. Тому антикризове управління і повинно стати тією підсистемою системи управління підприємством, яка дозволить мінімізувати, нейтралізацізувати та попередженню кризових явища.

Метою дослідження є у виявленні існуючих підходів щодо визначення сутності поняття «антикризове управління», аналізу особливостей застосування антикризового управління на підприємствах різних галузей економіки, обґрунтуванню доцільності впровадження антикризового управління для підвищення ефективності діяльності комунальних підприємств.

Науковою новизною є обґрунтування доцільності використання методу побудови структурно-логічного графу пошуку внутрішніх резервів по відновленню платоспроможності підприємства з урахуванням особливостей функціонування комунальних підприємств, що дозволить розробити заходи по попередженню розвитку кризових ситуацій з урахуванням особливостей функціонування підприємств даної галузі

В сучасних умовах діяльності підприємств необхідним є створення механізму, за допомогою якого б здійснювався аналіз і попередження виникнення банкрутства. Саме таким механізмом є антикризове управління. Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку соціально-економічних систем і існуванням небезпеки виникнення кризи.

Проведений критичний огляд ступеня розробленості теоретичних питань антикризового управління дає можливість дійти таких висновків:

- сучасний етап розвитку теорії та практики антикризового управління визначається як попередній, характеризується недостатністю розробки теоретичних засад цього специфічного напрямку управління, орієнтацією переважно на короткострокові практичні завдання його застосування;

- складові антикризового управління розглядаються переважно з емпіричної точки зору, без врахування теоретичних здобутків науки про управління, не сформувалося системне бачення базових теоретичних положень антикризового управління [1].

Таким чином, можна стверджувати, що антикризове управління - це система певних управлінських заходів, які включають діагностику, попередження, нейтралізації та подолання наслідків кризових явищ та умов і

причин їх виникнення на підприємстві. Воно базується на тих самих загальних принципах і методах, які притаманні і традиційним управлінським процесам.

Головна мета антикризового управління сучасним підприємством полягає у забезпеченні стійкого фінансового стану, шляхом миттєвого та своєчасного реагування на зміни, які спричинені негативним впливом зовнішнього середовища завдяки введенню в дію антикризових інструментів, що дадуть можливість усунути ускладнення в роботі підприємства та подолати симптоми можливого банкрутства.

Антикризове управління діяльністю на всіх етапах життєвого циклу підприємства передбачає розробку та впровадження як невідкладних першочергових заходів, так і прийняття стратегічних управлінських рішень. В першому випадку має місце оперативне антикризове управління, у другому – стратегічне. При цьому методичний апарат цих напрямів включає в себе індивідуальні інструменти, тому ефективність системи антикризового управління в першу чергу залежить від їх оптимального поєднання.

Слід зауважити, що аналіз багатьох досліджень дозволяє стверджувати, що більшість науковців не формалізують процес антикризового впливу на діяльність підприємства, і тільки завдяки тому, в якій логічній послідовності вони подають результати своїх досліджень, стає можливим зробити ґрунтовні висновки щодо причинно-наслідкових зв'язків, між окремими напрямами роботи підприємства та підсистемами антикризового управління.

Необхідно зазначити, що серед науковців також не має одностайної думки або підходу щодо визначення сутності поняття «антикризове управління», хоча всі науковці згодні в одному, антикризове управління є специфічним напрямом управління, що вимагає застосування спеціальних методів, інструментів та форм управління. Погляди окремих вітчизняних і зарубіжних авторів на визначення економічної категорії «антикризове управління» представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «антикризове управління» вітчизняними
та зарубіжними авторами

Автор	Визначення
Е. М. Коротков [2, с.128]	«Антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для

	зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації».
В.О. Василенко [3, с. 23]	«Антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку».
Л.О. Лігоненко [4, с. 37]	«Антикризове управління - спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства».
Л. С. Ситник [5, с. 25]	«Антикризове управління - система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протизагн екстенсивному розвитку».
А. Г. Грязнова, [6, с. 7]	«Антикризове управління - це система управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів».
А. П. Градов [7, с. 84]	«Антикризове управління на підприємстві являє собою сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізування стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження».
Е. С. Мінаєв [8, с. 15]	«Антикризове управління - це не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення».
А.Д. Чернявський [9, с. 16]	«Антикризове управління – це управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами».

Сутність антикризового управління підприємством на думку значної кількості дослідників полягає в здатності керівництва підприємств та організацій до аналізу і регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Вони вважають, що головним проблемним питанням в подоланні кризового стану сучасного підприємства є наявність або відсутність фінансування. Також

зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні відводиться державі та її санаційним можливостям [10].

Наступна група авторів розглядають антикризове управління, у вигляді системи профілактичних і оздоровчих процедур, які застосовуються до підприємства і мають на меті запобігання його неплатоспроможності [1]. Але акцентування уваги тільки на фінансовому аспекті проблеми є не зовсім вірним, оскільки неплатоспроможність в більшості випадків безумовно буде наслідком появи кризових явищ в діяльності підприємств та організацій.

Узагальнюючи викладене вище, стає можливим виокремлення наступних підходів до визначення поняття «антикризове управління»:

1) антикризове управління це своєрідний механізм запобігання банкрутства, який застосовується підприємством;

2) антикризове управління розглядається виключно в фінансовому аспекті як низка заходів, за допомогою яких можливо уникнути неплатоспроможності;

3) антикризове управління застосовується тільки в період, коли підприємство намагається подолати кризу або є складовою частиною загальної системи управління підприємством;

4) державі в антикризовому управлінні відводиться або провідна роль, або її значення повністю невілюється та не передбачається.

Що стосується висновків зарубіжних вчених, то вони не виділяють антикризове управління в окрему категорію, розглядаючи її як самостійну частину загальної системи управління підприємством. У вітчизняній практиці вперше поняття «антикризове управління» почало вживатись в якості визначення нормативно-процедурних операцій, які застосовуються до підприємств-банкрутів. Згодом науковці почали досліджувати проблематику антикризового управління, розглядаючи його як систему з більш широким колом завдань, котра передбачає вживання певних запобіжних заходів. На цьому етапі під об'єктом управління частіше всього розуміються різні фази розвитку кризових явищ та процесів на підприємстві: стійкий розвиток – відсутність кризових явищ, загроза виникнення кризи, легка криза, глибока системна криза, банкрутство або руйнування організації. Цим обумовлено існування різних підходів щодо визначення поняття антикризове управління і застосування в цьому сенсі відповідних рекомендацій методичного характеру стосовно розробки, обґрунтування та впровадження антикризових механізмів.

Враховуючи методологічні засади наукових досліджень, здійснюючи аналіз та розробку заходів щодо удосконалення механізмів організації будь-якого процесу необхідно чітко визначитися з такими елементами як вимагає об'єкт, предмет, мета та заходи для її досягнення. В якості об'єкта розглядається процес чи явище, котре призводить до виникнення проблемної ситуації, предметом у цьому випадку виступатиме те, що знаходиться у межах об'єкту та співвідноситься з ним як частка до загального, метою – ціль, якої необхідно досягнути та заходи – перелік дій, за допомогою яких можна досягти поставленої мети.

Було проведено узагальнення підходів різних науковців щодо визначення складових антикризового управління у розрізі його елементів, які розглядалися вище (табл. 2).

Дані табл.2 свідчать, що немає однозначного підходу щодо визначення не тільки поняття антикризове управління, але й єдиної думки щодо її складових елементів, що ускладнює впровадження дієвих та адекватних заходів в практику роботи вітчизняних підприємств. Різниця у підходах, насамперед, полягає у тому, що більшість авторів не виділяють окремі елементи зазначеного процесу.

Таким чином, на основі вищевикладеного, можна зазначити, що сутність антикризового управління полягає у об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії розвитку та закономірностей протікання кризових явищ, аналізу можливих сценаріїв розвитку, визначенні інструментів по виходу з кризи та недопущення появи кризових явищ у майбутньому.

На основі аналізу наукових джерел [16, 17, 18] сформульовані основні принципи на яких базується антикризове управління:

1) перебування у стані постійної готовності до можливих порушень фінансової дисципліни, що призведе до розбалансування фінансової рівноваги підприємства;

Таблиця 2

Визначення елементів антикризового управління в дослідженнях вчених

Автор	Елемент			
	Об'єкт	Предмет	Мета	Заходи
1	2	3	4	5
Е. Уткін [11]	Кризові явища	Управління, націлене на запобігання	Забезпечення успішного, стабільного	Не зазначає

		можливим кризовим явищам	функціонування підприємства	
О. Градов та Б.Кузін [7]	Не виділяє	Не виділяє	Не виділяє	Вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення слабких сигналів про наближення кризи. Стратегічний контролінг діяльності підприємства з метою запобігання його неплатоспроможності. Оперативна оцінка і аналіз фінансового стану підприємства. Розробка пріоритетної політики дій в умовах кризи і виходу з неї. Постійне врахування ризиків в діяльності
І. Базаров та ін. [12]	Виробничі відносини	Не виділяє	Не виділяє	Оздоровлення і ліквідація. Антикризові процедури.
Л. Сажіна[13]	Економічні процеси в країні	Регулювання економічних процесів за допомогою кризи	Подолання кризи та її наслідків	Підтримка та полегшення функціонування ринкового механізму
Е. Коротков[2]	Криза	Управління кризою (її передбачення та подолання)	Подальший розвиток підприємства	Передбачення кризи Аналіз симптомів кризи Впровадження заходів по зниженню негативних наслідків кризи Використання чинників кризи для подальшого розвитку

Продовження табл.2

1	2	3	4	5
О. Пушкар [14]	Криза	Подолання та запобігання кризі	Розвиток та виживання підприємств у довгостроковій та	Не виділяє

			короткостроковій перспективі	
Л. Фомін [15]	Стратегічні несподіванки	Управління, пристосоване до стратегічних несподіванок	Не виділяє	Діагностика кризового стану Прийняття двоальтернативного рішення про наявність або відсутність кризи

2) згідно принципу об'єктивності, управлінські рішення повинні впливати не тільки на зовнішні прояви кризового поля, але й здійснювати вплив на першопричини виникнення кризових явищ у роботі підприємства;

3) своєчасне реагування на негативні тенденції розвитку кризових явищ в фінансовому стані підприємства. Якщо своєчасно не вжити необхідних заходів, підприємство може перейти до більш складної фази фінансової кризи, яку підприємство не зможе подолати та потрапить до фази юридичного банкрутства;

4) розробка та прийняття управлінських рішень повинно проводитися на підставі достовірної та оперативної і достовірної первинної інформації;

5) потрібно чітко ранжування найбільш невідкладних рішень щодо ліквідації наявних проблем через існування обмеженості у часі та у ресурсах, які є розпорядженні підприємства для подолання кризи;

6) згідно принципу контролю, необхідно проводити постійний моніторинг та контроль за етапами реалізації управлінських заходів, метою яких є необхідність постійної адаптації до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

7) принцип ефективності, згідно з яким необхідно максимально використовувати потенціал як суб'єкта так і об'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових заходів, мінімізації фінансових, а особливо часових втрат, які пов'язані із кризовим станом підприємства та шляхами виходу з нього;

8) згідно принципу основної ланки, який полягає у пошуці та першочерговому вирішенні основної проблеми (головної рушійної сили кризи), необхідно сконцентрувати увагу на тій сфері діяльності, котра обумовлює появу та подальше поширення кризи або в тій, якій подальше загострення кризи буде мати найбільший негативний вплив на функціонування та сталий розвиток усього підприємства;

9) керуючись принципом законності (знання та викостання правових засад для обрання найбільш дієвих антикризових заходів на користь підприємства – об'єкта антикризового управління), застосовувати заходи щодо регламентації здійснення підприємницької діяльності, відкриттю та розгляду справи про банкрутство, обґрунтування необхідності санації та фінансового оздоровлення вітчизняних підприємств;

10) згідно принципу компетентності, реалізацією заходів з антикризового управління підприємством повинні здійснювати компетентні фахівці з новими більш гнучкими поглядами, що обумовлено вимогами кризової ситуації;

11) метою антикризового управління повинна бути орієнтація на забезпечення після кризового сталого розвитку.

Таким чином, багато науковців розглядали сутність поняття «антикризове управління» в своїх дослідженнях. Тому існування різних думок та відсутність єдиного підходу як до визначення цього поняття так і для визначення його складових є логічним наслідком цього. Але, в результаті проведеного аналізу, можна стверджувати, що антикризове управління є системою, яка має комплексний характер та спрямована на попередження, недопущення, запобігання появі кризових явищ у роботі підприємства, виявленню причин появи, видових проявів, стадій та закономірностей протікання кризи, аналіз можливих сценаріїв розвитку кризових явищ, розробці заходів та інструментів по виходу з неї, які мають на меті покращення життєдіяльності підприємства та його подальший розвиток. Якщо дотримуватися наведених основних принципів здійснення антикризового управління то це дасть можливість здійснювати його з найбільшою користю для підприємства.

Впровадження на підприємстві антикризового управління неможливо без дотримання певних принципів, тому що це дозволить підприємству ефективно функціонувати у майбутньому. До цих принципів фахівці відносять: своєчасну діагностику появи кризових явищ насамперед у фінансовій сфері діяльності підприємства; невідкладність реагування на будь-які прояви кризових явищ; адекватність реагування з боку керівництва підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій стабільності, з подальшою всебічною реалізацією внутрішнішніх складових потенціалу підприємства для виходу з кризи [19]. На думку С. Паранчука до цього переліку принципів повинні також увійти принцип послідовності дій, принцип постійного нагляду (моніторингу) та принцип

динамічності. Він вважає, що кожний наступний етап антикризового управління повинен проходити після виконання усіх необхідних процедур попереднього, повинен здійснюватися постійний суворий нагляд відповідних керівників структурних підрозділів, при цьому необхідно урахування як позитивних так і негативних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [20].

Зважаючи на те, що антикризове управління на підприємстві розглядається як постійно діюча система, її функціонування неможливо без прийняття великої кількості управлінських рішень. Антикризові управлінські рішення, як вважають більшість науковців, повинні прийматися за умов наявності достовірної інформації, направленість та масштаб. Рішення, які приймаються різними суб'єктами антикризового управління потребують узгодження між собою, також необхідно розглядати велику кількість альтернатив задля вибору найбільш оптимального рішення. Кожне рішення необхідно терміново довести до певного виконавця з поясненням усіх необхідних для його розробки та впровадження процедур [21]. Якщо ці принципи будуть проігноровані підприємством, це не дозволить підприємству отримати очікуваний максимальний ефект від антикризових заходів або може навіть виступити каталізатором загострення існуючої кризи.

Підсумовуючи, треба зауважити, що антикризове управління на підприємстві повинно виконувати 3 групи обов'язкових функцій, а саме:

1) виявляти ознаки кризових явищ, класифікувати кризи та встановлювати ступінь потенційного або існуючого негативного впливу кризових явищ на виробничо-господарську діяльність, фінансовий стан та ринкові позиції підприємства;

2) здійснювати вибір найбільш дієвих інструментів антикризового управління, які будуть найбільш оптимальними для певного типу та ступеню кризи, яка охопила досліджуване підприємство, повинно здійснювати підбір майбутніх розробників та виконавців антикризових заходів, дозволяти узгодити їхні дії з метою отримання синергетичного ефекту;

3) реалізовувати заходи з антикризового управління, здійснювати контроль за ефективністю їх впровадження та вносити необхідні зміни та корегування у програму антикризових дій.

Ефективність функціонування системи антикризового управління в однаковій мірі залежить від зазначених вище груп функцій. Тому існування певної відповідальної особи, яка буде здійснювати, координувати і корегувати

дії різних служб та підрозділів, котрі приймають участь у антикризових заходах на підприємстві, є обов'язковою. В якості цієї особи в більшості випадків виступають або власник підприємства, його керівник, або кризис-менеджер. На думку В. Родченко, для кризис-менеджера, мають бути створені усі необхідні умови, які потрібні для виконання покладених на нього функцій, а саме: у період проведення антикризових заходів на підприємстві він повинен мати повні повноваження у прийнятті рішень та нести за них особисту відповідальність; у його розпорядженні повинна бути уся необхідна інформація стосовно виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства а також його відносин з зовнішніми контрагентами; він повинен мати особисту зацікавленість як матеріальну так і моральну в скорішому виходу підприємства з кризового стану та створенні належних умов для його подальшого розвитку [22].

Для забезпечення ефективності антикризових заходів важливим є визначення глибини кризи, яка охопила підприємство. Від цього залежить як мета так і завдання антикризового управління.

Залежність між глибиною кризи, метою та завданнями антикризового управління відображено в табл. 3.

Таблиця 3

Мета та завдання антикризового управління підприємством

Глибина кризи	Характеристика прояву кризи	Мета антикризового управління	Першочергові завдання
1	2	3	4
1. Передкризова ситуація	Стагнація або незначне погіршення оціночних показників загрози банкрутства	Нормалізація діяльності	Виявлення та усунення причин розвитку кризи

Продовження табл. 3

1	2	3	4
2. Легка криза	Збитковість діяльності, стабільне зниження оціночних показників загрози банкрутства	Локалізація кризи	Усунення причин розвитку кризи, мінімізація збитків
3. Криза поточної платоспроможності	Дефіцит ліквідних коштів для фінансування діяльності	Недопущення поглиблення кризи	Пошук джерел фінансування
4. Криза боргової платоспроможності	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань	Недопущення порушення справи про банкрутство	Пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення зовнішнього

			капіталу, одержання тимчасової відстрочки
5. Криза майнової платоспроможності	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над активами	Виведення підприємства зі стану банкрутства	Часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язанням. Процедура банкрутства з мінімальними втратами для власників

На сьогодні науковцями та практиками розроблено та пропонується до застосування достатньо широкий спектр інструментів антикризового управління підприємством (рис. 1).

Ці інструменти суттєво відрізняються як за напрямом дії і силою впливу, так і за групами суб'єктів антикризового управління. Для спрощення процесу розробки та надання конкретних практичних рекомендацій необхідно провести групування інструментів антикризового управління, що дасть можливість визначити їх структуру та склад і значно спростить розробку рекомендацій щодо вибору певного набору інструментів необхідних для подолання негативних явищ в роботі підприємства, які можуть призвести до виникнення та поглиблення кризи.

Представлений на рис. 1 перелік інструментів, який використовується у антикризовому управлінні не є вичерпним. Цей перелік значно розширюється, до кожної групи вносяться нові інструменти, якщо враховувати особливості регіону, галузі або конкретного підприємства.



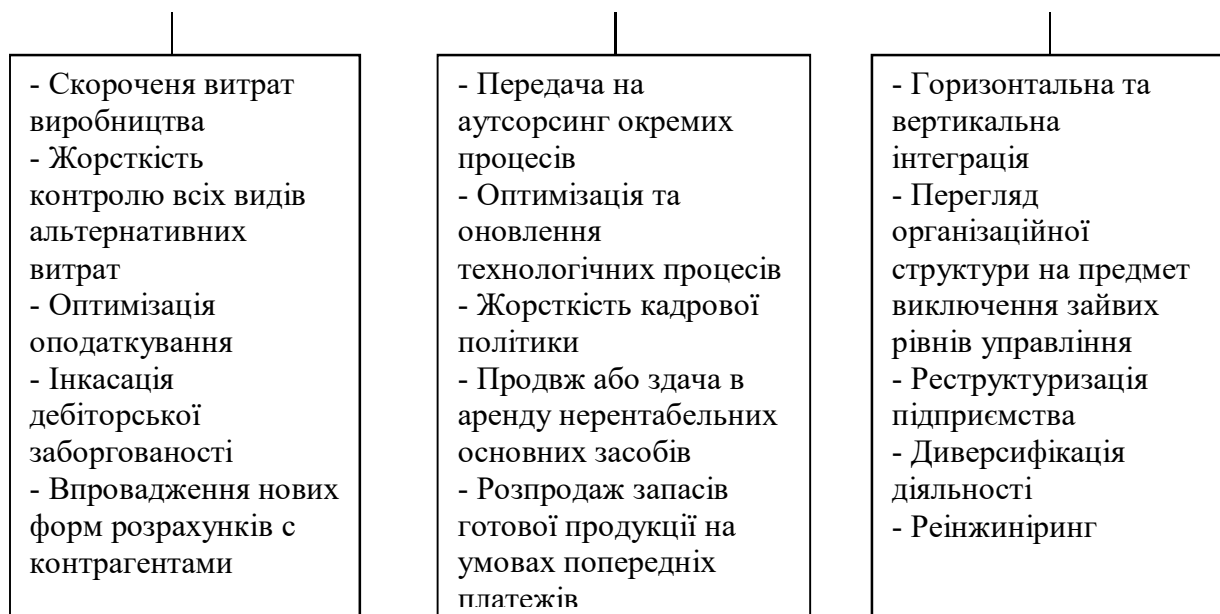


Рис. 1. Групування інструментів антикризового управління на підприємстві [23]

Л.Лігоненко запропонувала модель процесу антикризового управління підприємством. Вона вважає, що суб'єкт господарювання запропонована у процесі подолання кризи послідовно проходить через наступні етапи:

1. Проведення діагностики кризових явищ та загрози банкрутства суб'єктів господарювання для визначення та формулювання аналітичних складових підприємств для подальшої роботи.

2. Встановлення мети та завдань антикризового управління, головними з яких є: недопущення входження підприємства до стадії юридичного банкрутства або виведення з неї; подолання кризових явищ; фінансова стабілізація підприємства; запобігання можливому повторенню кризи, т.п.

3. Визначення кола відповідальних осіб за розробку і впровадження антикризових заходів, становлення переліку їх повноважень щодо розробки та впровадження антикризової програми на підприємстві.

4. Встановлення часових обмежень щодо реалізації процесу антикризового управління, тобто часу, який є у розпорядженні підприємства до моменту обмеження повноважень діючого керівництва або порушення справи про банкрутство стосовно суб'єкта господарювання.

5. Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління та прийняття рішень про залучення необхідних для проведення антикризових заходів ресурсів зі сторони.

6. Впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням, своєчасне вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих суб'єктів.

7. Розробка і реалізація профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторенню кризи, створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства [25].

Проходження вищезазначених етапів має сприяти виходу підприємства з кризи, що вже має місце у його діяльності. Водночас, набагато важливішим, є створення на підприємстві системи, що дозволяє запобігати виникненню кризових явищ, усувати їх появу ще на початковій стадії.

В якості бази дослідження в даній роботі обрано комунальні підприємства, від діяльності яких в значній мірі залежить не тільки забезпечення комфортних та безпечних умов життєдіяльності громадян нашої держави, але й соціально-економічний розвиток країни в цілому. Необхідно зауважити, що рівень розвитку зазначеної галузі не відповідає сучасним потребам не тільки приватних споживачів, а й промисловості. Проблеми, які існують у цій сфері обумовлені низькою чинників, головними з яких є недосконалість управління, неефективність діяльності, недостатнє фінансове забезпечення з боку держави, низька якість наданих послуг тощо.

Комунальне господарство являє собою один із найважливіших та пріоритетних секторів національної економіки будь-якої країни.

Що стосується сфери діяльності комунальних підприємств, в цій сфері існує низка невирішених проблем, які необхідно детально проаналізувати та надати рекомендації щодо їх вирішення. Особливу увагу слід приділити наступним проблемам: недоліки організаційної структури, відсутність стандартів щодо їх створення та механізмів координації діяльності, збитковість більшості таких підприємств, застаріле устаткування та незбалансована тарифна політика на комунальних підприємствах. Комунальний сектор економіки знаходиться у кризовому стані та потребує негайного та детального реформування, наслідком чого має стати формування ефективних ринкових механізмів господарювання, зміцнення матеріально-технічної та фінансової бази, забезпечення прибутковості підприємств комунальної власності, підвищення рівня обслуговування споживачів комунальних послуг. Кожному

підприємству, необхідна програма конкретних дій, яка буде націлена на створення ефективного механізму попередження та мінімізації втрат від дій негативних факторів економічної кризи. Вирішення поставлених проблем стають за основу у створенні стратегії виходу комунальних підприємств з кризи.

Антикризове управління стає основним засобом виявлення та вирішення існуючих проблем в діяльності комунального господарства. Проте впровадження даного механізму попередження та аналізу є досить інноваційним для підприємств комунальної форми власності. Такі інструменти антикризового управління, як фінансовий менеджмент, державно-приватне партнерство, діагностика фінансового стану, розробка управлінських рішень та бюджетування не носять масового характеру в даній сфері діяльності. Тому обґрунтування необхідності впровадження антикризового управління на підприємствах комунальної форми власності, пошук пріоритетних шляхів і напрямків вдосконалення їх діяльності стають найбільш актуальним в умовах кризи, яка в сфері функціонування підприємств комунального сектора стрімко поширюється.

Аналіз наукових праць та публікацій останніх років свідчить про актуальність проблеми антикризового управління на комунальних підприємствах в Україні. Дослідженням цього питання присвятили свої праці багато вчених, серед них: М. Білик, В. Костецький, В. Самойленко І. Татаркова А. Шейкин В. Ясінська та інші. Проте досі існують невирішені проблеми, які потребують подальшого їх вивчення і розробки нових шляхів вирішення.

Вивченням особливостей впровадження антикризового управління займається велике коло науковців, натомість вітчизняній науці бракує комплексних досліджень використання інструментів антикризового управління менеджментом комунальних підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

В умовах нестабільності розвитку економіки та появи фінансової кризи, однією із найважливіших проблем, з якою стикаються комунальні підприємства, є недостатня ефективність організації системи управління ресурсами підприємства. З огляду на те, що фінансовий стан комунальних підприємств знаходиться у глибокій кризі, так як більшість з них є збитковими і потребують фінансової допомоги з боку держави та приватного сектора економіки.

Таблиця 4

Динаміка кількості комунальних підприємств в Україні

протягом 2014-2020 рр.

(на початок року)

Показник	Роки						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість юр. осіб в Україні, всього, од.	1100278	1072945	1121347	1185071	1235024	1298435	1299476
у т. ч.: комунальних підприємств	12512	11464	11438	11677	11640	12842	13883
Питома вага КП у загальній к-сті юридичних осіб, %	1,14	1,07	1,02	0,99	0,94	0,99	0,98

За даними держкомстату в Україні на 01.01.2021 р. діє 13883 комунальних підприємства на яких працює 332.7 тис. чоловік. Динаміка зміни кількості підприємств за роками наведено в таб.4. Необхідно зауважити, що тільки 20% КП є природними монополістами, інші працюють на конкурентних ринках. Монополія діє на таких стратегічно важливих ринках як газопостачання, водопостачання та розподіл електроенергії.

Аналіз фінансових результатів виробничо-господарської діяльності комунальних підприємств за 2014-2020рр. свідчить про їх збитковість. Приблизно 6947 комунальних підприємств на початок 2019 року мали сукупний збиток у розмірі 9.8 млрд.грн, а рентабельність капіталу становила близько нуля для третини комунальних підприємств. Насамперед це стосується підприємств, діяльність яких підпорядковується Національній комісії з державного регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Сукупний збиток цих підприємств склад 1.7 млрд. грн., а середня рентабельність капіталу (ROE) склала – 0,09. Це пояснюється збільшенням на 20% тарифу на електроенергію.

Приблизно 82% комунальних підприємств в 2020 р. мають нульову дохідність.

Дана ситуація набула позитивного вектору у бік скорочення кількості збиткових підприємств комунального сектору економіки з 36,2% у 2014 році до 18 % у 2019 році про що свідчить рис. 2.

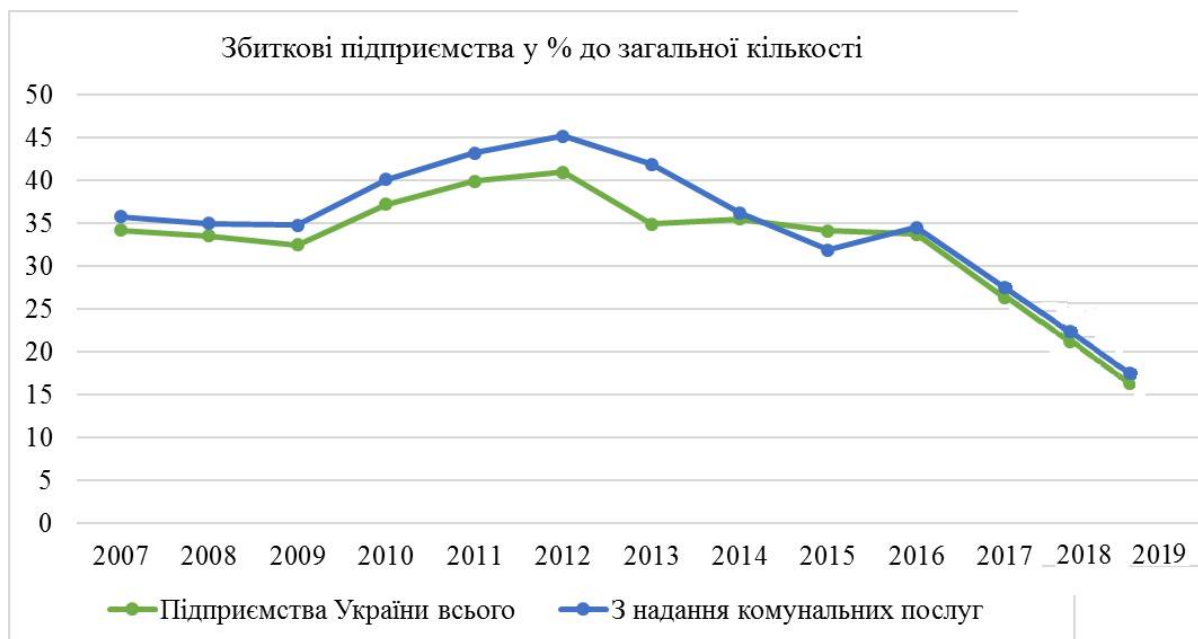


Рис. 2 Динаміка кількості збиткових підприємств в Україні за 2007-2019 р. [26]

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємств галузі протягом 2014–2018 рр. свідчить про її збитковість. Зокрема, згідно з даними табл. 5, у 2018 р. обсяг збитків комунальних підприємств у 8 разів перевищив обсяг їх прибутків. Понад третина підприємств комунальної власності є збитковими [16]. Отже, динаміка показників фінансового стану підприємств відображає загрозливі тенденції збільшення їх збитковості, скорочення прибутковості послуг, підвищення обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості як наслідок зростання заборгованості населення за житлово-комунальні послуги. Упродовж 2014–2019 років через збільшення заборгованості та витрат прибутковість підприємств знизилася на 37 %.

Таблиця 5

Показники фінансового стану підприємств ЖКГ в Україні за 2014–2019 рр., млн грн

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Прибутки підприємств	1245	698	423	760	782	780
Збитки підприємств	3010	4200	6100	5600	6200	3100
Дебіторська заборгованість	13877	15959	19310	237420	30030	
Кредиторська	26542	29727	33295	30600	38400	

заборгованість						
Заборгованість населення за ЖКГ	14708	10978	13735	16395	24420	30500

За останні 10 років Україна вдруге намагається побороти кризовий шок. Кожен з шоків мав свої особливості, в основі кожного лежали свої чинники і складові. Водночас, спільність розгортання кризових процесів в Україні у 2010-2011 рр. і 2015-2016 рр. вказує на те, що результати і наслідки двох кризових процесів, ймовірно, також можуть виявитися близькими. Україні необхідно прораховувати свої кроки на 10 років наперед, тим самим застраховуючи себе від чергового кризового шоку. Не можна допустити тих самих помилок, які були допущенні в посткризовий період 2012-2014 рр. Найголовніше у нинішній ситуації – це прискорена інтеграція українських виробництв у світові виробничі, торговельні, фінансові мережі, що дозволило б країні припинити відставання від світових тенденцій розвитку економіки [27].

Характеризуючи процес антикризового управління, слід виділити межі, що відрізняють його від управління в звичайних, стабільних умовах діяльності господарюючого суб'єкта. В умовах кризи доводиться оперативнo змінювати організаційну структуру управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі, на відміну від традиційного управління, яке використовується в звичайних умовах середовища.

Сутність антикризового управління сучасним підприємством полягає у тому, що загроза банкрутства підлягає діагностиці ще на ранніх стадіях його виникнення, а це дозволяє своєчасно привести в дію спеціальні механізми захисту, або обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур [28].

На основі проведеного аналізу діяльності комунальних підприємств виділено основні проблеми, які зумовлюють їх кризовий стан:

- 1) неконтрольованість, низька якість роботи підприємств комунальної галузі та послуг, що надаються ними;
- 2) недосконалість діючої системи фінансування робіт, пов'язаних з обслуговуванням і модернізацією житлового фонду;
- 3) зношеність основних засобів галузі, застарілість технологій і як наслідок значні витрати (води, теплової енергії тощо) та низьку енергоефективність;
- 4) невідповідність наявних інфраструктурних потужностей зростаючим вимогам і потребам;

5) високий рівень монополізації сфери надання комунальних послуг та слабкий розвиток конкуренції у цьому секторі;

б) недосконалість нормативно-правового регулювання діяльності галузі, насамперед у сфері диверсифікації постачальників послуг [29].

Ефективність антикризового управління на підприємстві можлива лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів.

В сучасних умовах зростає потреба в об'єктивній діагностиці підприємств комунальної форми власності, оскільки місцеві органи самоврядування повинні приймати ефективні рішення стосовно доцільності виділення коштів з місцевого бюджету конкретному підприємству.

Таким чином, антикризове управління має важливе значення для підприємств усіх рівнів та форм власності, але в Україні йому приділяють недостатню увагу, особливо це стосується профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи. Адже чим раніше підприємство проведе ранню діагностику потенційних кризових явищ тим з більшою ймовірністю воно зможе подолати їх з найменшими втратами та за коротший період часу.

Підприємства комунальної форми власності перебувають в глибокій фінансово-економічній кризі, перспективи подолання якої залежать від розуміння керівництвом таких підприємств необхідності впровадження в їх діяльність методів антикризового управління.

Більшість комунальних підприємств України є низькорентабельними або збитковими, що зумовлено генезисом їх історичного розвитку та відсутністю збалансованих програм планування та контролю. При розробці управлінських стратегій для комунальних підприємств необхідно враховувати специфіку діяльності та їх концептуальні відмінності від приватних організацій. Проведення політики антикризового управління дасть змогу підприємству швидко реагувати на кризові явища внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, щоб вийти з кризового становища та не потрапити в список підприємств-банкрутів, керівництву підприємств комунального господарства потрібно застосовувати своєчасні заходи, які дозволять у подальшому визначити поточний стан підприємства, розробити комплекс заходів з локалізації дії

критичних загроз розвитку кризових ситуацій та побудувати моделі, які допоможуть спрогнозувати оперативні чи стратегічні плани на майбутнє.

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна дійти висновку, що антикризове управління доцільно застосовувати як на підприємствах що є фінансово стійкими, так і на підприємствах, які вже опинилися у стані кризи. За функціонування підприємства в нормальних умовах, основним завданням такого управління є попередження, своєчасне реагування і профілактика фінансової кризи, а в кризовій ситуації – подолання вже наявної фінансової кризи і фінансове оздоровлення підприємства.

Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на підприємстві є наступні: вибір методики оцінки фінансового стану підприємства; вибір методики оцінки ймовірності банкрутства підприємства; проведення розрахунків за обраними методиками; аналіз результатів проведених розрахунків та обрання подальших дій – розробки заходів запобігання банкрутству підприємства та покращення його фінансового стану за рахунок повного використання потенціалу підприємства.

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності та діагностика кризового стану підприємств комунальної галузі України показали, що за досліджуваний період у підприємств погіршуються фінансові показники, знизився рівень чистого прибутку. Враховуючи складну економічну ситуацію країни, підприємствам необхідно приділяти багато уваги своєму фінансовому стану, та впроваджувати заходи задля зниження ймовірності банкрутства в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Задля вирішення цього питання пропонується впровадити систему пошуку внутрішніх резервів по відновленні платоспроможності, яка представлена у вигляді структурно-логічного графу в табл.6.

Таблиця 6

Структурно-логічний граф пошуку внутрішніх резервів по відновленню платоспроможності підприємства

№	Дослідницьке питання	Можли ва відпові дь	Напря м пошуку резервів і/або подальші дії
1	2	3	4
1	У підприємства знижується обсяг наданих послуг	Так	Перехід до 2
		Ні	Перехід до 6

2	Існують проблеми з отриманням тендерних заказів	Так	Удосконалення оформлення тендерної документації
		Ні	Перехід до 3
3	Ціна на продукцію не конкурентоспроможна на ринку	Так	Удосконалення існуючої цінової політики, орієнтуючись на стандарт ДСТУ Б Д.1.1-1:2013.
		Ні	Перехід до 4
4	Управління підприємством організовано не ефективно	Так	Оптимізація якісного складу апарату керування і підвищення ефективності його функціонування
		Ні	Перехід до 5
5	Рівень доходів від надання послуг знижується	Так	Пошук шляхів зростання доходів, у тому числі за рахунок інших видів діяльності, виконання приватних заказів, здача обладнання в оренду
		Ні	Перехід до 6
6	Ріст поточних витрат відбувається за рахунок росту статті «Матеріальні витрати»	Так	Пошук резервів обмеження матеріальних витрат, одержання знижок при покупці сировини, пошук нових постачальників, закупівля місцевої сировини
		Ні	Перехід до 7

Продовження табл. 6

1	2	3	4
7	Ріст поточних витрат відбувається за рахунок росту статті «Витрати на оплату праці»	Так	Пошук резервів оптимізації розміру та складу витрат на оплату праці
		Ні	Перехід до 8
8	Ріст поточних витрат відбувається за рахунок росту статті «Адміністративні витрати»	Так	Перехід до 4
		Ні	Перехід до 9
9	Ріст поточних витрат обумовлений значними надходженнями амортизаційних відрахувань на відновлення основних засобів	Так	Здача в оренду, продаж або списання не використовуваної частини основних засобів
		Ні	Перехід до 10
10	Зростання витрат відбувається за рахунок неощадливого використання енергетичних ресурсів	Так	Економія енергії, використання альтернативних джерел енергії
		Ні	Перехід до 11
11	У підприємства існують наднормативні запаси товарно-матеріальних цінностей	Так	Пошук додаткового об'єму робіт для використання наднормативних запасів, інвентаризація й продаж наднормативних запасів
		Ні	Перехід до 12
12	Підприємство формує дебіторську заборгованість	Так	Використання максимальної передоплати за наданими послугами
		Ні	Перехід до 15
13	Рівень дебіторської заборгованості зростає	Так	Стягнення дебіторської заборгованості
		Ні	Перехід до 14
14	Відсутність можливості стягнення дебіторської заборгованості силами підприємства	Так	Факторинг
		Ні	Перехід до 15

15	Обсяг позикових коштів знижується, існують проблеми з одержанням необхідних позикових коштів	Так	Пошук альтернативних можливостей (джерел і форм) одержання фінансових ресурсів
		Ні	Перехід до 16
16	Вартість позикових коштів вища обсягу власного капіталу	Так	Пошук резервів зниження вартості позикового капіталу
		Ні	Перехід до 17
17	Угода кредиторів на проведення реструктуризації існуючих боргів може бути отримана	Так	Пролонгація зобов'язань, переведення короткострокової заборгованості в довгострокову заборгованість або передача частини майна кредиторам
		Ні	Перехід до 18
18	Існуючі боргові зобов'язання можуть бути погашені за рахунок реструктуризації майнових цінностей (активів) суб'єкта господарювання	Так	Перехід до 9 і 11
		Ні	Перехід до 19
19	Відсутність достатньої кількості власних або позикових ресурсів для покупки нового обладнання	Так	Формування запиту на збільшення фінансування у фонд майна задля придбання нового обладнання
		Ні	Перехід до 20

Продовження табл. 6

1	2	3	4
20	Недостатність коштів для фінансування поточних заходів	Так	Усунення недоліків в системі управління фінансами, посилення фінансового планування, посилення контролю за витратами, звернення до департаменту будівництва та дорожнього господарства задля фінансової підтримки
		Ні	Перехід до 4

Представлений структурно-логічний граф дозволяє віднайти внутрішні резерви усунення загрози кризового стану на підприємстві та підвищення ефективності його діяльності, і при цьому врахувати всі аспекти цього питання. Достатня простота структурно-логічного графу не вимагає від виконавця особливих навичок, він має лише в повній мірі володіти інформацією стосовно стану та функціонування підприємства.

Для реалізації цих заходів на підприємстві необхідно створити штатну посаду ризик-менеджера, до обов'язків якого будуть відноситися реалізація на практиці запропонованих заходів, а також:

1) своєчасне надання всієї необхідної інформації керівництву підприємства і керівникам підрозділів;

2) виявлення причин та факторів виникнення кризи;

3) здійснення вибору відповідних форм, методів та засобів для виявлення та подолання кризових явищ на підприємстві;

4) розробка стратегії його розвитку, визначення основних завдань реорганізаційної політики, здійснення делегування повноважень.

Представлена структурно-логічна схема відображає узагальнений алгоритм роботи ризик-менеджера. Вона визначає три основні етапи його діяльності [19]:

1) формування основних елементів системи запобігання банкрутству;

2) аналіз альтернативних рішень у разі виникнення ризиків банкрутства;

3) прийняття рішення щодо шляхів збереження чи ліквідації підприємства.

Включення до штату ризик-менеджера дозволить:

1. Скоротити час на виявлення кризових явищ та визначення їх причин;

2. Підвищити швидкість обміну інформацією між підрозділами, так як буде ланка, яка зв'язує взаємодію всіх підрозділів;

3. Підвищити ефективність впровадження програм щодо подолання кризових явищ на підприємстві.

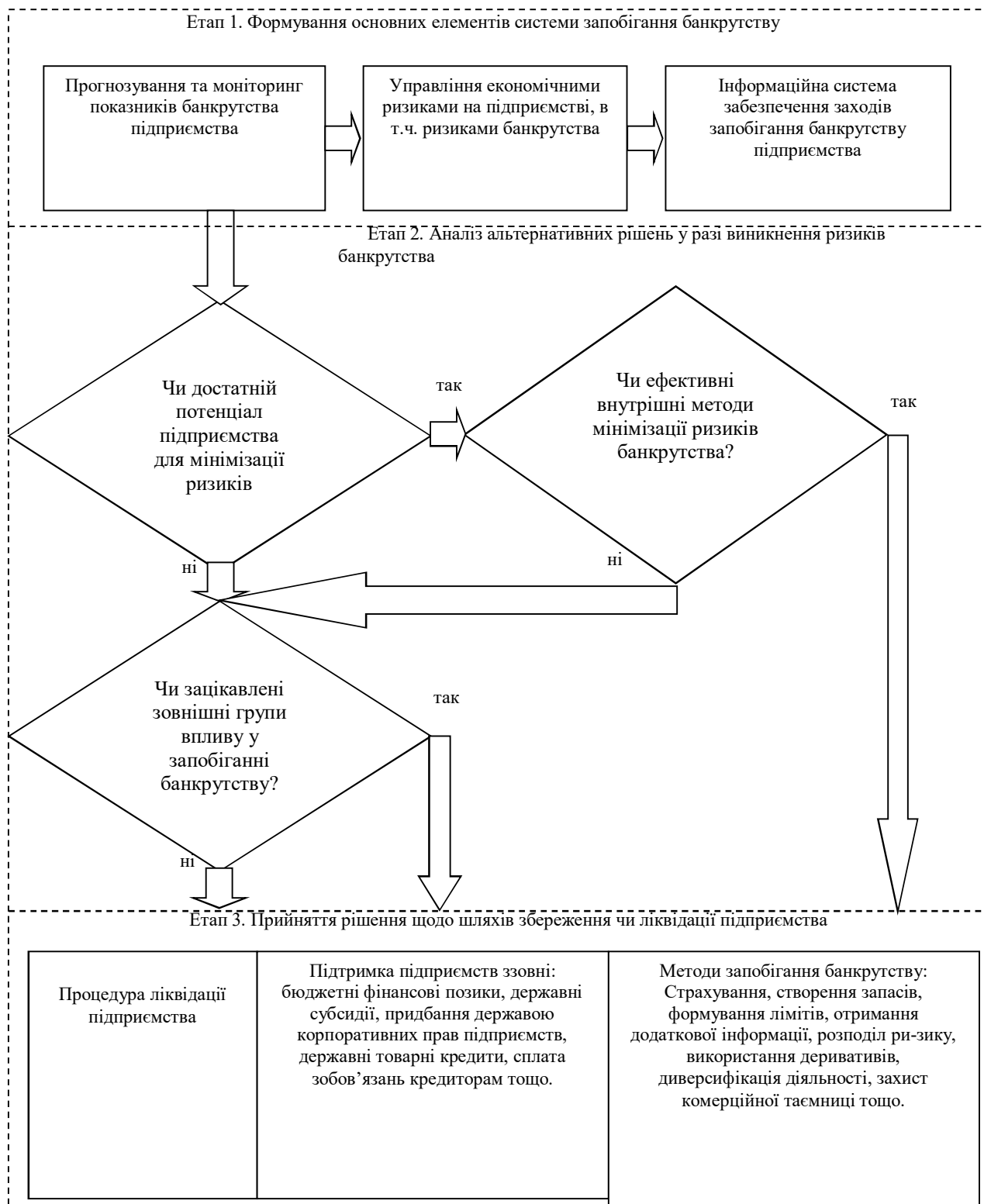


Рис. 3 Структурно-логічна схема функціонування системи запобігання банкрутству підприємства

Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах ринкової економіки переважна більшість суб'єктів господарювання є відносно самостійними у прийнятті економічних рішень та самі несуть відповідальність за наслідки їх

реалізації. В діяльності кожного підприємства періодично виникають ситуації, коли необхідно вживати заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових явищ, що є передумовою успішного фінансового оздоровлення підприємств, чи ліквідацію вже наявних ознак кризи. Вказані заходи в сучасній економічній науці прийнято відносити до антикризового управління.

Що стосується впровадження антикризового управління на комунальних підприємствах, то це на думку автора єдиний шлях порятунку для даної галузі. На даний час у комунальному господарстві накопичено безліч проблем, які ставлять під загрозу можливість не тільки подальшого розвитку, але і сталого функціонування галузі. Це потребує негайного вжиття необхідних заходів. Зокрема, зниження збитковості шляхом впровадження адекватного фінансового управління, підвищення фінансової допомоги з боку держави, оновлення основних засобів, регулювання тарифів на послуги, тощо.

Поза увагою залишаються також питання реформування фінансового менеджменту у напрямку створення гнучких систем управління фінансами, які б дозволяли своєчасно реагувати на актуальні зміни. Не стійка кон'юнктура ринкового середовища вимагає постійного діагностування та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств.

Напрямом подальших досліджень є більш детальне визначення характеристик складових структурно-логічної схеми функціонування системи запобігання банкрутству на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел

1. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К.: Эльга, Ника – Центр, 2006. 672 с.
2. Коротков Э. М., Беляев А. А., Валова Д. В. Антикризисное управление М.: ИНФРА-М, 2010. 432 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2014. 504 с.
4. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 377 с.
5. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН, 2010. 503 с.

6. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент. М.: ЭКМОС, 2008. 368 с.
7. Градов А. П., Кузин Б. И. Стратегия и тактика антикризисного управления предприятием 3-е изд. расш. и доп. СПб.: Специальная литература, 2011. 375 с.
8. Минаев Е. С., Панагушин В. П. Антикризисное управление: учеб. пособ. М.: ПРИОР, 2012. 432 с.
9. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: МАУП, 2015. 256 с.
10. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. К.: КНЕУ, 2013. 554 с.
11. Уткин Э. А. Антикризисное управление. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Изд. «ЭКМОС», 2011. 376 с.
12. Базаров Г.В., Беляев С.Г., Кошкин В.И., Белих Л. Б. Теория и практика антикризисного управления: учеб. для вузов. М.: Закон и право, 2012. 468 с.
13. Сажина М. А. Управление кризисом. Учебн. пособ. М.: Издательский дом «Деловая литература», 2014. 192 с.
14. Пушкар А. І., Колос А. Л. Антикризове управління: моделі, стратегії, механізми. Наукове вид. Харків: «Друкарський дім «Папірус», 2013. 297 с.
15. Фомин Л. А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учебн.пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
16. Балашов А. П. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: ГУП РПО СО РАСХН, 2010. 176 с.
17. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник. К.: КНЕУ, 2012. 196 с.
18. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Знання, 2012. 335 с.
19. Костецкий В. В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Зб. наук. праць. 2011. № 9. С. 208-211.
20. Паранчук С. В., Топій І. І. Елементи системи антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2013. № 10. С. 21-27.
21. Коваленко В.В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія. Одеса: 2013. 381 с.

22. Родченко В. В. Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством / В.В. Родченко. URL: <http://masters.donntu.org/2011/iem/potatuev/library/article03.htm>

23. Ткаченко А. М., Телін С. В. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний вісник. 2010. № 3. С. 122-124.

24. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.

25. Офіційний веб-сайт Державної служби Казначейства. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu>.

26. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

27. Топчій О. О. Модернізація сфери житлово-комунального господарства міських агломерацій в умовах децентралізації: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05. Одеська національна академія харчових технологій МОН України. Одеса, 2020.

28. Загірняк Д.М., Глухова В. І., Кравченко Х.В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації Ефективна економіка. 2021. № 1.

29. Самойленко В. С. Розвиток комунального господарства: закордонний досвід. URL: <http://82-117-235-189.gpron.sta.kh.velton.ua/e-book/db/2009-1/doc/5/07.pdf>

30. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ. Тернопіль: Вид.поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. № 2. С. 87-92.

31. Ясінська В. В. Комунальні підприємства в Україні, проблеми та перспективи розвитку. Буковинська державна фінансова академія, м. Чернівці. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=30494>

© Мартіянова М. П., 2021

1.3. Теоретичні засади управління кадровим забезпеченням сільськогосподарського підприємства галузі рослинництва

В економічній стратегії розвитку Україна має значний потенціал щодо посилення своєї присутності як країни-експортера сільськогосподарської продукції, особливо продукції рослинництва. Упродовж останніх років рейтингові позиції з виробництва окремих видів продукції значно підвищилися, що забезпечує суттєві експортні надходження. Водночас, ефективне функціонування неможливе без відповідного кадрового забезпечення, що інтегрує внутрішні ресурси підприємства з можливостями зовнішнього середовища.

Сучасні динамічні реалії функціонування сільськогосподарських підприємств вимагають постійного моніторингу та удосконалення формування та управління кадровим забезпеченням, оцінку його впливу на ефективну діяльність сільськогосподарських підприємств, конкретизації пропозицій щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення галузі рослинництва. Усі ці фактори обумовлюють актуальність теми дослідження.

Дослідженню теоретико-методологічних засад управління кадровим забезпеченням підприємств присвячено праці відомих зарубіжних дослідників, серед яких Н. Васильченко, А. Кібанов, Є. Маслов, Л. Балабанова, О. Сардак, В. Травін, В. Дятлов та ін. На обґрунтування ролі управління кадровим забезпеченням і механізмів його впливу на розвиток підприємств, у т. ч. сільськогосподарських, спрямовані дослідження таких вітчизняних науковців: В. Богиня, Н. Гавкалова, О. Грішнова, В. Гриньова, О. Крушельницька, Л. Михайлова, Г. Осовська, та ін.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств, аналізі тенденцій розвитку галузі рослинництва, стану та особливостей формування кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств галузі рослинництва.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному узагальненні й наведенні нових науково-обґрунтованих пропозицій щодо управління кадровим забезпеченням галузі рослинництва сільськогосподарських підприємств.

Під кадровим забезпеченням сільськогосподарського підприємства будемо розуміти здатність підприємства до реалізації потреб у компетентних кадрах шляхом проведення низки заходів, що призведуть до досягнення встановлених результатів, у визначених умовах функціонування [1, с. 332].

Підприємство у своїй діяльності реалізує економічні, науково-технічні, виробничі й соціальні цілі. Система управління кадрами, під впливом зазначених чинників, стає основою системи управління підприємством в цілому, та націлена на забезпечення досягнення цілей та збереження стійкості у ринковому середовищі підприємства. Система управління сільськогосподарським підприємством передбачає налагодження комунікацій та процесів забезпечення між всіма службами [2]. Вважають, що нині на 90 % ефективність роботи підприємств залежить від ефективного використання кадрів, а ефективне використання кадрів на 90 % залежить від рівня компетентності управлінських кадрів. Саме компетентність кадрів в умовах української дійсності стає важливим показником рівня конкурентоспроможності на українському ринку праці [3, с. 57].

У межах системи управління можна виділити об'єкт управління і керуючу частину. Об'єктом управління тут є виробничий процес, а керуючою частиною – управлінські служби підприємства. Система управління підприємством функціонує на основі встановлених документально (положення про підрозділи, посадові інструкції тощо) або сформованих на практиці правил. На кожному рівні ієрархії системи управління тією чи іншою мірою реалізується через набір функцій управління, що входять у «петлю управління». «Петля управління» в загальному вигляді являє собою процес управління у всіх сферах діяльності, що включає циклічну послідовність таких етапів: прогноз – планування – контрольована діяльність щодо реалізації планів – облік та аналіз результатів – корекція прогнозів і планів (рис. 1).

Можна визначити управління кадрами підприємства як діяльність управлінців, керівників, фахівців підсистем, що безпосередньо впливає на розвиток, зміни в поведінці працівників та, разом з тим, передбачає визначення основних напрямів роботи з кадрами, основною метою якої є максимізація використання їх потенціалу. Система управління кадрами являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління кадрами підприємства, що мають упорядкувати, організувати й направити на досягнення мети діяльність кадрів та реалізує функції управління кадрами.

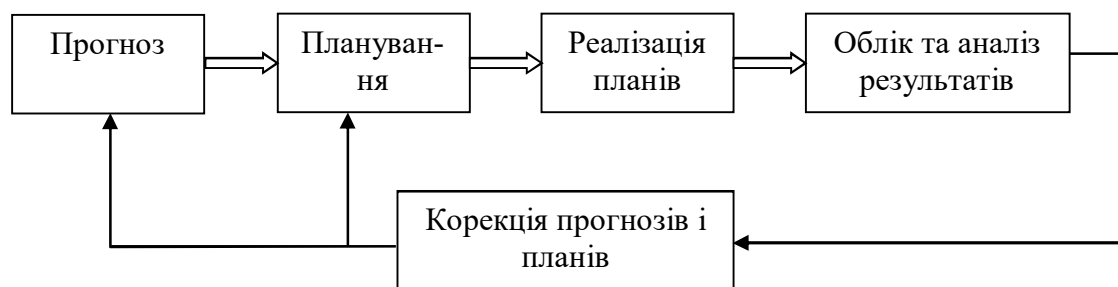


Рис. 1. «Петля управління» на сільськогосподарському підприємстві

Джерело: власна розробка

Іншими словами, це сукупність взаємопов'язаних елементів організаційної, економічної, соціально-психологічної природи. Процесна орієнтація системи управління кадрами охоплює всі види бізнес-процесів підприємства: основні, допоміжні, управління і розвитку. Основними функціями системи управління кадрами є встановлення цілей, виконання визначених завдань, формування організаційної структури управління кадрами, встановлення взаємозв'язків керівників і фахівців, як горизонтальних, так і вертикальних, у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації визначених рішень [4, с. 50–52; 5, с. 90]. Завданнями цієї системи є забезпечення підприємства кваліфікованими, результативними і ефективними співробітниками; реалізація потенціалу колективу з точки зору його згуртованості, націленості і продуктивності; забезпечення умов праці з точки зору комфорту і ергономіки; розвиток командного потенціалу колективу, професійних навичок та особистих якостей співробітників; забезпечення стабільності кадрів й утримання цінних працівників; відтворення корпоративної культури, оптимальної з точки зору результатів діяльності та колективного духу; розвиток кадрів. Стратегічною ціллю системи управління кадрами є професійний і соціальний розвиток працівників та ефективне їх використання. [23;35]. Інші автори також наголошують на тому, що система управління кадрами повинна бути орієнтована на розвиток персоналу [24]. У загальному вигляді, управління кадровим забезпеченням можна визначити як систему суб'єктів управління, засобів і методів, метою якої є забезпечення підприємства трудовими ресурсами належної кількості та якості, а також постійний розвиток персоналу, з метою підвищення прибутковості діяльності підприємства та зростання задоволеності персоналу від виконання своїх професійних обов'язків.

Розвиток кадрів, на думку багатьох авторів [23], є основним чинником конкурентоспроможності, який забезпечує довгострокове процвітання підприємства. Уміння працівників виконувати роботу краще і прогнозувати бажаний результат указують на конкурентні переваги. Розвиток кадрів сприяє

вдосконаленню набутих та оволодінню якісно нових умінь, навичок, знань працівників, що підвищує їхній професійний рівень, забезпечує професійне, інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників, розкриваючи їх потенціал. Ну думку Т. Бучинської, розвиток кадрів – це динамічний, чітко спланований, перманентний процес, необхідний для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства за допомогою технологій навчання, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою, соціального та особистісного розвитку, управління трудовою мотивацією і стимулюванням персоналу тощо [6, с. 145]. Не можна зупиняти процес розвитку кадрів, навіть якщо підприємство займає стійкі лідируючі позиції. Це пов'язано з появою нових технологій. При цьому важливо займатися навчанням наявних співробітників, а не намагатися знайти більш компетентних фахівців. По-перше, постійна плінність кадрів провокує негативні зміни психологічного клімату всередині колективу. По-друге, прийом на роботу нового фахівця часто вимагає великих фінансових витрат. Тому організувати процес навчання потрібно таким чином, щоб співробітник міг добре виконувати поточні й майбутні завдання на відповідному рівні компетенції. Це можливо за допомогою розробки плану розвитку працівників, який дозволить підприємству вирішити два завдання: забезпечити зацікавленість кадрів в їх майбутньому на підприємстві і дати їм зрозуміти, що підприємство про них піклується. У сучасних умовах план розвитку повинен враховувати такі аспекти: акцентувати увагу на створенні гнучких команд працівників, здатних розвиватися; бути спрямованим на розвиток не тільки професійних компетентностей працівників, а й soft skills або «м'яких навичок», таких як вміння вести переговори, емоційний інтелект, співробітництво; стимулювати досвід онлайн-навчання з використанням прогресивної системи винагород в навчанні та створенням умов для реалізації онлайн-навчання як з мобільних пристроїв так і з комп'ютера.

Неможливим є відокремлення системи управління кадрами від складу системи управління підприємством, оскільки перша вміщує не тільки функціональні підрозділи, які здійснюють роботу з кадрами, але й вище керівництво, а також управління функціональними підрозділами, які виконують функції виробничого, фінансового, інноваційного, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв'язками і кадрами. Система управління кадрами є базисом побудови системи управління підприємством

(рис. 2). Кожна з підсистем системи управління має головне завдання. Основним завданням підсистеми керівництва системи управління підприємством є розробка та реалізація філософії підприємства; основним завданням функціональних підсистем – розробка та реалізація різних видів політики підприємства.

Підсистема управління кадрами, будучи головним елементом системи управління підприємства, розробляє та реалізує кадрову політику підприємства, основою якої є процес кадрового забезпечення. Таким чином, серед основних складових діяльності підсистеми управління кадрами, можна визначити: стратегічне планування кадрової політики, управління процесами залучення, найму та підбором працівників, організація та координація трудових відносин, регулювання умов праці, мотивація кадрів та стимулювання їх розвитку, управління соціальним розвитком, формування організаційних структур управління, управління правовим, інформаційним забезпеченням системи управління кадрами.

Розробка й упровадження системи управління кадрами на підприємстві потребує формування місії підприємства, що стає підставою розроблення його цілей і цінностей, а також єдиного корпоративного стандарту робочої поведінки кадрів (кодексу корпоративної поведінки), на основі якого відбувається реалізація встановленої мети, разом з одночасною відповідністю цінностям [7, с. 40]. Отже, необхідна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію підприємства.

Філософія підприємства – це сукупність внутрішньорганізаційних принципів, моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин кадрів, система цінностей і переконань, в яку інтегровано управління кадрами, і що взаємопов'язана зі стратегічними цілями підприємства [8, с. 80]. Філософія управління кадрами є складовою частиною філософії підприємства та формує її основу. Сутність філософії управління кадрами полягає в тому, що працівники отримують можливість задовольняти свої особисті потреби, працюючи на цьому підприємстві.

Філософія управління кадрами розглядає процес управління кадрами з логічного, психологічного, соціологічного, економічного, організаційного й етичного погляду [8, с. 80]. Завданням системи управління кадрами в філософському змісті є задоволення потреб у комплектуванні кадрами

підприємства та найповніше задоволення потреб працівників. Систему управління кадрами побудовано на низці принципів (табл. 1) та методів (табл. 2).

Таблиця 1

Принципи побудови системи управління кадрами

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління кадрами	Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління кадрами
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обумовленості функцій управління кадрами цілям виробництва 2. Первинності функцій управління кадрами 3. Оптимального співвідношення функцій 4. Потенційних імітацій 5. Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління кадрами 6. Прогресивності 7. Перспективності 8. Комплексності 9. Простоти 10. Науковості 11. Ієрархічності 12. Автономності 13. Погодженості 14. Стійкості 15. Багатоаспектності 16. Прозорості 17. Комфортності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління кадрами на вирішенні основних задач 2. Спеціалізації 3. Паралельності 4. Адаптивності (гнучкості) 5. Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління кадрами на різних рівнях та різними спеціалістами 6. Безперервності 7. Ритмічності 8. Прямоточності – упорядкованість й цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення

Джерело: власні дослідження

Органічне поєднання принципів формування та розвитку системи управління кадрами дозволяє підприємству системно підходити до управління кадровим забезпеченням, реалізовувати багатокомпонентність системи управління, яка притаманна сучасному підприємству.



Рис. 2. Місце підсистеми управління кадрами управління підприємством

Джерело: власні дослідження.

Всі принципи побудови системи управління кадрами реалізуються у взаємодії з методами побудови системи управління кадрами. Їх інтеграція залежить від визначених умов функціонування системи управління кадрами підприємства. Методи побудови системи управління кадрами потрібні не тільки в момент проектування і створення підприємства як суб'єкта діяльності, але й при його функціонуванні та реінжинірингу бізнес-процесів. Існує декілька підходів до класифікації методів побудови системи управління кадрами. З точки зору спрямованості застосування управлінського впливу методи побудови системи управління кадрами діляться на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Є ще одна класифікація методів, яка відштовхується від ступеня свободи суб'єкта управління у взаємодії з об'єктом. Ступінь свободи виступає похідним способом, технологією, залежною від сформованих правил ділового обороту і самої природи об'єкта - персоналу компанії. На нашу думку, найбільш ґрунтовною класифікацією є представлення методів побудови системи управління кадрами підприємства з позиції їх науково-практичної реалізації (табл. 2).

Таблиця 2

Методи побудови системи управління кадрами підприємства

Види	Зміст
1	2
Методи обстеження	Самообстеження; інтерв'ювання; активне спостереження робочого дня; моментні спостереження; анкетування; вивчення документів; функціонально-вартісний аналіз
Методи аналізу	Системний аналіз – розкриття системи управління кадрами в цілому та її складових; економічний аналіз; декомпозиція – розчленування системи управління кадрами на підсистеми, функції, процедури, операції з поглибленим їх вивченням; послідовної підстановки; зрівняння; динамічний – при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління кадрами; структуризації цілей; експертно-аналітичний – виявлення основних напрямлень удосконалення управління кадрами й причин недоліків; нормативний; параметричний – виявлення ступеню відповідності системи управління кадрами й виробничої системи; моделювання; функціонально-вартісного аналізу – виявлення найменших витрат для побудови системи управління кадрами; головних компонент; балансовий; кореляційний та регресійний аналіз; дослідний; матричний
Методи формування	Системний підхід; аналогій; експертно-аналітичний; параметричний; блоковий; моделювання; функціонально-вартісний аналіз; структуризація цілей; дослідний; творчих нарад – колективне обговорення напрямів розвитку системи управління кадрами групою спеціалістів й керівників; колективного блокноту – «банк» ідей; контрольних питань;

1	2
	6–5–3 – призначений для систематизації ідей щодо розвитку системи управління кадрами; морфологічний аналіз – вивчення всебічних комбінацій варіантів організаційних рішень, які пропонуються для здійснення окремих функцій управління кадрами
Методи обґрунтування	Аналогій; зрівнянь; експертно-аналітичний; моделювання фактичного й бажаного становищ об'єкту, що досліджується; розрахунок кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонувананих варіантів; функціонально-вартісного аналізу
Методи впровадження	Вивчення, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату керування; матеріальне й моральне стимулювання нововведень; залучення суспільних організацій, функціонально-вартісного аналізу

Джерело: сформовано на основі [9; 10; 11]

Система управління кадрами, що є однією з ключових підсистем, через яку реалізується процес кадрового забезпечення, потребує організаційного забезпечення, інформаційного і технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення. Організаційна структура системи управління кадрами підприємства формує його організаційне забезпечення та являє собою сукупність підрозділів із визначеним взаємозв'язком системи управління кадрами і посадових осіб. Підрозділи як носії функцій управління кадрами розглядаються в більшості випадків як кадрова служба. Визначене місце і роль кадрової служби в загальній системі управління підприємством формуються під впливом функціональних особливостей кожного спеціалізованого підрозділу з управління кадрами та організаційним статусом його управляючого та фахівців. Такий статус на підприємстві підтверджується набором повноважень, обов'язків і відповідальності. Їх обсяг та ієрархічний ранг, багато в чому, визначаються позицією першого керівника підприємства щодо кадрової служби. Вони також формуються в міру організаційного розвитку управління, нагромадження, фінансового, кадрового та інтелектуального потенціалу.

Формування організаційної структури управління кадрами розглядали низка дослідників [12–15], які у своїх роботах зазначають, що цей процес вміщує ряд етапів: структуризація цілей системи управління кадрами і визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати поставлені цілі (сукупність цілей підприємства поділяється на економічні, соціальні, виробничо-комерційні й науково-технічні, для їх реалізації виділяють функції управління –

планування, організація й регулювання, облік та контроль, стимулювання); формування складу підсистем організаційної структури (підсистема організаційної структури – підрозділ (ряд підрозділів) або посадова особа, що реалізує певну мету шляхом виконання функцій керування); встановлення зв'язків між підсистемами організаційної структури (повинні чітко фіксуватися вид зв'язку, зміст оргструктури, періодичність, матеріальні носії); визначення прав і відповідальності підсистем (складання чіткого балансу співвідношення прав і відповідальності як для кожного керівника будь-якого рівня, так і для кожного фахівця, що наділяється в процесі виконання функцій певною відповідальністю за досягнуті результати); розрахунок трудомісткості функцій і чисельності підсистем (визначення трудомісткості кожної функції з урахуванням необхідної кваліфікації у ході її виконання та розрахунок на цій основі чисельності підрозділів); побудова конфігурації організаційної структури (остаточне формування організаційної структури може передбачати додаткові рівні, що пов'язано з необхідністю обліку норм керованості для керівників та спеціалізацією їх заступників за конкретними напрямками діяльності). На думку автора, організаційна структура поєднує два важливих поняття: організаційно-правова форма підприємства та параметри організаційної структури – тип структури, потужність окремих підрозділів, особливості конфігурації структури тощо.

Інформаційне і технічне забезпечення. Інформаційне забезпечення системи управління кадрами формує комплекс реалізованих рішень у відповідності до обсягу, розміщенню та видам інформації, що розподіляється в системі управління в процесі діяльності підприємства [8, с. 159]. Інформаційне забезпечення включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні).

У ході проектування та розроблення інформаційного забезпечення системи управління кадрами важливим є встановлення складу і структури інформації, необхідної для прийнятої технології управління. Інформаційне забезпечення служби управління кадрами можна розділити на позамашинне та внутрішньомашинне. Позамашинне забезпечення вміщує систему класифікації і кодування інформації, систему управлінської документації, систему організації, збереження, унесення змін до документації. У позамашинній сфері в процесі

керування обмін інформацією реалізується у вигляді руху документів між керованою і керуючою системами. Позамашинне інформаційне забезпечення дозволяє провести ідентифікацію об'єкта керування, формалізувати інформацію, подати дані у вигляді документів. Внутрішньомашинне забезпечення включає масиви даних, що формують інформаційну базу системи на машинних носіях, а також систему програм організації, накопичення, ведення і доступу до інформації цих масивів.

До розроблення інформаційного забезпечення служби управління кадрами ставлять такі організаційно-методичні вимоги: раціональна інтеграція обробки інформації при мінімальному дублюванні інформації в інформаційній базі, скорочення кількості форм документів, можливість машинної обробки інформації, що зберігаються в документах та внутрішньомашинній сфері, необхідний надмір інформаційного забезпечення, що дозволяє користувачам отримувати інформацію з різним ступенем деталізації. Для ефективної роботи системи управління кадрами на підприємстві важливо створити єдину автоматизовану мережу персональних електронно-обчислювальних машин, яка передбачає взаємообмін кадровою інформацією між усіма рівнями управління на базі сучасних засобів передачі даних [14, с. 66].

Технічне забезпечення системи управління кадрами підприємства засновано на комплексі технічних засобів – сукупності взаємопов'язаних єдиним керуванням та (або) автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виведення й подання інформації, а також засобів організаційної техніки [8, с. 162]. Комплекс технічних засобів дозволяє вирішувати завдання керування з мінімальними трудовими і вартісними затратами, із заданою точністю і вірогідністю у визначені строки. Комплекс повинен мати інформаційну, програмну і технічну сумісність засобів які входять у нього; адаптування до умов функціонування служби управління кадрами; можливість розширення з метою підключення нових пристроїв.

Вихідною базою складання завдання на проектування технічного оснащення служби є матеріали аналізу технічного забезпечення служби управління кадрами, а також дані про користування технічними засобами. Найважливішим завданням проектування технічного забезпечення служби управління кадрами є вибір технічних засобів: він визначає витрати на їх придбання та ефективність майбутнього функціонування служби управління

кадрами. Проектні рішення повинні забезпечувати: раціональну структуру, склад технічних засобів у структурних підрозділах служби, поліпшення загального технічного оснащення, комплексне використання технічних засобів під час реалізації підрозділами своїх функцій та окремих робіт, економічність експлуатації засобів технічного оснащення. Технічне забезпечення служби управління кадрами може потребувати значних інвестицій. Слід пам'ятати, що технічне забезпечення є найменш гнучкою частиною системи управління. Отже, помилки у виборі технічних засобів і комплектуванні технічної бази можуть призвести до наслідків, які важко виправити.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень щодо питань управління кадрами. Зокрема, нормативно-довідкові документи вміщують норми і нормативи, необхідні під час вирішення завдань з організації та планування праці у сфері матеріального виробництва та управління; документи організаційного, організаційно-розпорядницького й організаційно-методичного характеру регламентують завдання, функції, права та обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління кадрами, вміщують методи і правила виконання роботи щодо управління кадрами; документи технічного, техніко-економічного й економічного характеру містять правила, норми, вимоги, що регламентують стандарти всіх категорій та видів.

У сучасних ринкових умовах економіки України радикально змінилося середовище, у якому діють вітчизняні підприємства. «У цих умовах всі складові системи управління кадрами повинні бути націлені на найбільш повне використання здатностей працівників у процесі виробництва, бо від кваліфікаційного та освітнього рівня кадрів, а також ступеня адекватності його вимогам, що пред'являються організаційними та технічними умовами функціонування, залежить успішна діяльність підприємства, його конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, і, як наслідок, оздоровлення національної економіки в цілому» [14, с. 65–66].

Зміна завдань та умов управління в державі у зв'язку з розвитком ринкових основ господарювання позначились на змінах у системі управління кадрами, а саме: істотно зросла роль кадрових служб на підприємстві, особливу увагу приділяють підбору, оцінці, атестації та навчанню кадрів. Підприємство потребує не тільки обліку за кількістю працівників, але, головне, за їх якістю.

Зростає інтерес до застосування сучасних методів оцінки кадрів та їх атестації. Оцінка працюючих кадрів також важлива для ефективної організації роботи з резервом та планування кар'єри працівників. Навчання кадрів не тільки підвищує ефективність їх праці, але і сприяє командоутворенню та закріпленню кадрів на підприємстві [15, с. 57–59; 16, с. 111];

Однією з основних функцій кадрової служби в умовах стратегічного управління є вдосконалення оплати праці, тобто керівництво підприємства чекає від кадрової служби обґрунтованих пропозицій щодо оплати праці та оптимізації винагород, управління корпоративною культурою та соціальною роботою також стає однією з функцій кадрової служби на підприємстві. Стратегічне управління кадрами допускає комплексну мотивацію працівників, що характеризується «взаємозв'язком і взаємозумовленістю соціально-економічних та соціально-психологічних процесів, гармонізуючи інтереси особистості й підприємства» [17, с. 17], як одного з сильнодіючих важелів функціонування та розвитку підприємства.

Кадрове забезпечення, інтегруючись у кадрову політику, охоплює її найважливіші складові – залучення, відбір, найм і розвиток кадрів; відбір і розміщення кадрів за відповідними посадами; професійний розвиток, орієнтацію та адаптацію кадрів; мотивацію та стимулювання кадрів; професійне навчання, атестацію кадрів та просування по службі; управління діловою кар'єрою працівників. Кадрове забезпечення безпосередньо впливає на систему управління підприємством, у зв'язку з тим, що формує для підприємства певні умови його функціонування – конкурентоспроможного кадрового потенціалу з високим рівнем професіоналізму та компетентностей.

Отже, система управління кадрами повинна дотримуватись і методів побудови, що відповідають загальній системі принципів управління підприємством, а також потребує організаційного, інформаційного і технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення. Функції, покладені на кадрову службу, як основного елементу системи управління кадрами, «визначають сьогодні високу міру відповідальності за професійний рівень спеціалістів кадрової служби та її інтелектуальний та управлінський резерв. Ціна помилки, що пов'язана з виконанням цих функцій, велика. Ось чому одне з пріоритетних місць в управлінні людьми займає розробка та впровадження системи праці з кадрами, що дозволяє об'єктивно оцінювати

професійний рівень та потенційні можливості працівників, а також визначати напрям їх подальшого розвитку з метою створення команди, що забезпечує ефективну діяльність кадрової служби» [18, с. 41].

Слід зазначити, що система управління кадрами є базисом у загальній системі управління підприємством, від її злагодженої роботи з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить конкурентоспроможність і ефективна діяльність будь-якого підприємства. Не менш важливим для системи управління кадрами є взаємозв'язок кадрового забезпечення з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Протиріччя, що виникають у процесі взаємодії підприємств із зовнішнім оточенням, створюють необхідну умову активності підприємств і організацій як систем, та формують їх розвиток у напрямку самозбереження [19, с. 104].

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність активно діючих суб'єктів і сил, що перебувають поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства та можуть впливати на його діяльність [20, с. 24]. Зовнішнє середовище являє собою ряд соціально-економічних, політико-правових, технологічних, культурних, екологічних умов, які впливають на процес кадрового забезпечення. Внутрішнє середовище або підприємство, що має свою філософію й політику, також впливає на формування кадрів, які воно отримує шляхом кадрового забезпечення із зовнішнього середовища. Отже, цей процес двосторонній. Деякі вчені також зазначають, що необхідно оцінювати стратегії управління персоналом на зовнішньому і внутрішньому рівнях підприємства [21]. Схематично взаємозв'язок кадрового забезпечення з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства наведено на рис. 3.

Для аналізу процесу кадрового забезпечення слід розглянути основні складові зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище для будь-якого підприємства багато в чому є виразником державної політики щодо різних сфер функціонування суспільства. Воно значною мірою базується на інститутах, сформованих у цій державі [22]. В Україні такі інститути мають великі проблеми під час проведення та реалізації кадрової політики. Отже, розглядаючи основні складові зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства, будемо спиратися на інститути й інституції, які формують, з одного боку, державну політику в системі управління кадрами, а з другого,

існуючі традиції, систему освіти, технології, ринок праці, культурні умови.

Соціально-економічна політика держави є потужною силою суспільного розвитку, що базується на економічних структурах і суспільній підтримці. Ця політика акумулює обстановку в країні і ситуацію в суспільстві, потреби й мету соціально-економічного розвитку, сприяє створенню оптимальних умов для життя людей, удосконалює економічні та соціальні зв'язки, взаємодії і відносини між ними.

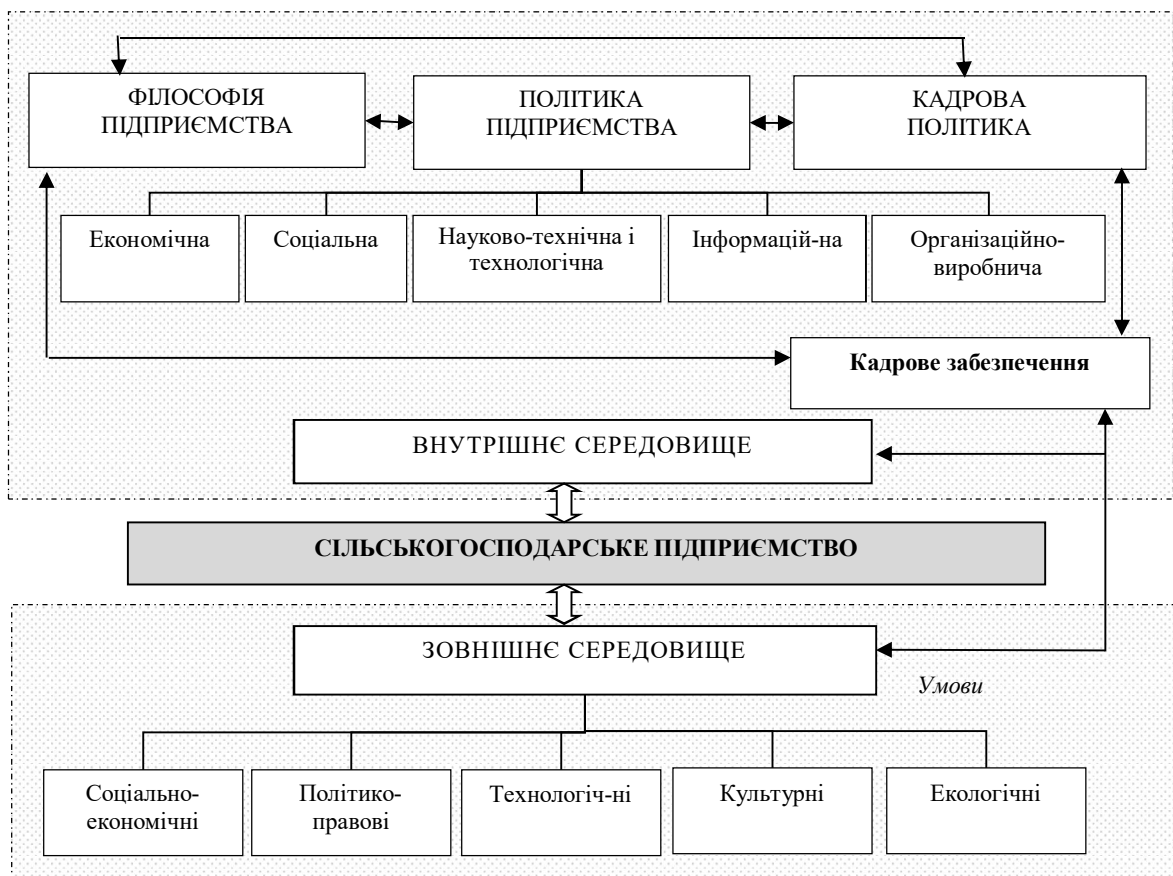


Рис. 3. Взаємозв'язок кадрового забезпечення із внутрішнім та зовнішнім середовищами сільськогосподарського підприємства

Джерело: власні дослідження

Соціально-економічна політика України ґрунтується на законодавчо встановлених соціальних гарантіях і правах громадян України, закріплених Конституцією держави. У період до 2030 р. соціально-економічну політику уряду України сконцентровано на таких напрямках: забезпечення економічного зростання та підвищення рівня життя населення; створення умов для розвитку

підприємницької діяльності; збереження робочих місць для підвищення кожним працівником свого добробуту за рахунок особистого трудового вкладу, підприємництва і трудової активності; надання відповідної допомоги з безробіття, підтримка багатодітних сімей та соціально незахищених верств населення; проведення пенсійної реформи з метою забезпечення справедливої системи виплат пенсій з урахуванням трудового вкладу людини; надання адресної допомоги найменш соціально захищеним категоріям населення; сприяння захисту інтелектуального потенціалу суспільства, його ефективне використання та примноження.

Невід'ємною частиною соціально-економічної політики держави є кадрова політика. Кадрова політика держави – формування стратегії кадрової роботи, постановка цілей та завдань, визначення наукових принципів підбору, розстановки та розвитку кадрів, удосконалення форм і методів роботи з кадрами в конкретних історичних умовах того чи іншого періоду розвитку держави [23, с. 184].

Важливим елементом державної кадрової політики є державна кадрова політика у сфері трудових ресурсів. Управління трудовими ресурсами забезпечується взаємодією керуючої (представлена державними органами управління, які розробляють комплекс економічних і організаційних заходів щодо управління трудовими ресурсами) та керованої (соціально-економічні відносини в процесі відтворення і використання трудових ресурсів) систем.

Виділяють ряд основних законів, на яких базується управління трудовими ресурсами: закон спеціалізації управління – управління на державному рівні здійснюють певні державні органи; закон інтеграції управління. Необхідність інтеграції визначається потребою відтворення трудових ресурсів і управління, яке не можна здійснювати без координації діяльності більшості державних органів; закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління. Використання цього закону передбачає, з одного боку, централізоване, сконцентроване управління, а з другого, – необхідність передачі окремих функцій управління на регіональний рівень; закон демократизації управління, який відображає співвідношення влади і підпорядкованості; закон економії часу в управлінні, що є законом управління робочим часом [24, с 22]. Також ураховують дію економічних, соціальних, психологічних, кібернетичних законів.

До державної кадрової політики у сфері трудових ресурсів входять: демографічна політика; політика в сфері зайнятості; політика в області освіти і культури. Демографічна політика є концептуальною основою управління формуванням і розвитком населення, бо характеристика таких показників, як відтворення населення, його статеві-вікова структура, професійний та освітній рівень, визначають кількість трудових ресурсів, напрями побудови соціальної інфраструктури. Демографічна ситуація в Україні характеризується негативними тенденціями. Головні з них – старіння нації та від’ємний природний приріст. Також спостерігають погіршення умов відтворення сім’ї як первинного елемента формування кадрів. На створення такої ситуації вплинуло багато соціально-економічних та екологічних обставин, але зараз основним завданням нашої держави є впровадження механізму, спрямованого на врегулювання та поліпшення демографічних процесів.

Державна кадрова політика в області зайнятості – це сукупність заходів прямого та непрямого впливу на соціально-економічний розвиток суспільства та кожного його члена. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення», зайнятість – це діяльність громадян, пов’язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб, і така, що, як правило, приносить їм дохід у грошовій або іншій формі [25]. Узагалі поняття «зайнятість» є синтезатором економічних, соціальних, правових відносин, пов’язаних із забезпеченням працездатного населення робочими місцями та їх участю в суспільно корисній діяльності, що приносить їм заробіток або дохід. Відповідно до ст. 43 Конституції України кожен громадянин має право на працю, а держава створює умови для здійснення цього права, гарантує однакові можливості у виборі професії і роду трудової діяльності; реалізує програму професійно-технічного навчання, підготовки й перепідготовки кадрів відповідно до потреб суспільства [26].

Управління зайнятістю – це цілеспрямований вплив на ринок праці, розширення попиту на робочу силу та підтримка ефективної пропозиції робочої сили (забезпечення масштабів, умов та форм включення робітників у корисну діяльність, формування, розподіл, використання, вивільнення, перепідготовка та перерозподіл зайнятих робітників) [35, с. 65]. Управління зайнятістю здійснюють на декількох рівнях: на загальнодержавному, на якому створюють матеріально-технічні та соціально-економічні передумови для продуктивної зайнятості населення; на регіональному, на якому вивчають стан ринку праці та

складають програму зайнятості населення з урахуванням специфіки і пріоритетів кожного регіону; на локальному (підприємство), на якому регулюють планування у сфері кадрів, професійне навчання та соціальний захист, трудові процеси. Політику у сфері сільської зайнятості слід регулювати ураховуючи інтереси всіх суб'єктів зайнятості. На загальнодержавному рівні важливою є розробка та реалізація регіональних стратегій і вироблених на їх основі цільових програм розвитку зайнятості з урахуванням інформаційної складової, тобто оперативної інформації про чисельність безробітних і якісної характеристики вакантних місць на сільській території [36, с. 4–5].

На думку Mozghan Zachrison [28] глобальне кадрове забезпечення та розвиток глобального лідерства стають двома найважливішими компонентами у створенні потенціалу для органічного розвитку. Підприємства, що готові адаптувати свою кадрову політику до мінливих умов глобального ринку праці, зможуть залучати, розвивати і утримувати потрібні таланти і, швидше за все, досягнуть успіху в глобальній конкуренції. У зв'язку зі кризовими явищами в економіці, зростаючим рівнем ризиків та появою таких викликів, як зміна клімату та вплив глобальних умов, надзвичайно важливим стає підвищення рівня кваліфікації робочої сили у сільському господарстві, робота над розвитком інноваційного мислення та підтримка конкурентоспроможності вітчизняного сільського господарства в цілому, та галузі рослинництва зокрема. На тлі динамічних змін у світі, управління кадровим забезпеченням, особливо потребує уваги, у зв'язку з глобалізацією, культурними відмінностями, освітніми можливостями, тенденціями і наслідками цих змін для сільськогосподарських підприємств.

В умовах політики євроінтеграції вітчизняного агрокомплексу, все більш загострюється необхідність інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств, їх своєчасної адаптації до змін, пов'язаних з підвищенням вимог до якості продукції, впровадженням нових технологій, інноваційних форм організації та управління діяльністю. На перший план виходять проблеми задоволення потреб агропромислового виробництва в якісно новій інноваційно-орієнтованій робочій силі. У зв'язку з цим рівень професійної підготовки кадрів стає одним із важливіших чинників, що забезпечує необхідні якісні зміни. Кадрове забезпечення сільськогосподарських підприємств стає одним із стратегічних ресурсів і джерел інноваційного розвитку галузі рослинництва.

Особливу значимість в зазначених умовах набуває сфера аграрної освіти.

Розвиток будь-якої держави, її прогрес, багато в чому залежить від професійно-кваліфікаційного та культурного рівня трудових ресурсів, освіти. Сучасні умови, ринкова економіка вимагають кваліфікованих спеціалістів, які мають високий загальноосвітній рівень, широкопрофільну професійну підготовку, здатних швидко реагувати на зміну виробництва, оволодівати новими технологіями та бути конкурентоспроможними на ринку праці, постійно вдосконалюючи свої знання та вміння. Однак на ринку освітніх послуг в сфері сільськогосподарства маємо невідповідність якості освітніх послуг реальним вимогам сьогодення. Сучасний стан ринку праці характеризується падінням престижу агроспеціальностей для значної частини молодих людей. В цілому на погіршення умов впливає відсутність реальних гарантійних зобов'язань держави щодо фінансового забезпечення освіти, розпорощення бюджетних ресурсів та неможливість концентрації бюджетних коштів на пріоритетних напрямках, низький рівень оплати праці працівників сільськогосподарських підприємств.

На думку автора, основним завданням системи аграрної освіти є підвищення кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств, здатного забезпечити продовольчу безпеку держави та глобальну конкурентоспроможність України на світовому ринку, а також якість людських ресурсів на сільських територіях.

Політико-правові умови мають прямий вплив на забезпечення збалансованого розвитку економіки, комплексне вирішення економічних і соціальних проблем та раціональне використання трудових ресурсів. Ці умови вміщують механізм управління кадрами, що включає систему органів управління, законодавчу базу, засоби, методи, спрямовані на реалізацію політики держави у сфері забезпечення ефективного відтворення кадрів. Система управління кадрами в Україні має досить різноманітні правові засади й ґрунтується на основних положеннях Конституції України та на базі Кодексу законів про працю і законів, прийнятих Верховною Радою України. Механізм правового регулювання соціально-трудових відносин включає систему норм різних галузей права і методів, форм юридичного впливу на суб'єкти та об'єкти управління з метою досягнення їх ефективної діяльності.

Екологічна складова також значно впливає на діяльність агропідприємств. На основі аналізу сучасного стану цивілізації, тобто рівня суспільного розвитку

й матеріальної культури, вчені світу майже одноставно прогнозують стрімке зростання гостроти глобальних екологічних та економічних проблем людства у XXI ст. Екоситуація, що склалася в Україні, свідчить про загострення взаємовідносин між інтересами розвитку суспільства й функціонуванням природного середовища. Унаслідок господарювання, яке здійснювалося на території України, особливо протягом останнього століття, відбулися значні зміни в ландшафтах та місцезнаходженні біоти.

У цілому на погіршення екологічної ситуації в Україні вплинули ряд економічних та юридичних факторів, які проявляються в різних галузях, на різних рівнях та з різним масштабом впливу: макроекономічна політика, яка призвела до екстенсивного використання природних ресурсів; інвестиційна політика, зорієнтована на розвиток ресурсоексплуатаційних секторів економіки; неефективна секторальна політика (паливно-енергетичний комплекс, сільське господарство, лісове господарство та ін.); недосконале законодавство; невизначеність прав власності на природні ресурси; відсутність еколого-збалансованої довгострокової економічної стратегії, недооцінка стійкого розвитку; на регіональному та локальному рівнях недоврахування непрямого ефекту від охорони природи (економічного та соціального), глобальних переваг; інфляція, економічна криза та нестабільність економіки перешкодили реалізації довгострокових проектів, до числа яких належить більшість екологічних проектів; природно-ресурсний характер експорту; існування дієвого стимулу у вигляді отримання значного та швидкого прибутку від експлуатації або продажу природних ресурсів (нафти, газу, лісу) тощо.

Національна екологічна політика базується на таких принципах: трансформування зовнішніх негативних екологічних ефектів у внутрішні (екологічні витрати); інтеграція обов'язкових інструментів екологічної політики з добровільними; інтеграція інструментів екологічної політики з інструментами інших політик; пріоритетність інструментів екологічної політики, що забезпечують національну екологічну безпеку; ранжування інструментів екологічної політики; трансформація інструментів економічної політики в інструменти екологічної політики [37, с. 87]. Ці принципи є невід'ємною частиною концепції щодо економічного захисту природи та ефективної діяльності агропідприємств.

Отже, первинне формування трудових ресурсів та процес кадрового

забезпечення в широкому сенсі відбувається в зовнішньому середовищі, яке включає в себе соціальні, економічні, політико-правові, технологічні, культурні, екологічні складові, притаманні певному періоду розвитку суспільства. Підприємство (внутрішнє середовище) робить вторинне формування, урахуваючи соціальні, економічні, психологічні складові людини, розвиває кадри з набором якостей, які необхідні підприємству конкретної специфіки.

Внутрішнє середовище складається з трьох таких основних компонентів: філософія підприємства, політика підприємства, кадрова політика. Внутрішнє середовище підприємства представляє потенціал та внутрішні можливості, на які може розраховувати підприємство для проведення успішної конкурентної боротьби, для досягнення поставленої мети й реалізації своєї місії та які перебувають під безпосереднім контролем керівників і кадрів підприємства.

Дослідимо детально кожен з цих компонентів. На базі філософії підприємства формується імідж підприємства та перспектива його позиції на ринку. Дотримання філософії гарантує успіх та добробут у взаємовідносинах кадрів і, як наслідок, ефективний розвиток підприємства. І навпаки, недотримання філософії призводить до розвитку конфліктів між керівниками та кадрами, до зниження іміджу підприємства. Філософія підприємства оформлюється в окремий нормативний документ. Вихідними документами для розробки філософії підприємства є Конституція України, Цивільний кодекс, Кодекс законів про працю, Декларація прав людини, колективний договір, релігійні писання, статут, досвід кращих підприємств, стратегія кадрової політики підприємства та держави.

Під час розроблення філософії урахують особливості функціонування підприємства: національний склад працівників, регіональну специфіку, тип виробництва, галузь народного господарства, кількісний склад, рівень життя працівників, культурний рівень кадрів, погляди та позицію власника, особисті переконання керівника [31, с. 209]. Основні розділи філософії підприємства такі: мета і завдання підприємства; декларація прав працівників; вимоги щодо поведінки працівників; ділові та моральні якості; умови праці та робоче місце; оплата й оцінка праці; соціальні блага; соціальні гарантії; захоплення (хобі). Слід урахувати, що філософія підприємства тісно переплітається з корпоративною індивідуальністю (якісна самооцінка підприємства, що вміщує комунікаційну і стратегічну концепції підприємства), культурою підприємства (системою

цінностей та уявлень, зразків орієнтування, норм поведінки, способів мислення, дій і взаємовідносин людей між собою та довкіллям) і етикою підприємництва (ідеальні цінності, на яких в умовах ринкової економіки повинні будуватися взаємовідносини між партнерами) [36, с. 61–74].

У сучасних нестійких умовах будь-яке підприємство, що прагне функціонувати і бути конкурентоспроможним, здійснює стратегічне управління, тобто політика підприємства вміщує його місію й стратегічні цілі та сприяє реалізації стратегії. Отже, політика підприємства – генеральна лінія дій, система заходів в області управління економікою підприємства, надання певного напрямку економічним процесам відповідно до місії та стратегії підприємства. Політика підприємства вміщує в себе: економічну політику (фінансова, маркетингова, асортиментна та цінова, інвестиційна, інноваційна); соціальну політику (пенсійна, політика зайнятості, політика соціального захисту і страхування, соціальної допомоги); науково-технічну і технологічну політику (науково-технічна політика, політика фінансування науково-дослідницьких та конструкторських розробок, політика орієнтування на базові технології, екологічні та аварійно-небезпечні технології, ресурсощадні технології); організаційно-виробничу політику (політика застосування сучасних технологічних процесів виробництва продукції (послуг), політика формування структури управління та виробничої структури підприємства, політика розробки перспективних довгострокових планів та програм організації); інформаційну політику (політика розробки перспективних інформаційних кадрових технологій, політика забезпечення економічною інформацією, політика забезпечення науково-технічною інформацією); кадрову політику (політика планування, відбору та наймання, підбору та розміщення, вивільнення кадрів, політика професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, атестації та забезпечення просування по службі, політика оплати і стимулювання праці, мотивації, забезпечення безпеки кадрів та ін.)

Однак кадрова політика – не просто елемент політики підприємства, а повноцінний елемент внутрішньої системи і стратегії підприємства, який є втілювачем процесу кадрового забезпечення та передбачає передусім формування стратегії управління кадрами підприємства [32, с. 238]. Кадрова політика – цілісна кадрова стратегія, різні форми кадрової роботи, стиль її проведення на підприємстві та плани з використання потенціалу, закладеного в

людях [33, с. 5]. З одного боку, прийняття рішень в області кадрової політики відбувається в усіх комплексних функціональних підсистемах: управління економічною діяльністю, управління соціальною політикою, управління науково-технічною і технологічною діяльністю, управління кадрами, управління зовнішньоекономічною діяльністю. З іншого боку, рішення в області кадрової політики впливають на рішення в цих комплексних функціональних підсистемах, тому що головною метою кадрової політики є забезпечення цих функціональних підсистем необхідними кадрами.

Кадрова політика, сприяючи досягненню найбільшої ефективності підприємства, вирішує такі найважливіші завдання: забезпечення кваліфікованими та високопродуктивними працівниками, створення умов для найбільш повного задоволення та самовираження працівників, підтримка прагнення досягти загальну мету підприємства. Складність і багатогранність завдань підприємства надають кадровим службам нового змісту і потребують нового погляду на їх місце та роль в управлінні. Зараз завдання кадрової служби вбачається не в безпосередньому управлінні кадрами, а в створенні таких умов для менеджерів усіх рівнів, за яких управління кадрами стало б дійсно максимально ефективним [34, с. 73].

Управління кадровим забезпеченням сільськогосподарського підприємства є складним процесом, що передбачає велику кількість напрямів, методів, функцій. Як і будь-яка управлінська система, управління кадровим забезпеченням сільськогосподарського підприємства, також має свої функції, що являють собою відносно самостійні, виокремлені ділянки управлінської діяльності з управління трудовими ресурсами. Кожна функція управління кадровим забезпеченням сільськогосподарського підприємства спрямована на вирішення близьких за змістом завдань управління персоналом, які пов'язані з наймом робітників, їх адаптацією, навчанням, кар'єрним зростанням, розвитком тощо. Серед основних функцій управління кадровим забезпеченням сільськогосподарського підприємства можна розглядати, перш за все, планування трудових ресурсів, що передбачає визначення загальних цілей на визначений період, пристосування робітників до вимог підприємства, оцінку рівня звільнень, прогноз величини заміни, оцінка ефективних змін в робочий час тощо. [35].

Основними складовими кадрової політики підприємства є: кадрове

планування; залучення, відбір та наймання кадрів; підбір та розміщення кадрів; професійна орієнтація та адаптація кадрів; професійне навчання, атестація кадрів та просування по службі; мотивація та стимулювання кадрів; ділова кар'єра кадрів; формування кадрового резерву; вивільнення кадрів. Як вже зазначалося кадрове забезпечення як процес інтегрується у кадрову політику підприємства й вміщує низку складових кадрової політики. Розглянемо складові кадрової політики й кадрового забезпечення. Одним з важливих засобів управління роботою з кадрами є кадрове планування. Сутність кадрового планування вбачається в наданні робочих місць людям в необхідний момент часу та необхідній кількості у відповідності до їх здібностей, схильностей та потреб виробництва. Кадрове планування ефективно якщо воно інтегровано в загальний процес планування підприємства. Кадрове планування передбачає заходи щодо розробки стратегії кадрової політики підприємства, посадового та професійного просування працівників, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, визначає конкретні цілі підприємства й кожного робітника та сприяє максимальному їх зближенню. Кадровим плануванням визначається кількісна (загальна потреба у кадрах на певний період) та якісна потреба (потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівню кваліфікації) в працівниках. Для цього використовуються такі основні методи: нормативний, екстраполяції, доходний, комп'ютерне моделювання.

Наступною складовою кадрової політики є розробка заходів щодо залучення, відбору та наймання кадрів. Наймання на роботу представляє собою низку дій, спрямованих на прийняття на роботу кандидатів, які мають особистісні та професійні якості, необхідні для досягнення поставлених підприємством цілей. Розрізняють два джерела наймання: внутрішнє (безпосередньо із працівників підприємства) та зовнішнє (із людей, які досі ніяк не були пов'язані з організацією). Підприємство використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела, але кожне з них має переваги й недоліки.

Найбільше поширення одержали наступні джерела наймання на роботу сільськогосподарських підприємств: оголошення в інтернеті та інших інформаційних ресурсах; працівники, які направлені центрами зайнятості; приватні агентства з наймання. В процесі відбору важливим є специфіка сільськогосподарського підприємства, його розмір, складність та технологічна мінливість. Також на процес відбору впливають ринок робочої сили (якщо

бажаючих багато, то методи відбору більш складні, й, навпаки, якщо бажаючих небагато, то методи відбору прості); місцезнаходження підприємства; вимоги профспілок; освіта; досвід; фізичні (медичні) характеристики; персональні характеристики та типи особистості, а також критерії відбору, які встановлює конкретне підприємство.

Підбір та розміщення кадрів – раціональне розподілення працівників підприємства за структурними підрозділами, ділянками, робочими місцями згідно з прийнятим на підприємстві розподілом та кооперацією праці, з одного боку, та здібностями, психофізіологічними й діловими якостями працівників, які відповідають складу роботи, що виконується, – з іншого.

Підбір та розміщення кадрів ґрунтується на принципах відповідності, перспективності та змінюваності. Так Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар зазначають, що при прийомі на роботу головна вимога до будь-якого спеціаліста – професійне ставлення до справи, визначення інтересів і мотивів, які спонукають працювати [38, с. 440]. Вихідними даними для підбору та розміщення кадрів є: моделі службової кар'єри, філософія та кадрова політика підприємства, Кодекс законів про працю, матеріали атестаційних комісій, контракт співробітника, штатний розклад, посадові інструкції, особисті справи співробітників, Положення про оплату та стимулювання праці, Положення про підбір та розміщення кадрів. Підбір та розміщення кадрів забезпечує ефективне заміщення робочих місць, залежно від результатів комплексної оцінки, планової службової кар'єри, умов та оплати праці кадрів. Підбір та розміщення кадрів передбачає планування службової кар'єри, яке здійснюється за результатами оцінки потенціалу та індивідуального вкладу, віку робітників, виробничого стажу, кваліфікації та наявності вакантних робочих місць; забезпечення гідних умов та оплати праці, оснащення робочого місця, соціальних благ та гарантій; планомірного переміщення кадрів залежно від результатів оцінки робітників та відповідності умов оплати праці їх життєвим інтересам.

Основною метою професійної орієнтації є створення можливості об'єктивно визначити професійні здібності й вибрати певну сферу діяльності, у якій максимально реалізується потенціал людини. Економічне значення професійної орієнтації визначається економією коштів на професійну підготовку, заходами щодо зменшення плинності кадрів, поліпшенні якості робочої сили працівників. Задоволення потреб людини в одержанні професії, яка

максимально відповідає бажанням і здібностям, тим самим роблячи людину конкурентоспроможною на ринку праці формує соціальне значення професійної орієнтації. Основною метою профорієнтації є ліквідація дисбалансу потреб у професійній праці між працівниками та організацією. Основними формами профорієнтаційної роботи є професійна освіта, професійна інформація, професійна консультація, професійний відбір.

Людина, яка влаштовується на роботу, активно включається в систему професійних та соціально-психологічних відносин конкретного підприємства, тобто реалізується процес трудової адаптації – соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, у якої особистість і трудове середовище активно впливають одне на одного. Адаптація являє собою єдність професійної, психофізіологічної, соціально- психологічної, організаційно-адміністративної, економічної, санітарно- гігієнічної адаптацій. Структуру адаптації подано в табл. 3.

Основне завдання адаптації – забезпечити якісне освоєння набутої професії в умовах нового трудового колективу в якомога коротший час. У роботі щодо проведення адаптації нових робітників менеджер з кадрів, як правило, використовує спеціально розроблену програму, яка поділяється на загальну (стосується усього підприємства) та спеціалізовану (охоплює питання, пов’язані конкретно з якимось підрозділом або робочим місцем).

Для одержання об’єктивної інформації про процес адаптації на підприємстві менеджер з кадрів повинен зустрітися з робітником та дізнатися про його враження, поцікавитися проблемами адаптації та з’ясувати наявні складності.

Від правильної організації процесу адаптації на підприємстві залежить ефективність подальшого використання спеціалістів, а отже, ефективність функціонування підприємства.

Таблиця 3

Структура адаптації людини до умов та вимог певного підприємства

Види адаптації	Сутність
професійна	певний рівень оволодіння професійними навичками й уміннями, формування деяких професійно необхідних якостей особистості, стійке позитивне відношення працівника до своєї професії
психофізіологічна	засвоєння сукупності всіх умов, які спричиняють різний психофізіологічний вплив на працівника у період праці: фізичні

	й психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу тощо.
соціально-психологічна	засвоєння соціально-психологічних особливостей трудової організації, включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями
організаційно-адміністративна	знайомство працівника з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу й посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі
економічна	знайомство працівника з економічним механізмом управління підприємством, системою економічних стимулів й мотивів, умов оплати своєї праці й різних виплат
санітарно-гігієнічна	засвоєння працівником нових вимог трудової, виробничої й технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку

Джерело: сформовано на основі [8; 13; 14]

Професійне навчання, атестація кадрів та просування по службі. Взагалі професійне навчання кадрів – один з найважливіших заходів політики зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, впливає на подолання безробіття та забезпечує розвиток трудового потенціалу. В Україні управління системою професійного навчання кадрів на виробництві здійснюється Міністерством праці та соціальної політики, Міністерством освіти та науки України й іншими зацікавленими центральними та місцевими органами виконавчої влади відповідно до їх повноважень [39, с. 232].

Стратегічна концепція управління кадровим забезпеченням на підприємстві розглядає робітників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності і націлена на професійне навчання кадрів відповідно до мінливих вимог ринку. Розрізняють три види професійного навчання: професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Характер перепідготовки визначають структура вакантних робочих місць та їх вимоги до кваліфікації робочої сили, структура вивільнених працівників за рівнем кваліфікації. Обсяг перепідготовки та конкретизація її форм на підприємстві залежать від наявності відповідної навчальної бази на підприємстві, матеріального забезпечення, від можливостей підприємства проводити цю роботу на договірній основі зі спеціальними навчальними закладами. Підвищення кваліфікації здійснюється на курсах підвищення кваліфікації, у навчальних центрах, у центрах підвищення кваліфікації за кордоном.

Важливим елементом комплексної оцінки кадрів є їх атестація, яка може

виконувати явні та латентні (приховані) функції. Явні функції полягають в установленні факту придатності працівника до тієї або іншої роботи, латентні функції – у в поглибленні знайомства з підлеглими, плануванні їх ділової кар'єри, звільненні неефективно працюючих тощо. Атестація кадрів може мати такі види: неперіодична атестація (здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, упровадження нових умов оплати працівників), періодична поточна атестація (зорієнтована на поточну оцінку підсумків роботи керівників і фахівців; здійснюється, як правило, один раз на рік), періодична підсумкова атестація працівників (проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз у три-п'ять років). Атестацію проводять методом атестаційної співбесіди, яка може бути індивідуальною або комісійною. Атестація кадрів відіграє важливу роль у формуванні кадрового забезпечення підприємства, бо, аналізуючи рівень знань, умінь, практичних навичок працівників, виявляють деякі недоліки професійно-кваліфікаційного рівня і на цій основі вибирають найбільш раціональні форми й методи подальшого навчання працівників, а також формування кадрів підприємства.

Трудова поведінка кадрів визначається взаємодією внутрішніх та зовнішніх спонукальних сил. Внутрішніми є потреби та інтереси, бажання та прагнення, цінності та ціннісні орієнтації, ідеали та мотиви [40, с. 65]. Усі вони є структурними елементами складного соціального процесу мотивації трудової діяльності. Система мотивації кадрів на підприємстві вміщує такі компоненти: культура підприємства, ідентифікація з підприємством, система участі, принципи керівництва, обслуговування кадрів, залучення до прийняття рішень, гуртки якості, автономні робочі групи, заходи щодо кількісних та якісних змін робочого завдання, організація робочого місця, регулювання часу працівника, інформація працівників, оцінка кадрів [41, с. 130–131]. Мотивація і стимулювання підвищують внутрішньо- виробничу мобільність і гнучкість у застосуванні професійної кваліфікації, виховують самостійність та ініціативність, творчу і інноваційну діяльність. Стимулювання розвитку кадрів в сільськогосподарських підприємствах галузі рослинництва має помітне значення в управлінні кадровим забезпеченням. В процесі реалізації даної функції передбачається використання системи матеріальних та нематеріальних стимулів, що спонукають працівників до навчання, професійного розвитку та кар'єрного

зростання. Слід відзначити, що специфікою реалізації мотивації до розвитку робітників у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах, є використання, як правило, тих же самих стимулів, що й у мотивації до трудової діяльності. Однак, найчастіше, в процесі управління кадровим забезпеченням, головними стимулами професійного розвитку стають саме внутрішні мотиви працівників, оскільки багато роботодавців часто не є зацікавленими в розвитку персоналу. Отже, мотивація на підприємстві ефективна у разі реального одержання блага працівником шляхом трудової діяльності, стимулювання ефективно у разі досягнення та підтримки керівними органами рівня праці, який оплачують працівнику.

Ділова кар'єра чи професійно-кваліфікаційне просування – просування особистості в будь-якій сфері діяльності, одержання більших повноважень, вищого статусу, престижу, влади, матеріальних благ, а також зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника. Місце ділової кар'єри в процесі кадрового забезпечення з урахуванням її видів подано на рис. 4.

Ефективне управління діловою кар'єрою позитивно впливає на результати діяльності всього підприємства та передбачає наявність необхідної інформації про те, що відбувається з працівниками на різних етапах кар'єри (результати таких досліджень оформлюють у вигляді кар'єрограм, які дають змогу відстежувати трудову біографію працівника). Планування та контроль ділової кар'єри полягає у забезпеченні зв'язку між цілями кар'єри кадрів і стратегією управління підприємством, тобто з моменту прийняття на роботу працівник повинен знати свої перспективи на короткостроковий та довгостроковий періоди, а також обсяг вимог до ділового досвіду, необхідних для просування на інший етап.

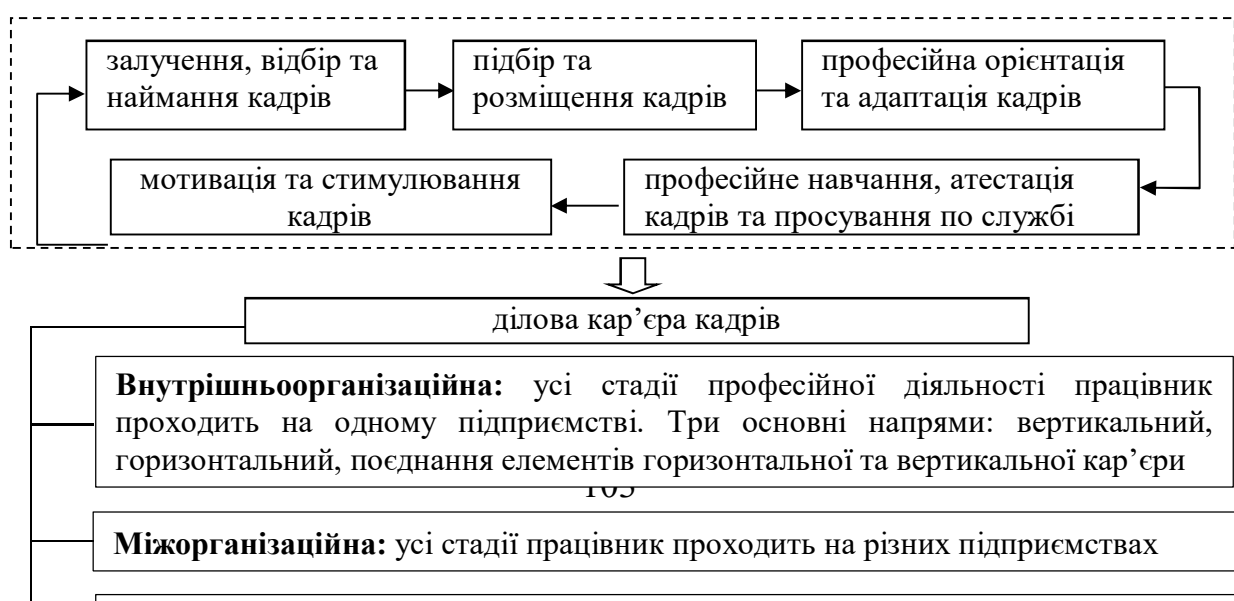


Рис. 4. Місце ділової кар'єри в процесі кадрового забезпечення

Джерело: власні дослідження

Одним з напрямів кадрової політики підприємства є створення підготовленого резерву кандидатів на посади керівників, які здатні у короткий строк освоїти нову ділянку роботи й забезпечити ефективне вирішення проблем, що виникають перед підприємством. Призначення керівника на якусь посаду на підприємстві здійснюється не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, а на основі плавного заміщення звільненої посади керівника. Отже, кадровий резерв – це спеціально сформована для займання ключових позицій група працівників з числа діючих керівників та спеціалістів [19, с. 100]. Підготовка кадрового резерву здійснюється за планом, який вміщує заходи щодо вдосконалення як загальних знань у сфері менеджменту, так і отримання необхідних теоретичних, економічних та управлінських знань, які безпосередньо необхідні під час виконання обов'язків на посаді, що планується до заміни.

Управління кадровим забезпеченням значним чином залежить від специфіки галузі, до якої належить підприємство. Таким чином, вітчизняні підприємства галузі рослинництва потребують оновлених обґрунтованих методичних підходів до формування кадрового резерву, а виробнича адаптація нових співробітників зазвичай потребує проведення особливих заходів.

Визначити, наскільки ефективна система управління кадровим забезпеченням, що застосовується підприємством, дозволяє аналіз

співвідношення грошових витрат на навчання і практичних результатів трудової діяльності працівників. При проведенні аналізу в обов'язковому порядку враховується: частка співробітників, що пройшли професійне навчання або перекваліфікацію за певний період, по відношенню до загальної кількості працівників; середня кількість годин, витрачених на навчання одного працівника; сума прямих і непрямих витрат на професійне навчання персоналу.

Отже, внутрішнє середовище являє собою сукупність основних складових – філософії підприємства, його політики й кадрової політики, що активно впливають на функціонування кадрів, розкривають потенціал та внутрішні можливості кадрів, на які може розраховувати підприємство для проведення успішної конкурентної боротьби, досягнення та реалізації поставленої мети.

Зовнішнє середовище з рядом соціально-економічних, політико-правових, технологічних, культурних, екологічних умов є тим пластом, у якому формуються трудові ресурси, а отже, чинить вплив на внутрішнє середовище, забезпечуючи його необхідними кадрами. Внутрішнє середовище, виразником якого є підприємство з його філософією, культурою, корпоративною індивідуальністю, політикою через процес кадрового забезпечення, у свою чергу, впливає на зовнішнє середовище, бо є оцінювачем якості наданих кадрів.

Процес кадрового забезпечення як синтезуючий елемент зовнішнього та внутрішнього середовища зводить воедино традиції і політику підприємства, його міцні й слабкі сторони з можливостями, які відкриваються перед підприємством та які воно повинно використовувати для закріплення своїх позицій на ринку, тим самим реалізуючи концепцію розвитку й стратегію підприємства. Функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища повинно бути синхронним; будь-який конфлікт між ними спочатку призводить до кількісних змін у складі трудових ресурсів, а в кінцевому варіанті породжує їх якісно новий рівень – той, при якому знов налагоджується гармонічна взаємодія середовищ.

Вітчизняний агросектор та виробництво сільськогосподарської продукції є драйвером розвитку економіки держави та займає передові позиції на світовому ринку. Це також підтверджує документ «Національна економічна стратегія 2030» [42], у якому відзначено, що агросектор забезпечує 9 % ВВП України, 18 % зайнятості суб'єктів господарювання та 6 % податкових надходжень. Однак

агросектор відіграє ключову роль не лише у вітчизняній економіці. Адже Україна займає провідні позиції з виробництва та експорту соняшникової олії, пшениці, кукурудзи, ячменю у світовому експорті (рис. 5).

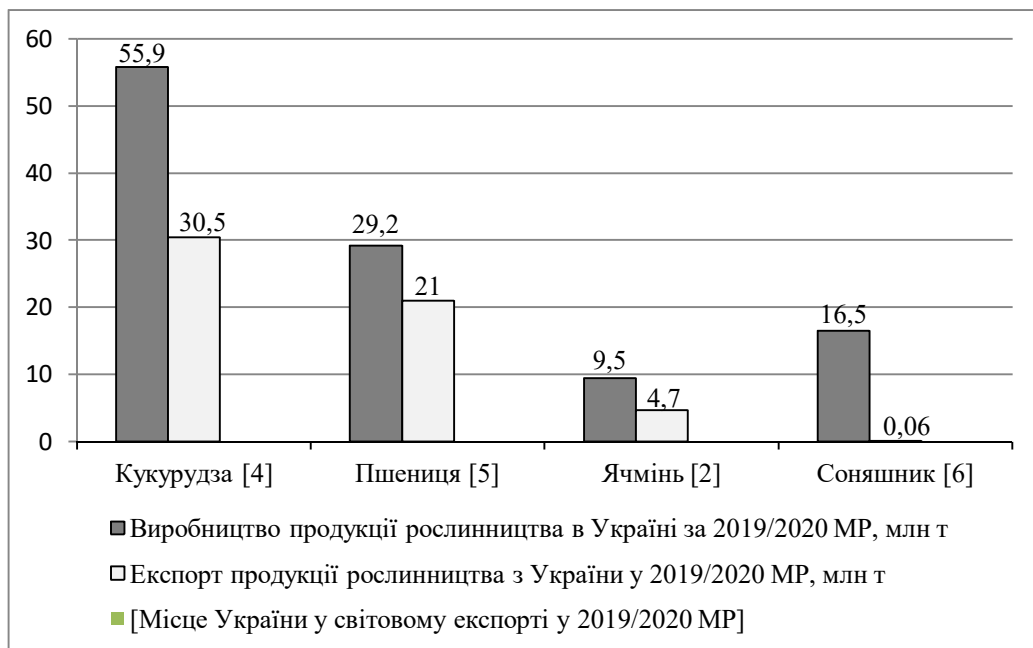


Рис. 5. Частка України у світовому виробництві та експорті с/г продукції, 2019/20 м. р.

Джерело: сформовано за даними [43, 44]

У 2019/20 маркетинговому році (м.р.) Україна стала другою серед країн – експортерів ячменю, реалізувавши за кордон 4,7 млн т та обігнавши Австралію та Росію. Лідер у рейтингу – Франція з показником 7,1 млн т [45]. Найбільше імпортувала Україна ячмінь до Саудівської Аравії, Китаю, Іспанії, Туреччини та Алжиру. Україна утримує четверте місце на ринку експорту кукурудзи з 2016 року. Перші 3 місця серед найбільших експортерів кукурудзи розподілили між собою США (47 млн т), Аргентина (38,5 млн т), Бразилія (35 млн т). Серед світових виробників кукурудзи у 2019/20 м.р. Україна посіла шосте місце. Трійка лідерів включає США (545,9 млн т), Китай (260,8 млн т) і Бразилію (102 млн т).

За останні 10 років Україна показує найбільші показники щодо експорту та виробництва пшениці. Так у 2019/20 м.р. наша держава зайняла п'яте місце за експортом пшениці у світі.

Вітчизняні виробники найбільше продавали зерно у Єгипет, Індонезію, Бангладеш, Туреччину та Туніс [46]. За виробництвом пшениці у 2019/20 м.р.

Україна зайняла сьоме місце серед світових виробників, зібравши 29,2 млн т зерна. Трійку лідерів очолює ЄС, де отримали 154,9 млн т зерна, на другому місці – Китай з показником 133,6 млн т, на третьому – Індія з урожаєм 105,6 млн т пшениці [47]. За обсягами виробництва соняшникової олії у 2019/20 м.р. Україна посіла перше місце, зібравши 16,5 млн т. Далі йдуть Росія (15,3 млн т) і ЄС (9,6 млн т). Це був найвищий урожай соняшникової олії за останні 10 років. Серед експортерів соняшнику Україна зайняла шосте місце, реалізувавши за кордон 0,06 млн т. На першому місці у цьому рейтингу – Росія, яка експортувала 1,4 млн т соняшнику.

Нарощувати свою присутність у світовому просторі як країни-експортеру зернових можливо лише за умови ведення ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств. Крім того, рівень оплати праці, а, відповідно, і спроможності підприємства формувати кадрову політику значною мірою залежить саме від рівня ефективності виробництва.

Сучасні шляхи підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств вбачаємо в комплексних діях щодо поліпшення використання землі, підвищення її родючості; впровадженні комплексної механізації та автоматизації виробництва; раціональному використанні виробничих засобів і трудових ресурсів; широкому використанні прогресивних форм організації виробництва й оплати праці.

Кожен з працівників сільського господарства повинен мати не тільки базовий рівень компетентностей, що дасть змогу виконувати свою роботу на високому рівні, але й постійно вдосконалювати їх. У ринковій економіці конкурентоспроможність продукції прямо залежить від компетентних кадрів. Як стверджують американські вчені Дж. Грейсон та К. О'Делл, тільки високоякісна продукція в симбіозі з компетентним кадровим забезпеченням спроможна збільшити продуктивність праці та її якість [48].

Водночас кадрове забезпечення ринку агросектора України має значну проблему – брак кваліфікованих працівників. Загальні тенденції ринку праці агросектора України за 2014–2019 рр. Наведено на рис. 6.



Рис. 6. Стан ринку праці агросектору України за роками

Джерело: сформовано на основі [43; 49]

Ключовою проблемою ринку праці сільського господарства є плинність кадрів. Цьому сприяє чимало факторів, основні з яких такі: оплата праці та збільшення кількості працівників пенсійного віку, значна міграція фахівців за кордон, відсутність професійного та кар'єрного зростання [50].

За даними досліджень, проведених організацією «Center for American Progress», 10 % співробітників готові на нижчу заробітну плату, ніж у середньому по ринку, якщо компанія надає можливості для кар'єрного зростання [51]. Для підприємств аграрного сектора це дуже актуальне питання, адже плинність персоналу значно впливає на прибуток підприємства. Наприклад, вартість втрати співробітника, за даними «Center for American Progress», може становити від 16 % місячної зарплати для погодинних працівників до 213 % місячної заробітної плати для висококваліфікованого фахівця [51].

Працевлаштування у сільській місцевості обмежено його базовими умовами. Це, в основному, обумовлено неспівпадінням між обсягом трудового потенціалу, який вивільнений із формального сектору сільського господарства та кількістю вакансій, що є причиною зростання трудової міграції. Спостерігається поширення дрібнотоварного виробництва, малопродуктивної

зайнятості в особистих селянських господарствах із суттєвими недоліками нормативно-правових норм та соціальної незахищеності, недостатня реалізація механізмів політики розвитку особистих селянських господарств; втрата кваліфікації зайнятих працівників у сільських поселеннях порівняно з містами [35].

Основними завданнями процесу кадрового забезпечення у сільському господарстві є залучення працівників відповідної якості й кількості, підвищення їх майстерності, створення мотиваційних механізмів. До основних чинників, що впливають на мотивацію праці, належать розмір заробітної плати, диференціація доходів населення та розмір частки заробітної плати в сукупних доходах працюючих. Оплата праці найманих працівників у галузі сільського господарства є однією з найнижчих серед усіх галузей економіки України через скрутне фінансове становище переважної кількості фермерів, що пояснюється відсутністю належної інфраструктури ринку та нерівноцінним обміном між аграрним та іншими секторами економіки.

У сільському господарстві підприємствам важко використовувати ефективно діючий мотиваційний механізм щодо працівників. Основою такого механізму виступає саме матеріальне стимулювання, яке прямо залежить від фінансово-економічного розвитку підприємства. Моральне стимулювання втратило своє значення і набуває його лише в підприємствах з високорозвинутою організаційною культурою, яка обов'язково підкріплена матеріальною стороною мотиваційного механізму. Серед факторів, які впливають на мотивацію робочої сили, особливо місце займає відсутність правого врегулювання соціально-трудових відносин працівників і роботодавців.

Неоднозначність та непередбачуваність кінцевого результату діяльності підприємства, який не залежить від витрат, а здебільшого формується під впливом погодно-кліматичних умов, родючості ґрунту, сортів насіння, формує специфіку праці в аграрному секторі галузі рослинництва. Сучасна практика управління сільськогосподарськими підприємствами потребує комплексного підходу до вирішення проблем матеріального стимулювання аграріїв як на державному рівні, так і на рівні конкретного сільськогосподарського підприємства та, разом із тим, розроблення відповідного мотиваційного механізму [52, с. 67].

Формування кадрового потенціалу села, його розвиток й удосконалення

здійснюється під прямим і опосередкованим впливом системи економічних законів, різних факторів, пов'язаних з характером розвитку суспільного ладу та формами власності, галузевою специфікою аграрного сектора економіки. У сільському господарстві, як у жодній іншій галузі, функціонування системи економічних законів пов'язано із законами природознавства. Вплив природних умов на формування кадрів відбувається за такими напрямками.

По-перше, людина в рамках біологічних зв'язків входить у загальну структуру біосфери. Тому еволюція людини як живого організму відбувається відповідно до законів природознавства спільно з усією біо- і ноосферою, впливаючи на них і в той же час випробовуючи на собі їхній зворотній вплив. Визначальну роль при цьому відіграє виробнича діяльність суспільства.

По-друге, процес виробництва в сільському господарстві залежить від природно-кліматичних умов, що певною мірою визначає рівень і характер професійної підготовки кадрів і їх кваліфікацію. Виробнича діяльність людини в сільському господарстві пов'язана з такими специфічними засобами виробництва, як земля, продуктивна і робоча худоба, багаторічні плодові насадження та ін. Ця обставина впливає на кількісний і якісний склад робочої сили та її вивільнення в інші галузі на основі застосування механізації в землеробстві.

По-третє, взаємодія економічних законів і законів природознавства не змінює загальну спрямованість структурних зрушень трудових ресурсів на селі, але водночас має на них певний вплив, пов'язаний, зокрема, із сезонністю виробництва, біологічними особливостями землі і живих організмів. Робота з живими організмами зумовлює необхідність володіння певною сумою не тільки технічних, але й біологічних знань (основ агрономії, зоотехнії), що є важливою відмінною рисою між працівниками сільського господарства та інших галузей. Біологічні фактори припускають наявність у сільському господарстві ручної кваліфікаційної праці, оскільки машина при сучасному рівні розвитку продуктивних сил не в змозі повністю замінити людину в роботі з живими організмами. Крім того, ряд «вузьких місць» у підвищенні рівня механізації вдається усунути не шляхом інженерних рішень, а селекційною роботою.

Критичний стан села вимагає проведення продуктивної державної політики. Вона має бути спрямована на забезпечення повної зайнятості трудових ресурсів, залучення в агропромислову сферу й у систему агробізнесу трудових

ресурсів із міст, стимулювання переміщення в село промислової переробки сільськогосподарської сировини, інших видів сільськогосподарської діяльності і розвиток соціальної сфери. Стратегія розвитку вітчизняного аграрного сектора повинна передбачати його всебічну модернізацію, включаючи подолання числених деформацій, які нагромадилися в процесі його адаптації до ринкових відносин. Глибинною причиною зазначених явищ є вузькоекономічна спрямованість ринкового трансформування аграрного сектора та ігнорування особливостей сільського господарства, де технологічні, природні й соціальні процеси поєднані набагато тісніше, ніж в інших галузях. Це зумовило спочатку винесення за межі аграрної реформи її соціальної складової, а надалі – максимальне сприяння великотоварному виробництву комерційно привабливих видів продукції, витіснення на узбіччя аграрного розвитку середніх і малих господарств, відмежування «аграрної економіки» від розв'язання породжуваних нею ж екологічних і соціальних проблем села. Як наслідок, порушилася внутрішня єдність аграрного сектора: різні типи виробників сільськогосподарської продукції та представники інших ланок агропродовольчого ланцюга розвиваються не як органічні складові одного комплексу, а розрізнено, часто на антагонічних засадах [53].

Зайнятість населення є одним із чинників зовнішнього середовища, що визначає соціально-економічних відносини у державі, оскільки трудова діяльність є основною рушійною силою розвитку суспільства, має безпосереднє відношення до складових національного доходу та визначає форми зростання добробуту населення. Таким чином, рівень та зміна у динаміці зайнятості населення є одним з важливих показників прояву розвитком економіки і суспільства певної країни. Коливання у динаміці зайнятості населення, на відміну від тенденцій та закономірностей економічних процесів, визначаються стійкістю демографічних, національних, історичних, ментальних, психологічних, інших соціально-детермінованих стереотипів соціальної поведінки людей у конкретних умовах місця і часу. Але в період докорінних реформацій суспільства, які здійснюються інтенсивними, часто «революційними» методами, без надійних економічно і соціально вивірених експериментів і врахування людського фактора щодо формування якісно нового ментального сприйняття нових соціально-економічних, насамперед трудових відносин, динамічні зміни зайнятості населення навіть за відносно короткий

період часу яскраво віддзеркалюють соціально-економічну результативність цих реформацій [54].

Специфіка ведення аграрного виробництва спричиняє коливання чисельності зареєстрованих безробітних на селі протягом року. Про це свідчить такий факт: якщо календарний рік умовно поділити на три періоди, то максимальна кількість зареєстрованих безробітних буде у вересні – грудні, середній рівень – у січні – березні і мінімальний – у квітні – серпні. Це вказує на те, що під час весняно-польових робіт і збору врожаю кількість безробітних, що звертаються до державної служби зайнятості, значно менша, ніж після закінчення цього періоду. Однак реальна ситуація із безробіттям на селі виглядає набагато складнішою. Поширені випадки вимушеного перебування працівників сільськогосподарських підприємств у неоплачуваних відпустках з ініціативи адміністрації та праця в режимі неповного робочого дня (тижня). У цьому випадку працівник вважається зайнятим, хоча фактично є безробітним і потребує працевлаштування. Вагомий вплив на поглиблення проблеми прихованого безробіття має той факт, що є значна частка осіб, які протягом деякого часу марно шукали роботу, а потім втратили надію на працевлаштування. Ця категорія людей належить до так званих «зневірених», які офіційною статистикою не вважаються безробітними, оскільки не здійснюють активних пошуків роботи. Це знижує чисельність і рівень реального безробіття.

Тваринництво, що традиційно формувало базу для прикладання праці сільських мешканців та донині вважається «селоутворювальним» чинником, у сучасних умовах через тривалість окупності капіталу та несприятливу кон'юнктуру ринку на свою продукцію, зумовлену також і посиленням відкритості української економіки вже не може гарантувати працівникам постійного доходу. Досвід показує, що тільки в тих населених пунктах, підприємства яких забезпечують збалансований розвиток галузевої структури виробництва, досягається зайнятість трудових ресурсів сільських місцевостей, збереження та розвиток людського капіталу. Переважним чином це ті підприємства, що залишилися з минулого сторіччя завдяки вмілому керівництву та збереженню цілісного майнового та земельного комплексу [55].

Окремо слід зупинитися на дотриманні вимог щодо виконання основних складових кадрового менеджменту сільськогосподарських підприємств. Перш за все, планування та визначення потреби в робочих та управлінських кадрах

сучасних підприємств різних організаційно-правових форм здійснюється незважаючи ні на які нормативи та методичні рекомендації стосовно визначення потреби і планування персоналу. А їх дотримання та недопущення порушень у сфері використання працівників (затримки у виплатах заробітної плати, невивплати за лікарняними листами, ненадання відпусток, неведення табелів обліку робочого часу, відсутність рішень щодо вивільнення працівників, переводу їх на неповний робочий день, визначення часу простою тощо) мало б контролюватися державними органами, зокрема, територіальними державними інспекціями з праці, які, у свою чергу, є нечисельними та неспроможними здійснювати перевірки всіх сільгосп підприємств, особливо агрохолдингів, головний офіс яких розміщений інколи далеко від місця використання працівників.

На етапі формування багатукладної економіки фактична ефективність проведених реформ унаслідок недостатньої їх соціальної спрямованості не відповідає очікуваним сподіванням селян. Адже через ряд суб'єктивних причин ще до початку розробки й проведення реформ сільське господарство не було розбалансованим з іншими галузями економіки, що призвело до посилення нееквівалентності обміну продукції між містом і селом, зменшення виробництва сільськогосподарської продукції, ускладнення продовольчої проблеми, занепаду соціальної інфраструктури села, зниження життєвого рівня сільського населення, погіршення якості його трудового потенціалу й загострення демографічної ситуації в сільській місцевості. Унаслідок занепаду соціальної інфраструктури умови праці в аграрній сфері й соціальне становище селян поліпшилися. Це зумовило байдуже ставлення селян до аграрних реформ, також психологічну обережність щодо їх реалізації.

У зв'язку з вищевикладеним сільськогосподарські підприємства повинні враховувати такі особливості формування кадрового забезпечення:

1. Сезонність виробництва обмежує терміни реальної роботи працівників сезоном весна – осінь. Це у свою чергу, призводить до відтоку частини кадрів в інші сфери, де оплата праці має більш стабільний характер.

2. Взаємодія з живою природою вимагає від працівників високих знань та вмій. Крім того, ця взаємодія може мати свої особливості в кожному регіоні та залежати від структури виробництва на тому чи іншому підприємстві. Тому постає питання мотивації працівників і з погляду оплати праці, і стосовно

підвищення їх кваліфікації.

Обмеженість і скорочення кількості сільського населення, посилене процесами його міграції як за кордон, так і всередині країни, суттєво обмежують можливості сільськогосподарських підприємств щодо формування кадрового складу. Одним з напрямів вирішення цієї проблеми є пошук робітників в інших територіальних одиницях та подальше зростання рівня продуктивності праці. Вплив погодних умов виступає як фактор формування рівня відповідного ризику виробничої діяльності, що формує відповідний ризик в оплаті праці персоналу сільськогосподарських підприємств, змушуючи підприємства зменшувати гарантований розмір оплати праці.

Узагальнюючи результати управління кадровим забезпеченням на сільськогосподарських підприємствах України, можна зазначити, що більшість з них в основному використовує екстенсивні методи управління, підхід до якого є формальним, у ньому недостатньо враховується соціальний аспект; у зв'язку з переважанням екстенсивних засобів управління кадрами не в повній мірі використовується їх інтелектуальний потенціал; переважає нематеріальне мотивування праці; слабо досліджується ринок праці, при цьому практично не враховується системний, комплексний підходи і маркетингова парадигма. Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у вдосконаленні концептуальних положень управління кадрами з метою забезпечення їх сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, розуміння виділених особливостей кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств дасть змогу комплексно організувати цей процес на підприємстві, розробити такий комплекс дій, який дозволить працівникам використовувати не тільки базовий рівень компетентностей, але й постійно вдосконалювати й розвивати їх, що допоможе підприємству постійно підвищувати свою ефективність. Сільське господарство України протягом останніх 10–15 років є однією з галузей, яка стабільно нарощує обсяги виробництва та значною мірою визначає експорт. Завдяки цьому формується продовольче забезпечення держави, національний ринок. Нині у світі нарощування виробництва продовольства не встигає за зростанням чисельності населення, а ще більше – за зростанням вимог населення щодо продовольчих товарів. Україна по праву належить до основних виробників продовольства у світі та має всі можливості для здійснення вагомого внеску в розв'язання світової

продовольчої проблеми. Фактично за всіма основними видами продовольства рівень самозабезпеченості країни перевищує 100 %, а по зернових досягає майже 293 % [41].

За даними Державної служби статистики України, експорт продукції рослинного походження у 2019 р. становив 12914,5 млн дол. США. Це 25,8 % від усього експорту України та у 7,5 рази більше від обсягів експорту 2007 р. [57]. Унаслідок таких змін у 2019/20 м. р. Україна посіла друге місце у світі за обсягами експорту зернових [58]. Слід відзначити, що у світі продовжує стрімко зростати кількість населення, що створює додаткові можливості для експорту сільськогосподарської продукції [59].

У країнах з розвинутою економікою головне завдання сільського господарства – забезпечення населення якісною продукцією як фактор формування національної безпеки держави. В Україні це також важливий компонент аграрної галузі. Однак, необхідно звернути увагу на те, що нарощування валових зборів соняшнику, ріпака, кукурудзи і деяких інших культур відбувається в основному за рахунок зниження природної родючості ґрунтів та має стратегічні загрози для аграрного сектора. Крім того, позитивні тенденції до нарощування обсягів виробництва й експорту зерна, які спостерігаються останніми роками в Україні, супроводжуються нестабільністю цін і доходів товаровиробників, монополізацією ринку та надконцентрацією виробництва великими компаніями, нерівномірністю розподілу ринкового виграшу. Водночас, як зазначає В. Нелеп, в Україні існує значна диференціація у розвитку окремих галузей: зростання виробництва продукції олійних культур – у 3–25 разів (сої, ріпака, соняшнику) і зерна – на 17 % [60]. Результати аналізу стану розвитку галузі рослинництва та динаміки зміни обсягів виробництва в цілому в сільському господарстві наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Динаміка зміни валової продукції в Україні
(у постійних цінах 2016 року, млрд. грн.)

Роки	Валова продукція		Продукція рослинництва		Продукція тваринництва	
	усі категорії господарств	сільськогосподарські підприємства	усі категорії господарств	сільськогосподарські підприємства	усі категорії господарств	сільськогосподарські підприємства
1990	282,8	199,2	145,5	117,9	137,3	81,2
1991	245,4	164,3	121,2	94,1	124,3	70,3

1992	225,1	137,8	121,4	84,2	103,7	53,6
1993	228,5	136,5	134,0	91,4	94,5	45,1
1994	190,8	107,8	103,6	68,9	87,2	38,8
1995	183,9	99,4	106,3	67,5	77,6	31,9
1996	166,4	79,4	96,8	54,8	69,6	24,6
1997	163,4	77,9	102,5	60,7	61,0	17,2
1998	147,7	64,9	85,1	47,4	62,7	17,5
1999	137,5	59,1	76,5	43,4	61,0	15,7
2000	151,0	58,0	92,8	45,8	58,2	12,2
2001	166,4	69,6	104,3	56,1	62,1	13,5
2002	168,4	67,9	102,8	52,7	65,7	15,1
2003	149,9	50,5	88,3	37,1	61,6	13,5
2004	179,4	72,0	117,5	57,6	62,0	14,3
2005	179,6	72,8	114,5	55,7	65,1	17,1
2006	184,1	78,8	116,6	59,1	67,5	19,7
2007	172,1	74,4	106,0	53,1	66,2	21,4
2008	201,6	101,5	136,3	79,0	65,3	22,5
2009	197,9	96,3	129,9	71,3	68,0	25,0
2010	194,9	94,1	124,6	66,8	70,3	27,3
2011	225,4	117,1	157,6	89,6	67,8	27,5
2012	216,6	110,1	145,8	80,5	70,7	29,6
2013	246,1	133,7	172,1	101,3	74,0	32,4
2014	251,4	139,1	177,7	105,5	73,7	33,5
2015	239,5	131,9	168,4	99,6	71,0	32,3
2016	254,6	145,1	185,1	113,4	69,6	31,7
2017	249,0	140,5	179,5	108,6	70,3	33,9
2018	268,6	157,6	198,7	124,7	69,9	32,8
2019	272,3	161,8	202,3	127,8	70,0	34,1

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України за 2010–2019 рр.

При цьому аналіз динаміки валової продукції здійснено у постійних цінах 2016 р, що дозволяє усунути вплив інфляційної складової. Наведені дані дають змогу виділити два етапи в розвитку сільського господарства. Перший з них охоплює період з 1990 по 2000 рр. і характеризується постійним зменшенням обсягів виробництва. Протягом цього періоду обсяги валової продукції в усіх категоріях господарств зменшилися з 282,8 до 151,0 млрд грн. У сільськогосподарських господарствах ситуація виявилася ще гіршою. Обсяги виробництва при цьому скоротилися з 199,2 до 58,0 млрд грн, у постійних цінах. У свою чергу, ситуація в тваринництві була значно гірша, ніж у рослинництві. Валова продукція тваринництва в сільськогосподарських підприємств протягом аналізованого періоду зменшилася з 81,2 до 12,2 млрд грн, або майже у сім разів. Другий етап розпочався у 2001 р. й характеризувався поступовим відновленням обсягів виробництва. За 2001 – 2019 рр. вартість валової продукції в порівнянних

цінах зросла з 166,4 до 272,3 млрд грн. Що також важливо – у сільськогосподарських підприємствах темпи нарощування обсягів виробництва були ще вищими, ніж в інших господарствах.

Валова продукція у підприємств зросла з 69,6 до 161,8 млрд грн, або у 2,32 рази. Це відбувалося, у першу чергу, завдяки зростанню валової продукції рослинництва з 56,1 млрд грн у 2001 р. до 127,8 млрд грн у 2019 р. (у 2,27 рази). Також суттєво зросла й валова продукція тваринництва. Її величина збільшилася з 13,5 млрд грн у 2001 р. до 34,1 млрд грн у 2019 р., або у 2,53 рази. Унаслідок таких змін у сільськогосподарських підприємств відбулася трансформація структури виробництва на продукцію рослинництва. Якщо у 1990 р. питома вага галузі рослинництва дорівнювала 59,2 %, тваринництва відповідно 40,8 %. У 2001 р. році питома вага рослинництва вже дорівнювала 80,1 %, а тваринництва – відповідно 19,9 %. Фактично на такому рівні воно залишалося і в наступні роки з незначними коливаннями. Ця ситуація може в майбутньому призвести до значних екологічних та соціальних проблем на сільських територіях, зокрема через порушення оптимального співвідношення структури посівних площ та суттєвого скорочення рівня зайнятості.

Аналіз структури посівних площ був метою наступного етапу дослідження (табл. 5). Його здійснювали як за даними і по Україні, і по Харківській області. Розпочнемо з аналізу даних по Україні. Передусім слід звернути увагу на значну питому вагу соняшнику в структурі посівних площ. У 2017 р. її величина дорівнювала 26,3 %, скоротившись у 2019 р. до рівня 24,9 %. Однак, вона значно перевищує максимально обґрунтований її розмір (не більше 10 %) і є свідченням орієнтації підприємств на отримання поточних переваг.

Таблиця 5

Склад і структура посівних площ сільськогосподарських підприємств України у 2017–2019 рр.

Культури	2017		2018		2019	
	тис. га	%	тис. га	%	тис. га	%
Зернові та зернобобові	10573,1	56,2	10740,6	55,8	11202,3	57,8
Пшениця	4887,2	26,0	5073,2	26,3	5212,2	26,9
Кукурудза на зерно	3467,5	18,4	3528,4	18,3	3961,9	20,5
Ячмінь	1301,4	6,9	1309,5	6,8	1452,5	7,5
Жито	104,2	0,6	85,2	0,4	57,9	0,3
Жито озиме	103,6	0,6	84,9	0,4	57,9	0,3
Овес	74,2	0,4	71,6	0,4	59,6	0,3
Гречка	153,5	0,8	71,9	0,4	28,9	0,1
Просо	32,8	0,2	32,9	0,2	67,7	0,3

Рис	12,8	0,1	12,6	0,1	10,6	0,1
Зернобобові	457,9	2,4	505,8	2,6	296,6	1,5
Соя	1837,0	9,8	1554,4	8,1	1427,0	7,4
Ріпак озимий та кольза	774,3	4,1	1025,5	5,3	1267,3	6,5
Соняшник	4953,6	26,3	5068,7	26,3	4824,3	24,9
Буряк цукровий фабричний	294,0	1,6	256,7	1,3	206,0	1,1
Овочеві	30,4	0,2	31,3	0,2	34,7	0,2
Інші	796,8	1,8	692,9	3,0	639,9	2,1
Усього	19259	100	19370	100	19602	100

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України за 2017–2019 рр.

З другого боку, триває тенденція зниження питомої ваги цукрових буряків, гречки, жита в структурі посівних площ. Її не можна визначити як позитивну. Основним фактором, що викликає такі тенденції, є економічні рішення підприємств, які не обмежуються питаннями екології та розвитку соціальної сфери села. Динаміка посівних площ зернових та зернобобових, та олійних культур (%) в сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2012–2019 представлена на рис. 7.

Динаміка зернових культур характеризується наявністю двох різних періодів. Перший включає 1990–2003 рр. і характеризується скороченням валових зборів з 51 млн т у 1990 р. до 20,2 млн т у 2003 р. Другий період, відповідно, охоплює 2004–2019 р. і має протилежну тенденцію – зростання валових зборів. Їх величина у 2019 р. досягла 75,1 млн т, що суттєво перевищило рівень 1990 р. Валові збори цукрових буряків не мають подібних періодів і характеризуються тенденцією до падіння. Якщо у 1990 р. вони дорівнювали 44,2 млн т, то у 2019 р. – лише 10,2 млн т, скоротившись більше ніж у чотири рази.

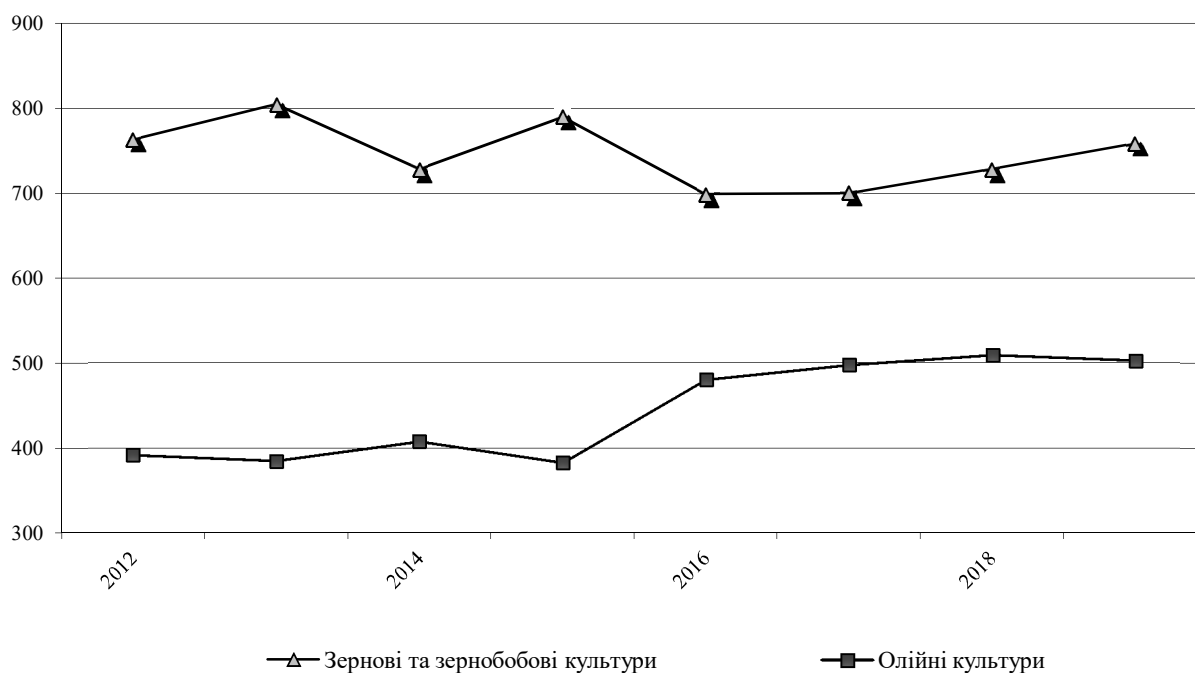


Рис 7. Динаміка посівних площ зернових та зернобобових, та олійних культур (%) в сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2012-2019, тис. га

Джерело: побудовано за даними [61]

Ця проблема стосується не тільки виробників цукрових буряків, а всієї цукрової галузі, її низької конкурентоспроможності. Ще однією культурою, яка має значний вплив на економіку сільськогосподарських підприємств, є соняшник. Виробництво цієї культури збільшилося з 2,7 млн т у 1990 р. до 15,2 млн т у 2019 р. Особливо стрімким було нарощування виробництва після 2004 р. Такий результат став наслідком розширення посівних площ і зростання в урожайності соняшнику.

Одним з основних факторів, що визначає рівень інтенсивності виробництва, є кількість унесених мінеральних та органічних добрив. Мінеральні добрива за сучасних умов можуть зумовлювати не менше 50 % приросту врожайності [62]. Сучасні інтенсивні технології передбачають унесення добрив під різні сільськогосподарські культури від 200 до 300 кг д. р. на 1 га [63]. Інакше підприємства не зможуть суттєво нарощувати обсяги виробництва та відновлювати баланс поживних речовин.

Як свідчать дані рис. 8 у сільськогосподарських підприємствах України має місце чітка тенденція до нарощування кількості внесених мінеральних

добрив, однак вона ще не досягла оптимального рівня.

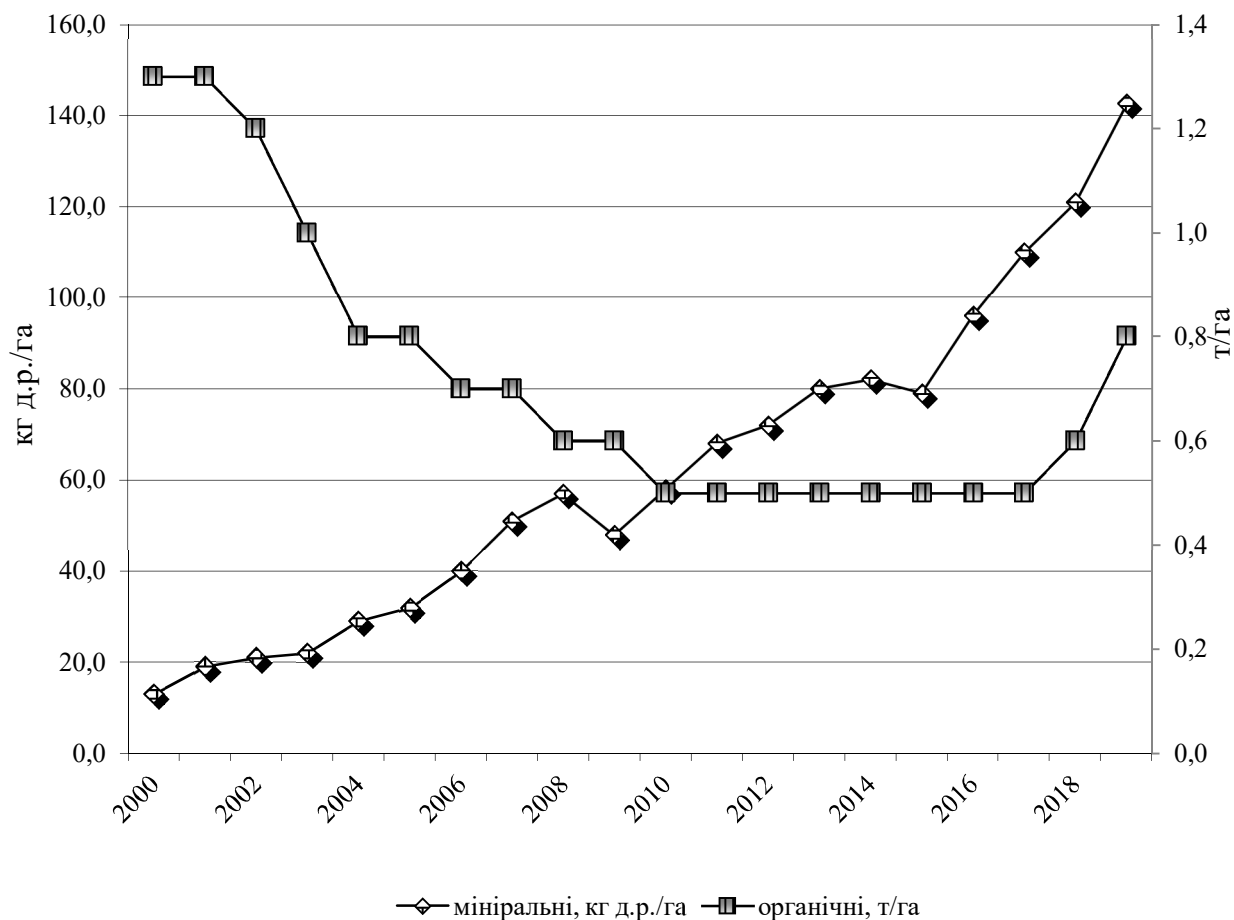


Рис 8. Динаміка внесення мінеральних та органічних добрив на 1 га посівної площі в Україні у 2000–2019 рр.

Джерело: побудовано за даними [65]

Для підприємств лісостепової зони оптимальним для кукурудзи на зерно є внесення 280 кг мінеральних добрив у перерахунку на діючу речовину [64]. Для пшениці цей показник дорівнює 220 кг/га. У 2019 р. в середньому на 1 га посівної площі було внесено 142,6 кг мінеральних добрив. Це дуже суттєве нарощування, особливо при порівнянні з рівнем 2000 р. (13 кг). Слід наголосити, що в 1990 р. в Україні на 1 га посівної площі було внесено 141 кг мінеральних добрив. Тобто вперше рівень внесення мінеральних добрив перевищив рівень 1990 р.

Крім того, значний резерв збільшення валових зборів пов'язаний зі збільшенням рівня внесення органічних добрив. Нині це велика проблема. У середньому за даними Державної служби статистики, на 1 га посівної площі вносять менше 1 т органічних добрив, тоді як тільки по пшениці в Лісостепу

рекомендовано вносити 25 т. Кількість органічних добрив з 2010 р. тримається на рівні 0,5 т/га. Вона значно поступається результату 2000 р. (1,3 т/га) та дуже суттєво – показнику 1990 р. (8,6 т/га).

У цьому разі маємо стратегічну загрозу з погляду підтримання якості ґрунтів у державі в цілому, тому що мінеральні добрива не можуть повною мірою замінити природний компонент накопичення поживних речовин, що пов'язаний з дією біологічних складових ґрунту, яких мінеральні добрива повністю позбавлені. Лише науково обґрунтовані сівозміни та органічні добрива можуть у довгостроковій перспективі підтримувати природні властивості ґрунтів та покращувати їх.

Таким чином, існує ситуація, коли, з одного боку, наявні позитивні тенденції в розвитку галузі рослинництва, що пов'язані зі збільшенням валових зборів та врожайності культур, а з другого, існують негативні фактори, пов'язані з порушенням структури посівних площ, недостатнім унесенням мінеральних та органічних добрив.

Рівень забезпеченості кадрів у будь-якій галузі відіграє провідну роль в організації виробничого процесу. При цьому важливі і кількісні, і якісні показники кадрового забезпечення. Однак, тенденції, які визначали цей процес з часів набуття Україною незалежності прийнято характеризувати переважно як негативні.

Учений В. В. Юрчишин підкреслював, що з'явилися нові малодосліджені соціальні та соціально-психологічні процеси і явища на селі. До найважливіших з них він відносить такі:

- 1) дедалі очевидніше майнове розшарування сільського населення;
- 2) розмежування прав власності, членства і роботи на підприємствах;
- 3) зміна в складі трудових ресурсів підприємств співвідношення між активно працюючими і тими, хто з різних причин не тяжіє до цього;
- 4) недостатня зацікавленість працівників у підвищенні кваліфікації і високоефективній роботі;
- 5) прояв незадоволеності певної частини працівників необхідністю «опрацьовувати» пенсіонерів, інвалідів тощо;
- 6) надмірний розвиток, умовно кажучи, позаплановий перерозподіл колективно набутого майна і продукції шляхом недозволеного фактичного привласнення [66].

За результатами проведеного дослідження, В. Ткачук стверджує, що криза в галузі сільської економіки, поява на селі широкомасштабного безробіття в його різних нестандартних формах зумовлюють необхідність термінової розробки заходів із регулювання ринку праці на селі, формування відповідної йому інфраструктури, вироблення політики сприяння зайнятості сільського населення. Серед тенденцій на ринку праці в сільській місцевості виділяють послаблення пропозиції робочої сили і зменшення попиту на неї, низький рівень диверсифікованості економіки та професійних властивостей працівників та ін [67].

Аналіз статичної інформації свідчить, що жодному уряду за роки незалежності не вдалося запровадити ефективної системи заходів, яка б призупинила негативні наслідки і на ринку праці в цілому в державі, і на сільських територіях зокрема. Все це свідчить про системну проблему, яка тісно пов'язана з демографічною кризою в Україні. Так з 1994 р. кількість населення стрімко скоротилася з 52,2 млн осіб у 1993 р. до 42,1 млн осіб у 2019 р. На цей процес дуже суттєво вплинули події 2014 р., призвівши до зменшення населення з 45,4 млн осіб у 2013 р. до 42,9 млн осіб у 2015 р. Скорочення сільського населення відбувалося майже тими самими темпами, що і всього населення. За досліджуваний період воно зменшилось з 16,9 млн осіб у 1990 р. до 12,9 млн осіб у 2019 р. Подібні тенденції несуть системну загрозу національній безпеці нашої держави, породжують негативні соціальні та економічні явища, можуть створювати значні проблеми в середині всього суспільства. На рис. 9 представлена динаміка демографічного навантаження на населення у віці 16–59 років в Україні у 1990–2019 рр. на 1000 осіб постійного населення, ми бачимо, що починаючи з 2009 р. навантаження на населення стрімко зростає, що є негативною тенденцією.

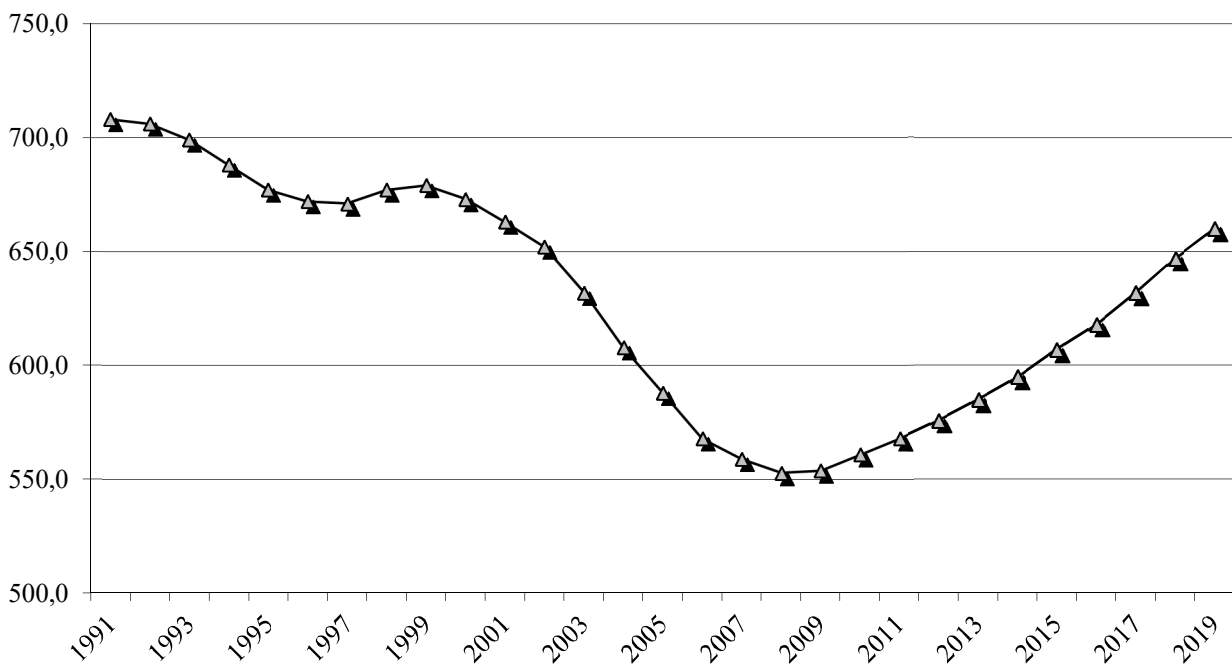


Рис 9. Динаміка демографічного навантаження на населення у віці 16–59 років в Україні у 1990-2019 рр. на 1000 осіб постійного населення

Джерело: побудовано за даними [69]

Одним з реальних проявів цього є проблема забезпечення кадрами підприємств, зокрема в сільській місцевості. У цьому разі тенденція на ринку праці мала ще негативнішу динаміку, ніж загальне скорочення населення (рис. 10). Кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві протягом 2004–2019 рр. зменшилася з 3998,3 до 3010,4 тис. осіб.

Однак ця тенденція не була однозначною. У 2011–2013 рр. збільшилася кількість зайнятих осіб, але потім вона суттєво скоротилась. З 2018 р. знову почалася тенденція до збільшення кількості зайнятих осіб. Водночас кількість найманих працівників мала дещо іншу тенденцію, яка зводилася до постійного зменшення. За аналізований період їх кількість скоротилася з 1272 до 440,5 тис. осіб. Цю ситуацію можна охарактеризувати як наслідок підвищення продуктивності праці в сільському господарстві, однак для самих працівників це означало втрату роботи і великі проблеми з пошуком іншої в сільській місцевості. Це один з факторів, який змушує населення до міграції за кордон. Підтвердженням таких тенденцій є аналіз кількості прийнятих та звільнених працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві України у 2006 – 2018 рр. (рис. 11).

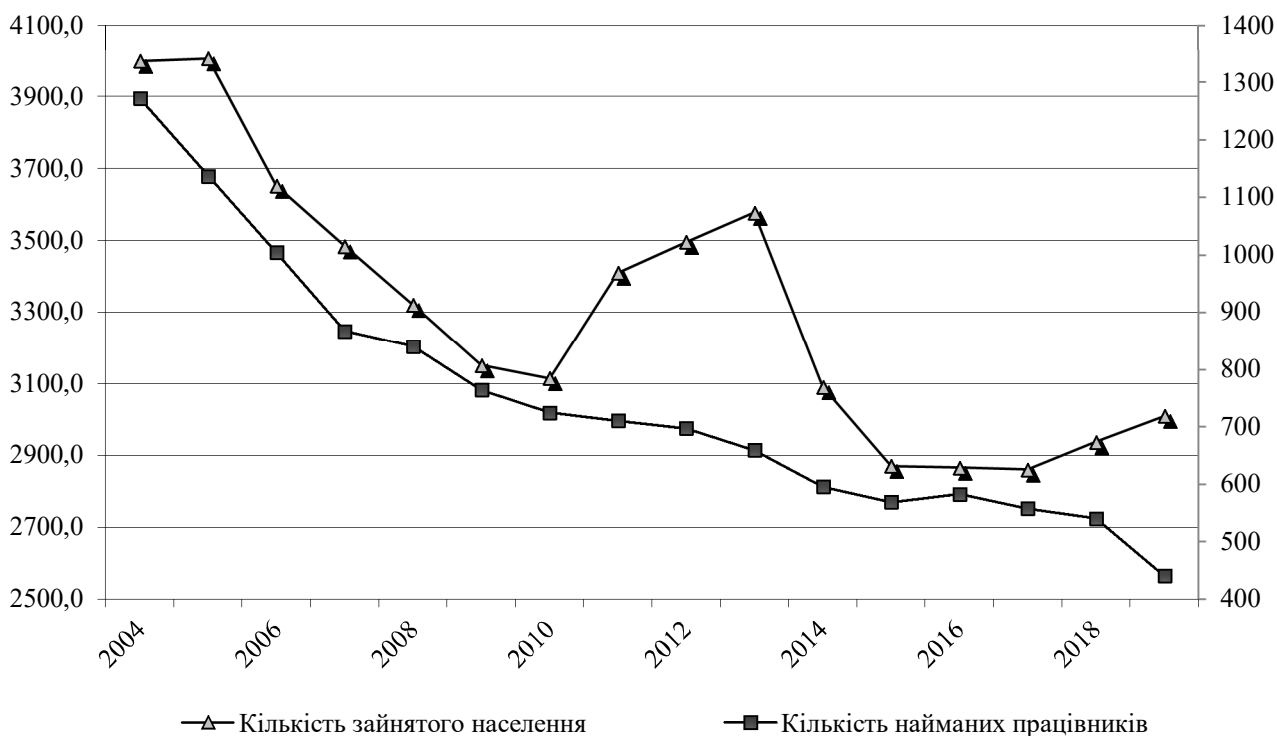


Рис 10. Динаміка зайнятого населення та найманих працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві України у 2004–2019 рр. тис. осіб
Джерело: побудовано за даними [70]

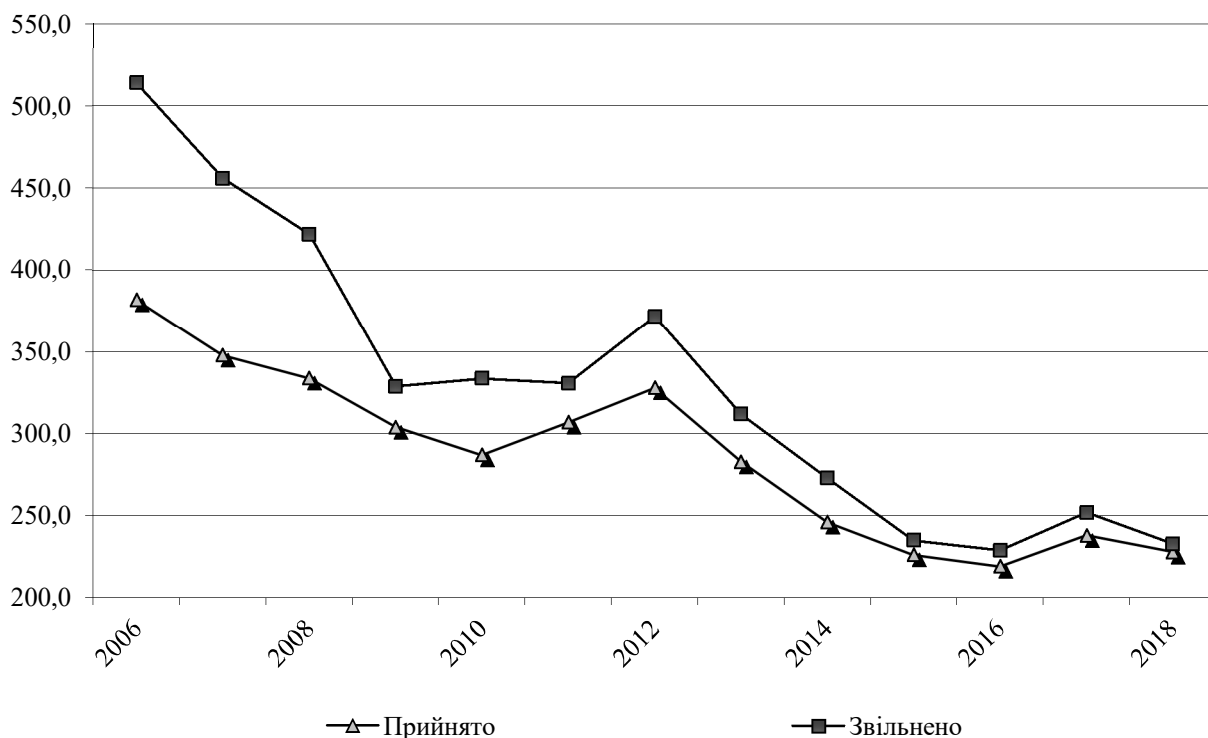


Рис 11. Динаміка кількості прийнятих та звільнених працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві України у 2006–2018 рр., тис. осіб
Джерело: побудовано за даними [70]

Отже, кількість прийнятих працівників скоротилася з 382 тис. осіб у 2006 р. до 227,9 тис. осіб у 2018 р., або в 1,68 раза. Ще більш суттєво за цей період

скоротилася кількість звільнених працівників, а саме – 514 тис. осіб до 232,9 тис. осіб, або більше ніж у два рази. Така ситуація негативно впливає і на рівень доходу сільського населення, що призводить до зростання його бідності. Сільська бідність – це проблема, серед причин якої – і низький рівень мотивації. Також слід відзначити помітно нижчу активність сільських сімей на ринку праці порівняно з міськими. Активність малозабезпечених селян порівняно з більш заможними групами представників сільського населення набагато нижча. Визначено, що найбільший вплив на рівень доходів селян має наявність працюючих членів домогосподарства [70]. Крім того, науковці підкреслюють, що продуктивна економічна діяльність сільської громади на основі ефективного використання місцевих активів формує підґрунтя для послаблення процесів депопуляції, зменшення масштабів незворотної міграції, природного скорочення, урбанізаційних прагнень сільського населення. Збільшення доходів від зростання продуктивності сільської економіки сприяє активізації демовідтворювальних процесів [71].

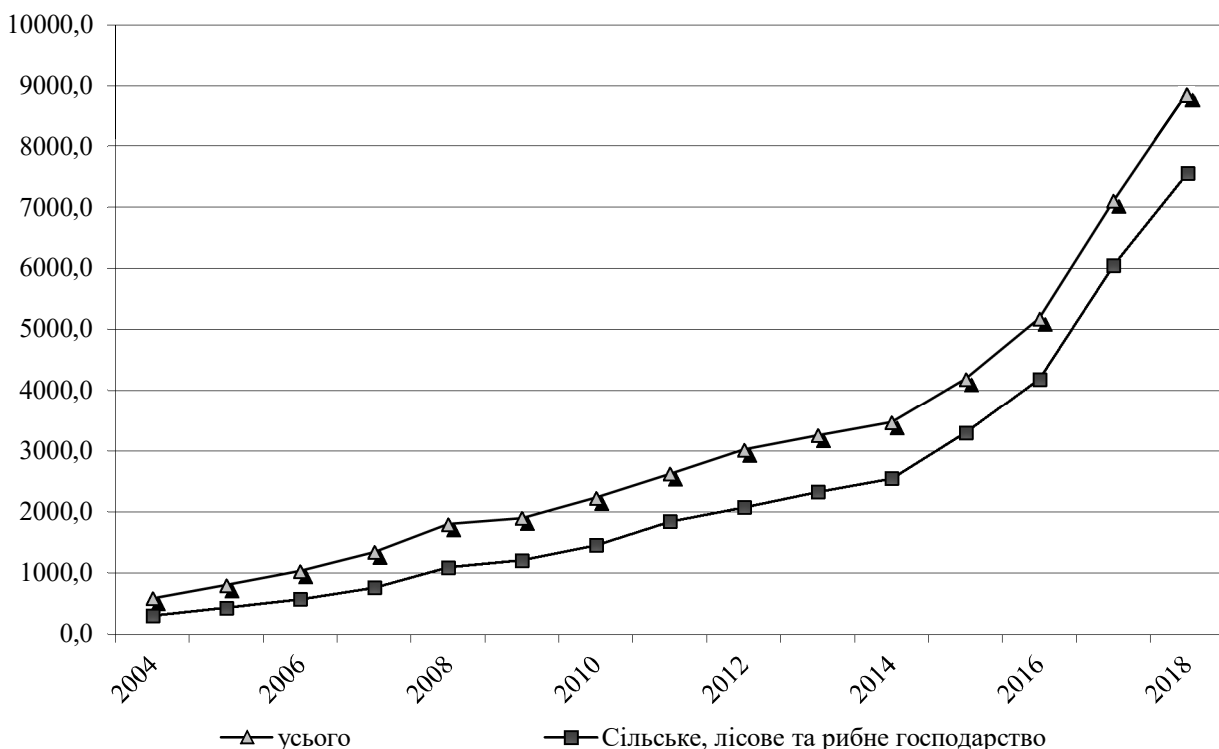


Рис 12. Динаміка середньомісячної номінальної зарплатної плати штатних працівників у середньому в економіці та сільському, лісовому і рибному господарстві в Україні у 2004–2019 рр. грн

Джерело: побудовано за даними [72]

Динаміка зарплатної плати в цілому по економіці держави та сільському господарстві, зокрема, характеризується стрімким зростанням (рис 12).

Однак при цьому суттєвим фактором була інфляція та її вплив на формування рівня оплати праці. Важливим є також стосується той факт, що оплата праці в сільському господарстві протягом усього аналізованого періоду поступалася її середній величині по галузі економіки України. Ця проблема має багаторічну історію, сягаючи своїм корінням ще радянських часів. Наступний етап був безпосередньо пов'язаний з аналізом ситуації в сільськогосподарських підприємствах Харківської області [73]. Зокрема, здійснено аналіз рівня середньорічної заробітної плати, величини витрат з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та зміни чисельності працівників з розрахунку на одиницю земельної площі за 2010–2019 рр. (табл. 6).

Таблиця 6

Динаміка окремих показників чисельності працівників галузі рослинництва та рівня їх оплати в сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2010–2019 рр.

Роки	Середньорічна заробітна плата,		Витрати заробітної плати на 100 га с.-г. угідь, тис. грн		Чисельність працівників галузі рослинництва на 100 га с.-г. угідь, осіб	
	грн	%	тис. грн	%	осіб	%
2010	14015	100,0	20,8	100,0	1,48	100,0
2011	17888	127,6	25,9	124,6	1,45	97,6
2012	19400	138,4	28,4	137,0	1,47	98,9
2013	21580	154,0	31,1	149,7	1,44	97,2
2014	23957	170,9	35,3	170,2	1,47	99,6
2015	19744	140,9	32,7	157,6	1,66	111,9
2016	34176	243,9	53,4	257,5	1,56	105,6
2017	25337	180,8	60,6	292,2	2,39	161,6
2018	49134	350,6	75,1	361,6	1,53	103,1
2019	69276	494,3	86,7	417,8	1,25	84,5

Джерело: власні розрахунки за даними форм 1-ПВ, 4-СГ та 50-СГ сільськогосподарських підприємств

При цьому використовували дані тільки стосовно працівників галузі рослинництва. Вважаємо за потрібне надати пояснення щодо методики визначення цих показників. До 2017 р. їх величина могла бути розрахована з використанням даних форми 50-СГ. Однак, починаючи з 2017 р., це стало неможливим через зміну цієї форми, тому було залучено дані різних форми (4-СГ, 21-СГ, 1-ПВ, 50-СГ) для визначення показників саме по галузі рослинництва. Це призвело до суттєвого скорочення кількості аналізованих підприємств. Водночас їх вибірка була достатньою в усі роки для того, щоб отримати точні дані. Слід зазначити, що у 2010–2019 рр. середня заробітна плата одного

працівника галузі рослинництва збільшилася з 14015 до 69276 грн на рік (на 394,3 %). Це суттєве зростання, яке перевищує рівень інфляції протягом цього періоду (284,1 %). Відповідно, високими темпами зростала і величина витрат на оплату праці працівників галузі рослинництва з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь. Вона підвищилася з 20,8 тис. грн у 2010 р. до 86,7 тис. грн у 2019 р., або більше ніж у чотири рази. Показник кількості зайнятих працівників з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, то в цьому році відносно стабілізувався. Окремо виділено 2017 р., однак це може бути пов'язано із суттєвими змінами статистичної звітності підприємств. Також проведено оцінку рівня витрат на заробітну плату по окремих культурах у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2017–2019 рр. (табл. 7).

Таблиця 7

Розмір витрат на оплату праці на 100 га посівної площі окремих культур у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2017–2019 рр., тис. грн

Культури	2017	2018	2019
Зернові та зернобобові	55,2	56,0	78,7
Пшениця	53,2	52,4	78,2
Кукурудза на зерно	62,2	66,8	83,5
Соя	79,9	52,4	74,6
Соняшник	55,4	63,2	82,6
Буряки цукрові	124,7	94,2	134,1

Джерело: власні розрахунки за даними форм 4-СГ, 50-СГ сільськогосподарських підприємств

У цьому випадку також має місце зростання рівня витрат за окремими культурами з розрахунку на одиницю посівної площі. В абсолютному вираженні у 2019 р. найбільша величина витрат була по цукрових буряках. По всіх інших культурах вона коливалася в незначних межах і не мала суттєвого значення.

Одним з факторів який може визначати рівень витрат і оплати праці, є розміри підприємств. Це добре відомий факт, однак він потребує детального дослідження. Тому було здійснено групування підприємств за величиною площі сільськогосподарських угідь Харківської області за даними 2019 р. (табл. 8).

Таблиця 8

Вплив земельної площі сільськогосподарських підприємств Харківської області на рівень витрат на оплату праці при виробництві продукції рослинництва у 2019 р.

Групи за площею, га	Площа сільськогосподарських угідь, га	Кількість підприємств	Витрати на оплату праці в рослинництві на 100 га, тис. грн	Питома вага витрат на оплату праці в структурі витрат, усього
До 500	313,2	92	157,3	8,4
500,1-1000	762,3	93	86,2	5,6
1000,1-2000	1450,1	136	79,7	5,7
2000,1-3000	2470,7	61	77,7	4,8
3000,1-4000	3475,5	28	64,6	4,4
Понад 4000	7321,3	38	72,8	4,8
По області	1834,2	448	78,5	5,1

Джерело: власні розрахунки за даними форм 4-СГ, 50-СГ сільськогосподарських підприємств

Досліджувана сукупність становила 448 підприємства. Було виділено шість груп з площею сільськогосподарських угідь від 500 га до більше ніж 4000 га. Кількість підприємств за групами коливалась від 28 до 136. Для отриманих результатів слід окремо виділити дані першої групи з площею сільськогосподарських угідь до 500 га. У цій групі величина витрат на оплату праці по продукції рослинництва у два рази перевищувала середню величину по області. Це може бути пов'язано і з меншим рівнем продуктивності праці, і з наявністю в структурі посівних площ більш трудомістких культур (овочі, плоди, ягоди). Крім того, саме в цій групі підприємств була вищою і питома вага витрат на оплату праці. За іншими групами підприємств принципової різниці в рівні витрат на оплату праці не встановлено.

З метою поглиблення оцінки було досліджено вплив розмірів посівної площі на рівень витрат на оплату праці при виробництві окремих культур у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2019 р., а саме – пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику. Як групувальний критерій обрано величину посівної площі цих культур (табл. 9).

За кожною культурою було виділено шість груп. При цьому варіювання площ було доволі різним. По пшениці воно було максимальним, а по соняшнику – мінімальним. Кількість підприємств, які аналізували, дорівнювала по пшениці 415 шт., кукурудзи на зерно – 289 шт., соняшнику – 425 шт.

Таблиця 9

Вплив розмірів посівної площі на рівень витрат на оплату праці при виробництві окремих культур у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2019 році

Групи за площею, га	Кількість підприємств	Витрати на оплату праці на 1 га посівної площі, грн/га	Витрати на оплату праці на 1 ц, грн	Питома вага витрат на оплату праці в структурі витрат, %
Пшениця				
До 200	102	759,3	19,1	6,0
200,1–500	139	760,9	17,3	5,3
500,1–1000	95	741,2	16,9	5,1
1000,1–1500	41	545,2	11,0	3,3
1500,1–2000	16	718,9	16,8	5,1
Понад 2000	22	536,7	12,5	3,8
Кукурудза на зерно				
До 50	35	1169,1	21,8	6,9
50,1–100	42	1129,3	20,6	6,2
100,1–250	86	828,6	14,0	4,8
250,1–500	63	731,2	12,5	4,3
500,1–1000	44	636,1	11,0	4,1
Понад 1000	19	733,3	13,4	4,6
Соняшник				
До 100	49	800,1	32,6	5,9
100,1–250	78	823,3	28,6	4,9
250,1–500	120	810,5	27,4	5,0
500,1–750	62	767,7	25,7	4,6
750,1–1250	61	787,4	25,6	4,5
Понад 1250	55	582,6	20,3	3,7

Джерело: власні розрахунки за даними форм 4-СГ, 50-СГ сільськогосподарських підприємств

Отже, зростання посівних площ дозволяє підприємствам економити на витратах на оплату праці працівників. Така економія чітко простежується і за величиною витрат з розрахунку на одиницю посівної площі, і з розрахунку на 1 ц отриманої продукції.

Зокрема, по пшениці у підприємств з посівною площею до 200 га величина витрат на оплату праці на 1 га посівної площі дорівнювала 759,3 грн/га, а в підприємств з посівною площею понад 2000 га – 536,7 грн/га. По кукурудзі на зерно величина цього показника дорівнювала в підприємств з площею до 50 га 1169,1 грн/га, а в підприємств з площею понад 1000 га – 733,3 грн/га. По соняшнику, відповідно, 800,1 грн/га у підприємств з площею до 100 га і 582,6 грн/га – з площею понад 1250 га. Також спостерігали тенденцію до зниження питомої ваги витрат на оплату праці в структурі всіх витрат водночас зі зростанням посівних площ.

Щоб оцінити залежності рівня витрат на оплату праці від окремих показників за трьома обраними культурами, було згрупувано підприємства за величиною витрат на оплату праці (табл. 10).

Усі підприємства за кожною з культур поділили на сім груп з рівнем витрат на оплату праці від 250 та більше за 1750 грн/га. Установлено, що зі зростанням рівня витрат на оплату праці на одиницю земельної площі за всіма культурами суттєво збільшується величина витрат на оплату праці на 1 ц продукції та питома вага витрат у загальній структурі витрат. По пшениці значення цих показників у групі з рівнем витрат на оплату праці до 250 грн/га дорівнювало відповідно 5,8 грн/ц та 1,90 %, а у підприємств з рівнем витрат понад 1750 грн – 43,7 грн/ц та 12,42 %. По соняшнику ці показники становили відповідно по групі підприємств з рівнем витрат на оплату праці до 250 грн/га – 4,7 грн/ц та 0,84 %, а по групі підприємств з рівнем витрат понад 1750 грн/га – 70,7 грн/ц та 11,38 % відповідно. По пшениці відносно чітко простежується залежність впливу посівної площі як фактору концентрації виробництва. Вона пов'язана зі зменшенням рівня витрат на одиницю земельної площі і на 1 ц продукції. Водночас меншою мірою ця залежність прослідковується по соняшнику та ще менше – по кукурудзі на зерно. Отже, збільшення ефективності витрат на оплату праці дозволяє, по-перше, значно скоротити їх величину як на 1 ц продукції і зменшити питому вагу в структурі витрат. Крім того, це дає змогу підприємствам значно збільшити продуктивність праці.

Сталий розвиток сільських територій сьогодні в розвинутих країнах розглядають як стратегічний напрям у процесі формування політики щодо підтримки і населення, і підприємств, розташованих на цих територіях. При цьому в центрі уваги такої політики є населення в широкому розумінні та рівень його самореалізації з погляду реалізації професійних компетентностей.

Сучасна інноваційна економіка змінює пріоритети в структурі публічного управління і розвитку сільських територій: по-перше, у її структурі визначною стає не матеріальна, а інтелектуальна власність – людський капітал. Для ефективної реалізації наявного потенціалу сільських територій необхідне формування якісних характеристик та передумов знання базованого менеджменту на державному рівні. Лише спільні дії керуючої та підлеглої підсистем публічного управління здатні зробити простір для формування людського капіталу засобом його інтелектуалізації, що сформує подальші

можливості і конкурентні переваги сільським територіям у реалізації стратегічних цілей їхнього інноваційного розвитку.

Таблиця 10

Вплив окремих показників на рівень витрат на оплату праці при виробництві пшениці, кукурудзи на зерно, соняшнику в сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2019 р.

Витрати, грн/га	Посівна площа, га	Витрати на оплату праці на 1 ц, грн	Питома вага витрат на оплату праці в структурі витрат, %	Товарна продукція на 1 грн витрат на оплату праці
Пшениця				
До 250	1706,4	5,8	1,90	65,6
250,1–500	667,0	8,7	2,96	43,2
500,1–750	724,0	14,6	4,46	26,6
750,1–1000	558,0	19,1	5,41	20,3
1000,1–1250	819,2	22,4	6,55	17,9
1250,1–1750	705,7	31,9	9,04	13,1
Понад 1750	445,7	43,7	12,42	9,3
Кукурудза на зерно				
До 250	310,7	2,6	0,90	124,1
250,1–500	443,7	7,0	2,53	48,6
500,1–750	367,2	10,7	4,06	30,6
750,1–1000	396,2	15,4	5,38	21,4
1000,1–1250	427,9	17,0	5,77	20,5
1250,1–1750	379,0	25,6	8,08	13,9
Понад 1750	145,5	39,8	13,00	8,5
Соняшник				
До 250	921,8	4,7	0,84	159,2
250,1–500	798,2	12,8	2,45	60,5
500,1–750	623,5	21,6	3,91	37,9
750,1–1000	700,2	28,0	5,26	27,9
1000,1–1250	631,7	39,7	6,16	20,4
1250,1–1750	633,2	51,8	8,38	16,9
Понад 1750	428,3	70,7	11,38	10,6

Джерело: власні розрахунки за даними форм 4-СГ, 21-СГ та 50-СГ сільськогосподарських підприємств

Слід зазначити, що дослідження закордонних економістів свідчать про вплив рівня освіти працівників на доходи підприємства. Крім того, було також встановлено, що більш освічені працівники, як правило, віддають перевагу несільськогосподарському підприємництву, а не фермерству. Ефект освіти, який відокремлює працівників від самозайнятості і заробітної плати, сильніший для жінок, можливо значніший у міських районах, а також у найменш розвинених

економіках, де сільське господарство є домінуючим, а рівень грамотності нижчий.

Сільськогосподарське підприємство виступає складною, багатомірною системою, що складається з певних соціальних, економічних, техніко-організаційних, інформаційних та природних елементів. Функціонування підприємства та його розвиток залежить від грамотного керування процесом кадрового забезпечення, що тісно пов'язане зі системою управління підприємством та її основною частиною – системою управління кадрами. Процес кадрового забезпечення, як синтезуючий елемент зовнішнього та внутрішнього середовища, зводить воедино зовнішнє середовище, з низкою соціально-економічних, політико-правових, технологічних, культурних, екологічних умов, та внутрішнє середовище, виразником якого є підприємство з його філософією, культурою, корпоративною індивідуальністю, кадровою політикою. Рівень забезпеченості кадрами будь-якої галузі є похідним показником від демографічних процесів у суспільстві. Дослідження динаміки зміни населення в Україні в цілому та сільського населення зокрема свідчить про системну проблему, яка тісно пов'язана з демографічною кризою в Україні. Так кількість зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві протягом 2004–2019 рр. скоротилася з 3998,3 до 3010,4 тис. осіб. Аналіз рівня середньорічної заробітної плати, величини витрат з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, зміни чисельності працівників з розрахунку на одиницю земельної площі за 2010–2019 рр. в сільськогосподарських підприємствах Харківської області дав змогу встановити, що середня заробітна плата одного працівника галузі рослинництва збільшилася з 14015 до 69276 грн на рік, величина витрат на оплату праці працівників галузі рослинництва з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросла з 20,8 тис. грн у 2010 р. до 86,7 тис. грн у 2019 р. В результаті проведеного дослідження було також встановлено, що зі зростанням рівня витрат на оплату праці на одиницю земельної площі за всіма культурами суттєво збільшується величина витрат на оплату праці на 1 ц продукції та питома вага витрат у загальній структурі витрат. Важливим в цьому сенсі є оцінювання рівня забезпеченості сільських територій необхідними кадрами та розробка механізму щодо ефективного управління кадровим забезпеченням сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел

1. Котельникова Ю. М. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством. Научно-технический сборник «Коммунальное хозяйство городов» Харьков. 2006. Выпуск 68. С. 332–339. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/3533>. (дата звернення 10.09.2020).
2. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации: Учебное пособие. М.: Экзамен, 2006. 320 с.
3. Годлевский Ю. Г. Концептуальные положения теории развития человеческих ресурсов. Економіка та держава. 2008. № 5. С. 56–59.
4. Исаченко И. И., Елизарова О. И., Кондрусь Е. А., Машинская И. С. Управление человеческими ресурсами. М.: МГУП имени Ивана Федорова, 2013. 206 с.
5. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 224 с.
6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 144–146.
7. Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом. Управление персоналом. 2004. №21. С. 40–43.
8. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2006. 638 с.
9. Котельникова Ю. М. Необхідність компетентнісного підходу в управлінні кадрами підприємства. Проблеми формування нової економіки ХХІ століття: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. 25–26 груд. 2009 р. у 5 т., Т. 2. Дніпропетровськ. 2009. С. 47–49.
10. Васильченко Н. Г. Современная система управления предприятием. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. 319 с.
11. Котельникова Ю. М. Сучасний характер методів управління кадрами підприємства. Формування конкурентоспроможної національної економіки: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. м. Херсон, 19–20 квіт. 2013 р. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2013. С. 88–89.

12. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. 276 с.
13. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. / под ред. П. В. Шеметова. М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭ и У, 2003. 312 с.
14. Гринёва В. Н., Буцкая И. О. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия. Економіка розвитку. №2(22):ХДЕУ. Х 2002. С.65–68.
15. Симутенко Е. Активная кадровая политика: Методы управления персоналом в кризисных ситуациях. Менеджмент и менеджер. 2003. №7. С. 55–61.
16. Поляков В. Развитие систем управления персоналом в странах СНГ. Кадровик. 2004. №4. С. 110–112.
17. Ніколаєнко М. А., Ніколаєнко Л. Ф. Методи формування комплексної системи управління персоналом. Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Харків. Серія «Економічні науки». 2004. Т. 7, №2. С. 12–18.
18. Баско В. Н. Управління кадрами: наука і практика. Деньги и кредит. 2003. №10. С. 41–44.
19. Дюзимова Е., Путинцев С. Как растить резерв. Служба кадров. 2001. №9. С. 100–104.
20. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.
21. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка АПК. 2018. № 2. С. 49–55.
22. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Лузан О. Ю. Інститути й інституції у розвитку інтеграційних процесів в аграрній сфері. Економіка АПК. 2013. №4. С. 86-93.
23. Петрига О. М., Яворська Т. І., Прус Ю. О. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.
24. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
25. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125067> (дата звернення: 29.12.2020).
26. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96->

%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 29.12.2020).

27. Скидан О. В., Ніценко В. С. Аграрна політика регулювання зайнятості на селі. Вісник ЖНАЕУ. 2011. № 1, т. 2. С. 3–10.

28. Zachrisson M. Human resource management in agricultural sector. Health and safety in agriculture nordic and world-wide perspectives. Ystad, Sweden, 2012. pp. 123–126.

29. Котельникова Ю. М., Кривошопка Ю. М. Місце кадрового забезпечення в ефективній діяльності підприємства на етапі інтеграції національної економіки до ЄС. Вісник Хмельницького нац. університету. Сер.: Економічні науки. 2005. Т. 1. № 3. С. 95–98.

30. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення як зв'язуючий елемент зовнішньої та внутрішньої систем підприємства. Наука і освіта – 2004: матеріали VII Міжнародної наук.-практ. конференції. Т. 13. Управління трудовими ресурсами. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. С. 46–48.

31. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

32. Котельникова Ю. М., Красноносорова О. М. Кадрове забезпечення як ефективний елемент стратегічного управління підприємством. Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення: матеріали Міжнародної наук.-практ. конференції; у 2 т., Т. 2. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. С. 236–240.

33. Продиус И. П., Владимірова Т. А., Запорожан Д. В., Продиус Ю. И. Управление персоналом. Одесса, 2001. 251 с.

34. Алёхина О., Павлуцкий А. Служба персонала: мифы и реалии. Управление персоналом. 2000. №9 С. 73–76.

35. Богиня Д. П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. К.: Знання-Прес, 2000. 312 с.

36. Фёдорова Н. В. Управление персоналом организации. МГУ. М.: КноРус, 2005. 415 с.

37. Котельникова Ю. М., Кривошопка Ю. М. Місце кадрового забезпечення в ефективній діяльності підприємства на етапі інтеграції національної економіки до ЄС. Вісник Хмельницького нац. університету. Сер.: Економічні науки. 2005. Т. 1. № 3. С. 95–98.

38. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. 5-те вид., перероб. та доп. Підручник. Київ.: Центр учбової

літератури, 2016. 492 с.

39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

40. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення як складова стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Індустрія гостеприимства в странах Европы*: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. 28 груд. 2007 р. Сімферополь: видавничий центр Кримського інституту бізнесу, 2008. С. 65–66.і

41. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента: Практическое пособие. 3-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2001. 336 с.

42. Національна економічна стратегія 2030: сайт. URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 29.12.2020).

43. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.12.2020).

44. Інфографічний довідник «Агробізнес України». URL: <https://agribusinessinukraine.com> (дата звернення: 29.12.2020).

45. Україна покращила позиції у рейтингах експортерів сільськогосподарської продукції. URL: <https://news.dtki.ua> (дата звернення: 29.12.2020).

46. Показники виробництва пшениці та ячменю у 2019/2020 МР. URL: <https://superagronom.com/multimedia/infographics/69-pokazniki-virobnitstva-pshenitsi-ta-yachmenyu-u-2019-2020-mr> (дата звернення: 29.12.2020).

47. TOP-10 стран производителей пшеницы в 2019 году. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-stran-proizvoditelej-pshenitsy-v-2019-godu> (дата звернення: 29.12.2020).

48. Грейсон Джексон К. младший, О'Делл Карла Американский менеджмент на пороге XXI века. Москва. 1991. 320 с.

49. Главный сайт об агробизнесе. URL: <https://latifundist.com> (дата звернення: 30.12.2020).

50. Дюзимова Е., Путинцев С. Как растить резерв. Служба кадров. 2001. №9. С. 100-104.

51. Center for American Progress. URL: <https://www.americanprogress.org> (дата звернення: 30.12.2020).

52. Бакуліна О. С., Зінчук Т. О. Напрями державного стимулювання

персоналу сільськогосподарських підприємств в країнах-членах ЄС та Україні. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2015. Вип. 2 (1.1). С. 65–74.

53. Прокопа І. В. Соціоекономічний підхід до модернізації аграрного сектору як основа подолання його структурних деформацій. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року. Збірник матеріалів Чотирнадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників. Київ: ННЦ ІАЕ, 2013. С. 302-306.

54. Якуба К. І. Зайнятість населення та організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві. Організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві. Збірник матеріалів Дванадцятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників. Київ ННЦ ІАЕ, 2010. С. 300–304.

55. Михайлова Л. І. Кадрове забезпечення підприємств в контексті аграрних трансформацій. Організаційно-економічні трансформації в аграрному виробництві. Матеріали Третіх регіональних зборів Північно-східного відділення Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників. 10 грудня 2009 р. Харків. 2010. С.157–163.

56. Лупенко Ю. Про продовольчу проблему. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 5.

57. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.12.2020).

58. Україна посіла друге місце у світі за обсягом експорту всіх зернових культур. URL: <https://np.pl.ua/2021/01/ukraina-posila-druhe-mistse-u-sviti-za-obsiahom-eksportu-vsikh-zernovykh-kul-tur> (дата звернення 15.12.2020).

59. Духницький Б. В. Світове виробництво сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 59–65.

60. Нелеп В. М. Тенденції розвитку сільського господарства в Україні та світі. Економіка АПК. 2015. № 7. С. 100–105.

61. Індекси сільськогосподарської продукції. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 20.12.2020).

62. Лушнікова О. М. Сучасний стан, тенденцій економічна ефективність використання мінеральних добрив у сільськогосподарських підприємствах. Вісн. ХНАУ, Серія «Економічні науки». 2014. № 7. С. 253–261.

63. Калінчик М. В. Ільчук М. М., Калінчик М. Б. Економічне

обґрунтування норм внесення мінеральних добрив залежно від цін на ресурси та продукцію. Київ: Нічлава, 2006. 44 с.

64. Гудзь В. П., Примак І. Д., Будьонний Ю. В., Танчик С. П. Землеробство: підручник / за ред. В. П. Гудзя. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учб. літ., 2010. 464 с.

65. Внесення мінеральних та органічних добрив. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.12.2020).

66. Юрчишин В. В. Аграрна політика в Україні на зламах політичних епох. Київ: Наук. думка, 2009. 368 с.

67. Ткачук В. А. Сучасний стан і тенденції розвитку аграрного ринку праці. Економіка АПК. 2019. № 7. С. 6–13.

68. Півторак А. А. Оцінювання трансформаційних тенденцій на ринку праці в сільській місцевості. Економіка АПК. 2019. № 5. С. 94–105.

69. Населення та міграція. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.12.2020).

70. Дворник І. В. Оцінка впливу основних факторів на формування доходів сільського населення. Демографія та соціальна економіка. 2017. № 2. С. 211–225.

71. Дяконенко О. І. Вплив на сільське розселення зрушень у продуктивності сільської економіки. Демографія та соціальна економіка. 2016. № 2. С. 76–88.

72. Зайнятість та безробіття. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.12.2020).

73. Шиян Д. В., Котельникова Ю. М. Окремі тенденції формування кадрового забезпечення галузі рослинництва. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції. Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 161–163.

© Панчук А. С., Котельникова Ю. М., 2021

РОЗДІЛ 2

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Ефективність економіки нерозривно пов'язана зі створенням належних умов, за яких керівники та власники бізнес-структур постійно здійснюють творчий пошук нового, розвивають економічні відносини та запускають механізми життєвого циклу. Рушійні сили цих процесів значною мірою залежать від характеристик бізнес-середовища, яке утворюється та змінюється під впливом не тільки суб'єктів ринку, а й державної політики. Необхідність такого державного втручання в економіку обумовлена вадами ринкового саморегулювання, пошуком ефективніших неринкових варіантів задоволення потреб у суспільних благах, усуненням зовнішніх ефектів та кризових явищ. Якісне бізнес-середовище є передумовою ефективного використання економічного потенціалу бізнесу, підвищення ефективності і стабільності економічної системи, посилення фіскально-регулюючого потенціалу країни (території) та конкурентних позицій країни в глобальному просторі.

2.1. Бізнес-середовище як об'єкт державного регулювання в умовах транзитивної економіки

Поняття «бізнес-середовище» активно досліджується у науковому просторі та узагальнено постає сукупністю факторів, у межах яких здійснюється господарська діяльність з метою отримання прибутку [10, с. 194]. В такому випадку структуру бізнес-середовища підприємства представляють як сукупність ресурсів, процесів, суб'єктів та інформаційних зав'язків.

Особливістю розвитку бізнес-середовища є перманентна зміна факторів за кількісними та якісними параметрами. Діагностика його структури та складу розглядається у межах численних теорій із застосуванням поширених прикладних інструментів стратегічного аналізу та маркетингу.

Насамперед, в економічній літературі під бізнес-середовищем прийнято розуміти сукупність усіх зовнішніх факторів діяльності підприємства, які суттєво впливають на його функціонування [1, 9]. Серед таких основних факторів називають споживачів продукції, постачальників, конкурентів, державне регулювання, а також соціальні, політичні, технологічні, правові та

екологічні умови [11, с. 93]. Також є підходи, що поєднують в понятті бізнес-середовища сукупність усіх зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства, які в значній мірі впливають на його функціонування [5, с. 146]. Особливістю бізнес-середовища є те, що воно має територіальну цілісність, у межах якої представлене господарюючими суб'єктами та інститутами з їх взаємозв'язками і взаємовідносинами [9, с. 252]. Є окремі дослідження, автори яких включають в бізнес-середовище внутрішнє середовище підприємства (ресурси, процеси, суб'єкти) [10, с. 197]. В роботі [9, с. 252] внутрішньоорганізаційне бізнес-середовище формується самим господарюючим суб'єктом, складається з підконтрольних підприємству його внутрішніх елементів і підсистем, які характеризують потенціал поточного функціонування та розвитку, соціально-психологічну ситуацію. Одностайною є думка, що внутрішнє середовище кожного підприємства як відкритої системи здатне змінюватись під впливом зовнішнього середовища, в якому і виявляється кінцевий результат господарської діяльності. Отже, можна виокремити вузький та широкий підходи до розуміння бізнес-середовища.

За визначенням Світового банку, бізнес-середовище складається з набору інституціональних, нормативно-правових та регуляторних умов, за яких працює бізнес [13, с. 11]. Інституціональні умови формуються під впливом розгалуженої системи регулювання і підтримки бізнесу, нормативно-правові створюються законодавчою базою як полем взаємодії суб'єктів бізнесової діяльності, тоді як регуляторні умови характеризують прозорість та послідовність державної політики у сфері регулювання бізнесу та обмежені процесами ліцензування, реєстрації, сертифікації підприємницької діяльності. Становлення та розвиток бізнес-середовища в Україні супроводжувалося значними девіаціями: відсутністю поступового первісного нагромадження капіталів, тривалого розвитку підприємницького менталітету та навичок, системності, а іноді й логіки, у прийнятті рішень тощо. В Україні підприємницький сектор розвивався за відсутності виваженої стратегії розвитку взаємодії держави і бізнесу. Які ж є на це причини?

З'ясувати специфіку ситуації, що склалася, може допомогти аналіз рейтингу України, який проводиться Світовим банком щодо легкості ведення бізнесу (Doing Business).

Світовим банком публікується глобальне дослідження Doing Business та супроводжуючий його рейтинг умов для ведення бізнесу серед країн світу, починаючи з 2006 р.

Дослідження оцінює регуляторний клімат в країні, або, як впроваджуються в країна зміни для покращення умов підприємницької діяльності (без оцінки якості інфраструктури, кваліфікації працівників, рівня корупції, макроекономічної політики, коливання валютних курсів). Традиційно, в межах дослідження Doing Business здійснюється оцінка за 10-ма компонентами, що характеризують умови: реєстрації підприємства; отримання дозволу на будівництво; підключення до систем енергозабезпечення; реєстрації власності; отримання кредиту; захисту прав міноритарних інвесторів; сплати податків; міжнародної торгівлі; забезпечення виконання контрактів; вирішення проблем неплатоспроможності.

Динаміка загальної позиції України та рейтингування за основними компонентами легкості ведення бізнесу за період 2014-2020 рр. наведено у табл. 1 (складено за [2-4; 21-23]).

Таблиця 1

Динаміка позицій України за основними компонентами легкості ведення бізнесу

Основні компоненти рейтингу	Роки						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Загальний показник легкості ведення бізнесу / Кількість економік в рейтингу	112/189	96/189	83/189	80/190	76/190	71/190	64/190
Реєстрація бізнесу	69	76	30	20	52	56	61
Отримання дозволу на будівництво	68	70	140	140	35	30	20
Підключення до систем енергозабезпечення	182	185	137	130	128	135	128
Реєстрації власності	88	59	61	63	64	63	61
Отримання кредиту	37	32	29	20	19	17	14
Захист прав міноритарних інвесторів	107	109	88	70	81	72	45
Сплата податків	157	108	107	84	43	54	65
Міжнародна торгівля	153	154	109	115	119	78	74
Забезпечення виконання контрактів	44	43	98	81	82	57	63
Урегулювання неплатоспроможності	141	142	141	150	149	145	146

Як видно з наведеної динаміки показників, невирішені проблеми протягом значного періоду залишаються у сфері урегулювання неплатоспроможності та підключення до систем енергозабезпечення. Найгірший рейтинговий показник України – це вирішення проблем неплатоспроможності (146 місце з-поміж 190 країн), яким оцінювались часові та фінансові витрати, а також кінцевий результат процесу вирішення питань неплатоспроможності підприємства.

Найвищий показник за весь період дослідження спостерігався у сфері отримання кредиту. До показників, які суттєво покращилися, віднесено міжнародну торгівлю та отримання дозволу на будівництво. Поступове загострення проблем протягом останніх двох років виявлено у процедурах реєстрації бізнесу та сплати податків. Щодо останньої хотілося б зауважити, що достатньо тривалим залишається час на сплату, кількість процедур після подачі звітності, а також значні за розміром ставки податків.

Отже, позитивні зрушення відбулися в 5 з 10 основних компонентів дослідження. В цілому слід констатувати позитивну тенденцію, яка свідчить про те, що за період 2014-2020 роки регуляторний тиск на підприємців знизився, і Україна показала кращі результати, навіть у скрутний час пандемії, про що свідчить підняття в рейтингу на 7 пунктів (з 71 до 64 сходинки). Проте деякі важливі показники в підсумковому результаті нашої країни ще залишаються на дуже низькому рівні. Теоретично, перспективи укріплення позицій України в рейтингу Doing Business є, оскільки прийнято чергу законодавчих змін, які мають найближчим часом вплинути на бізнес-середовище. Прикладом є:

1) ухвалення Закону 132-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо стимулювання інвестиційної діяльності в Україні» (20 вересня 2019 р.). Викладені в ньому зміни стосуються отримання дозволів, реєстрації підприємств та власності, питань неплатоспроможності тощо;

2) ухвалення Кабінетом Міністрів України Постанови від 29 квітня 2020 року № 321 «Порядок функціонування єдиного рахунку та виконання норм статті 35¹ Податкового кодексу України центральними органами виконавчої влади». Він визначає механізм функціонування єдиного рахунку для сплати грошових зобов'язань та/або податкового боргу з податків і зборів, передбачених ПКУ, єдиного внеску та інших платежів, що визначені відповідним законодавством та контроль за справлянням яких покладено на ДПС. Як

наслідок відбулося запровадження єдиного рахунку для сплати податків і зборів та єдиного соціального внеску з 1 січня 2021 р.

3) прийняття Закону України від 02.10.2019 р. № 141-IX «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо деяких питань функціонування авторизованих економічних операторів»). Він забезпечує спрощення митних формальностей для підприємств з високим ступенем довіри. Передбачено, що це відбуватиметься через створення авторизованого економічного оператора, як у ЄС, з перспективою їх взаємного визнання.

Результати таких змін будуть оцінені пізніше, але сподіваємося, що бізнес-середовище від цього стане більш привабливим та сприятливим для розвитку бізнес-структур.

Як бачимо, бізнес-середовище в Україні хоча й у цілому (щодо наявності обов'язкових своїх складників) сформоване, однак характеризується, з одного боку, значним проникненням у господарські питання держави та суб'єктів влади, а з іншого, – недостатньою їх зацікавленістю в існуванні цивілізованого, ефективного та дієвого середовища господарської діяльності. Часті радикальні зміни «правил гри» додаткове тому підтвердження. Крім того, позаринкові форми взаємодії держави і бізнесу стали «нормою» в сучасному суспільстві, а їх викорінення із суспільної свідомості вбачається довготривалим процесом. У зв'язку із цим нагальною необхідністю є розуміння як з боку держави, так і з боку господарюючих суб'єктів, що прозорий бізнес має величезні переваги та перспективи, його опанування являє собою складний шлях, але несе в собі неоціненний досвід та навички роботи у важких і несприятливих умовах [5]. Саме відповідальність держави за сформоване бізнес-середовище визначає рівень прозорості та дієвості суспільної угоди між нею та бізнесом, а недосконалість законодавства, низький рівень моралі, слабка дієвість ринкових і суспільних інститутів не здатні забезпечити підприємцям правильні орієнтири діяльності.

Зважаючи на те, що Україна обрала євроінтеграційний шлях, в сучасних умовах постали нові виклики, обумовлені реалізацією такої концепції сталого розвитку.

Більшість країн майже завершили реформи у цих сферах та досягли оптимальних рівнів участі приватного сектора в економіці. Однак вони продовжували стикатися з проблемами економічного розвитку, оскільки не було

побудовано ефективного інституційного середовища для забезпечення належного функціонування ринків (у т.ч. фінансового). Тому з 2017 року ЄБРР було фундаментально переглянуто тлумачення перехідного періоду, кінцевою метою якого визначено стали ринкову економіку, що характеризується такими ключовими якостями (індикаторами): конкурентоспроможність, урегульованість на державному та корпоративному рівні, екологічність, інклюзивність (наприклад, забезпечення гендерної рівності або соціальної справедливості), стійкість (фінансова стабільність та енергоефективність, еластичність), інтегрованість (відкритість для зовнішньої торгівлі, інвестицій та фінансів) [17]. Як видно з табл. 2, перехідний період для України ще не завершено, оскільки результативність реформ не досягла рівня розвинутих країн по жодному з індикаторів (максимальне значення 10).

Таблиця 2

Індикатори транзитивності України за 2017-2019 роки (складено за [24-26])

Індикатори	Значення по роках			Зміни
	2017	2018	2019	
Конкурентоспроможність	4,68	4,67	4,77	↓↑
Урегульованість	3,58	4,55	4,78	↑↑
Екологічність	5,54	5,80	5,87	↑↑
Інклюзивність	5,88	6,01	6,21	↑↑
Інтегрованість	5,04	4,92	4,75	↓↓
Стійкість (еластичність)	4,6	5,6	5,67	↑↑

Позитивною є висхідна динаміка більшості показників, але їх темпи ще доволі малі. Тому перед Україною, як і перед більшістю перехідних економік, все ще стоять завдання з розбудови ринкової економіки, тому особливу увагу слід приділити регулюванню, фінансовій стабільності та конкурентоспроможності країн. Загальним показником розвитку і, одночасно, критерієм ефективності державного регулювання бізнес-середовища має стати фіскально-регулюючий потенціал, що формується на мікро-, мезо- та макрорівні.

В перехідній економіці, на думку В. Гейця, відбувається «трансформаційний» процес, тобто переструктурування економіки та створення нових форм розвитку [13]. Цікавими і безсумнівними виглядають такі тези, оскільки в сучасному світі, дійсно, не існує ринкової економіки у чистому вигляді, де держава не відігравала б жодної ролі в процесі її розвитку.

Подібні процеси в останній час набувають певних особливостей, і, водночас, схожості, що викликано пандемією коронавірусу і запровадженням відповідних карантинних обмежень. Більшість країн світу вживають невідкладних заходів, які спрямовані на захист бізнесу та населення від економічних і соціальних потрясінь. Незважаючи на підвищену увагу до зазначеної проблематики, сьогодні існує невизначеність щодо тривалості та суворості карантинних заходів, що привносить відповідні ризики та часткову непрогнозованість розвитку бізнес-середовища.

Заходи, що застосовуються при цьому у світі, переважно мають макроекономічний характер і зосереджені на зусиллях центральних банків щодо підтримки ліквідності фінансової системи. У більшості країн застосовуються фінансові заходи, які охоплюють широкий діапазон фіскальних стимулів (зниження рівнів податкових ставок, відкладення строків нарахування платежів, звільнення від сплати податків, мораторій на податкові перевірки), допомогу з безробіття, відстрочення комунальних і рентних платежів, пільги щодо іпотечних платежів, одноразові виплати домогосподарствам, позики та кредитні гарантії для бізнесу, а також державні інвестиції у проблемні компанії, зокрема стратегічного спрямування.

Отже, державне регулювання, особливо в його частині щодо впливу на бізнес-середовище, має неабиякий науковий на практичний інтерес. А від ефективності його інструментарію залежатиме розвиток бізнесу, його перспективи та економічний потенціал підприємств, а також в цілому фіскально-регулюючий потенціал держави.

Виклики та загрози, спричинені пандемією, вимагають від влади ухвалення швидких і дієвих рішень щодо посилення гнучкості та одночасно ефективності податкової політики, а також реалізації комплексу заходів з пом'якшення негативних соціально-економічних наслідків, насамперед, спрямованих на збереження доходів населення та робочих місць. Умови дуже складні. Так, наприклад, за аналітичними даними звіту ДПС за період мораторію на проведення перевірок з 18 березня 2020 р. за рік охоплено всього 0,7% від зареєстрованих юридичних осіб (8,7 тис.) та стільки ж від фізичних (самозайнятих) осіб (13,6 тис.), в результаті яких донараховано 17,7 млрд грн (зокрема, упереджено несплату податків на суму 5,5 млрд грн). Якщо розглядати виявлені порушення за видами податків (зборів), то найвагоміші суми

складають: податок на прибуток – 8 783,1 млн грн; податок на додану вартість – 5 808,3 млн грн; акцизний податок – 65,6 млн грн; податок на доходи фізичних осіб – 817,1 млн грн; військовий збір – 61,8 млн грн; єдиний внесок – 122,9 млн грн. За припущеннями аналітиків розрахована сума втрат бюджету сягає близько 20,2 млрд грн [14, с. 25]. Але мета одна – зберегти бізнес в період пандемії та економічні відносини, пов’язані з ним.

Слід зазначити, що недостатньо опрацьовані механізми та окремі стимули можуть мати тривалі негативні наслідки для національної та регіональної економіки. Заходи, які вживаються в сучасних умовах, не повинні стати причиною нестабільності у майбутньому. Особливо зважаючи на загальні принципи податкового законодавств щодо забезпечення його стабільності, економічності та соціальної справедливості. Тому доцільно акцентувати увагу на більш ефективних інструментах, від яких є користь, насамперед, малому й середньому бізнесу; на інвестиціях у найбільш важливі сфери національного господарства, зміцненні системи охорони здоров’я та соціального захисту, а також на збалансуванні економіки [20, с. 6].

Отже, характеризуючи основні складники бізнес-середовища в Україні, можна зазначити таке:

1. Нормативно-правові умови функціонування бізнес-середовища характеризуються значною зарегульованістю бізнесу з боку держави. Сучасний бізнес керується у своїй діяльності величезною кількістю законодавчих актів, які постійно, іноді хаотично, змінюються, створюючи певний рівень невизначеності умов господарювання у майбутньому.

2. Інституційні умови функціонування бізнес-середовища досить слабо налаштовані на підтримку суб’єктів підприємницької діяльності, зокрема в кризових умовах. Основні проблеми залишаються в сфері урегулювання неплатоспроможності.

3. Регуляторні умови функціонування бізнес-середовища, які пов’язані із процесами ліцензування, реєстрації, сертифікації підприємницької діяльності постійно вдосконалюються. Їх можна охарактеризувати такими показниками, як: ступінь прозорості та послідовності державної регуляторної політики у сфері підприємництва; вплив на інвесторів із боку органів державної влади різних рівнів у вигляді вимог щодо реєстрації, ліцензування, сертифікації підприємницької діяльності тощо; рівень бюрократизму та корупції.

4. Ринкові умови ускладнені незавершеністю кризових явищ в окремих галузях періоду 2014-2015 рр., частими змінами державної політики, а також сформованим значним тіньовим сектором економіки. Рівень тіньової економіки склав 31% від обсягу офіційного ВВП, що на 2 відсоткових пункти більше показника 2019 р. А за методом збитковості підприємств – це 38 % [16].

Незважаючи на те, що в певних аналітичних документах тіньовий сектор в кризових умовах сприймається як додаткова «подушка» безпеки, все ж потрібно тримати руку на пульсі та скорочувати його частку.

2.2. Формування механізму державного регулювання бізнес-середовища

Оскільки державне регулювання бізнес-середовища є складовою всієї системи державного регулювання, йому притаманні певні особливості, що відображаються у специфічній інструментарії. За Дж. Стігліцем [6, 18] державне регулювання містить чотири блоки та відповідні їм інструменти:

Грошово-кредитне регулювання (інструменти – відсоткова ставка, норма резервування, операції на відкритому ринку, валютна політика, емісія грошей).

Бюджетно-податкове регулювання (політика доходів уряду – податкове регулювання, політика трансферів і витрат уряду, міжбюджетна політика).

Соціальне регулювання (соціальна політика, фіскальні пільги).

Зовнішньоекономічне регулювання (валютна політика, митна політика, міграційна політика, податкові інструменти протекціонізму).

Залежно від пріоритетності застосовуваних інструментів виділяють загальні моделі державного регулювання економіки. Відчутна різниця між розвиненими країнами полягає, насамперед, в інтенсивності реалізації перерозподільчих функцій держави через її фінанси. Найбільш інтенсивно ці функції реалізуються в Західній Європі, значно менше – у США і Японії. Це має пряме відношення до економічної і соціальної політики держав, які розглядаються при тому чи іншому напрямі аналізу. Сплачуючи великі податки на соціальні потреби, громадяни країн Західної Європи захищені значно більшими і міцними системами соціального страхування, аніж громадяни США і Японії. В Японії це частково компенсується патерналістськими системами соціальних гарантій з боку великих приватних компаній (система пожиттєвого найму, пенсії і ін.). У США громадяни повинні звертатись, перш за все, до

укладання договорів медичного страхування з відповідними медичними компаніями, регулярно сплачуючи їм значні внески. Тому при формуванні механізму державного регулювання бізнес-середовища в Україні слід враховувати переваги, недоліки та організаційні умови реалізації існуючих моделей.

Державне регулювання бізнес-середовища – це цілеспрямований процес, який має свої складові та сфокусований на вирішення певних завдань і досягнення результату (індикатори та показники розвитку). Воно передбачає свідоме використання системи певного інструментарію, що має свою ефективність, ступінь складності впровадження, витратність, строк застосування та життєвий цикл. Державне регулювання як процес реалізації певних заходів потребує конкретних дій з боку як законодавчої, так і виконавчої влади [7]. В цьому і є головна відмінність регулюючої функції самих інструментів (зокрема, податків, митних платежів), що засновані на вбудованих в них інструментах, від державного регулювання. Тобто для досягнення бажаних соціально-економічних результатів не достатньо тільки усвідомлювати можливості впливу інструментів державного регулювання та передбачувати їх наслідки, необхідними є активні дії, які забезпечують процес такого регулювання [15, с. 234].

Зокрема, проблеми з впровадженням в Україні інструментів, наприклад, податкової політики, які успішно функціонують у багатьох зарубіжних країнах, свідчать не про неефективність даних інструментів. Інструменти науково обґрунтовані, перевірені часом, доопрацьовані та проаналізовані щодо наслідків їх застосування на практиці та в конкретних економічних умовах. Причини таких проблем лежать в системі прийняття рішень щодо стратегії і тактики податкової політики, у змісті її життєдайної ланки – механізмі податкового регулювання. Саме його реалізація, з одного боку, формує, а з іншого, – суттєво залежить від наявного фіскально-регулюючого потенціалу податкової системи.

Отже, основною умовою результативності заходів з удосконалення складових механізму державного регулювання бізнес-середовища має бути тісна координація цих заходів із соціально-економічними перетвореннями в інших сферах. Тільки таке стратегічне бачення комплексу проблем та причинно-наслідкових зв'язків при їх вирішенні може мати позитивні зрушення та бажану тенденцію індикаторів розвитку. Основна мета державної економічної політики має бути підпорядкована внутрішній та зовнішньоекономічній політиці держави

і спрямована на досягнення економічної стабільності та прогресу за умов оптимального рівня основних макроекономічних показників.

Як же можна оцінити державну економічну політику та її складові в Україні? Слід зазначити, що по суті державне регулювання економіки – це комплекс заходів держави, спрямованих на скерування поведінки суб'єктів господарювання в напрямі, необхідному для досягнення поставлених цілей державної економічної політики щодо соціально-економічного розвитку країни. Вплив відбувається саме через створене бізнес-середовище, яке складається з системи нормативно-правових, інституціональних та регуляторних умов, за яких працює бізнес.

Обрана модель державної економічної політики є похідними від домінуючої в даному суспільстві ідеології державного регулювання економіки. Тобто модель державної економічної політики змінюється залежно від мінливих засад такого регулювання, а не навпаки. Панування тієї чи іншої ідеології держави в економіці визначає ту чи іншу роль, яка відводиться державній економічній (зокрема податковій) політиці в системі державного регулювання.

Враховуючи вищезазначене, слід підкреслити, що механізм державного регулювання бізнес-середовища є сукупністю інструментів реалізації різних видів державної економічної політики (податкової, фінансово-кредитної, валютної, інвестиційної, митної тощо). Реалізація державної економічної політики пов'язана із застосуванням різних інструментів, тому розрізняють фіскальну (фінансово-бюджетну), монетарну (кредитно-грошову) та зовнішньоекономічну політику. Інструментами відповідно в сучасних умовах виступають: податки, трансферти, загальна маса грошей і норма резервування тощо, мито, квоти на ввезення та вивезення капіталу, товару, експортно-імпортні тарифи тощо. Схематично підпорядкованість механізму державного регулювання бізнес-середовища цілям державної політики представлено на рис. 1.

Розробка складових функціональних блоків механізму державного регулювання бізнес-середовища передбачає виявлення їх інституціональної специфіки стосовно до тієї мети, для досягнення якої такий блок створюється і має функціонувати. За основу приймаються правові обмежувачі функціонування механізму, тобто сукупність законодавчих актів, які встановлюють правові

норми в режимі реального часу, враховуючи наявний фіскально-регулюючий потенціал.



Рис. 1. Загальна послідовність формування механізму державного регулювання бізнес-середовища

Це дає можливість говорити про механізм реалізації державної економічної політики на конкретному етапі економічного розвитку.

Слід зазначити, що блоки механізму державного регулювання бізнес-середовища розрізняються на державному та регіональному рівнях, які, в свою чергу, впливатимуть на формування стратегії розвитку окремих бізнес-структур.

Все це слід враховувати при визначенні напрямків та критеріїв ефективності державного регулювання бізнес-середовища в Україні. При оцінці фіскально-регулюючого потенціалу на різних рівнях (країни, податкової системи, території) в стратегічному контексті доцільно розглядати такі його рівні розвитку:

Інституційний розвиток (за рахунок бачення перспектив, розвитку ідей, розроблення і впровадження концепцій, затвердження правових норм,

вироблення інституційних обмежень, трансформації) – процес реформування та модернізації державної політики.

Економічно-регуляторний розвиток (сприяння бізнесу та КСП товарів вітчизняного виробництва, захист та забезпечення економічної безпеки, протидія митним та податковим порушенням, фіскальна функція).

Інформаційно-комунікативний розвиток (прискорення процедур митного оформлення, вдосконалення податкового та митного адміністрування, технологізація надання адміністративних послуг державних органів, оптимізація внутрішніх та зовнішніх зв'язків щодо взаємодії з громадянами, бізнесом, громадськістю та іншими стейкхолдерами).

Зворотний зв'язок буде відбуватися через вплив ефективності державного регулювання бізнес-середовища на економічний потенціал суб'єктів господарювання та фіскальну віддачу від них.

Взаємообумовлюючий характер ефективності та розвитку державного регулювання бізнес-середовища відображає стратегічний контекст даного процесу (рис. 2).

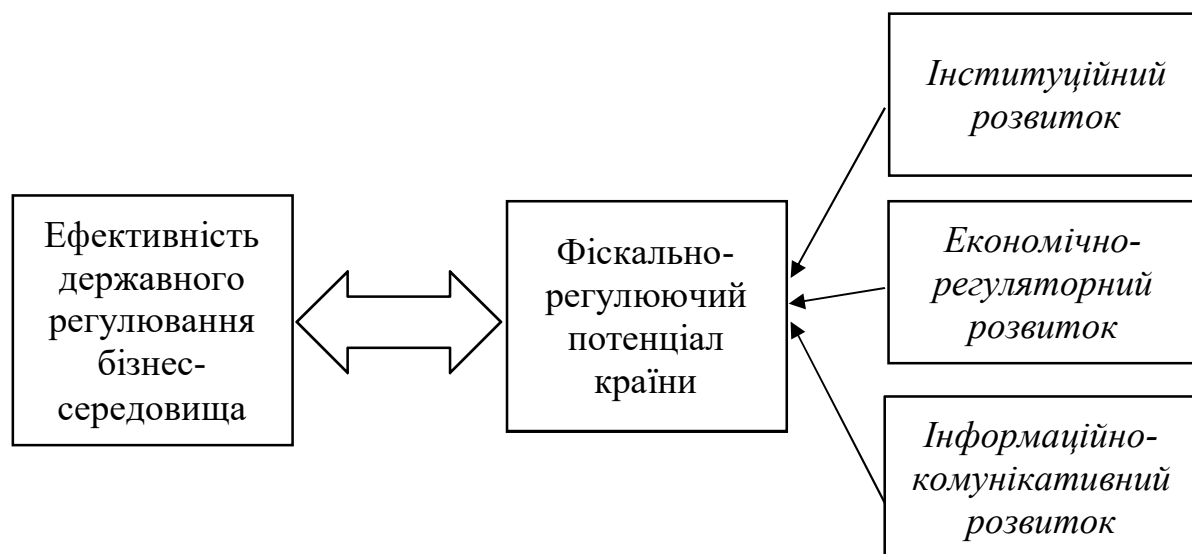


Рис. 2. Ефективність та розвиток державного регулювання бізнес-середовища

В свою чергу шляхи вдосконалення державного регулювання бізнес-середовища мають виходити з сучасних тенденцій його розвитку. Слід підкреслити, що тенденції розвитку державного регулювання бізнес-середовища доцільно розглядати залежно від підходу до його розуміння (табл. 3).

Таблиця 3

Основні тенденції розвитку державного регулювання бізнес-середовища
залежно від підходу до його розгляду

Підхід до визначення	Сутність підходу	Тенденції розвитку державного регулювання бізнес-середовища
Суб'єктний	Регулювання здійснюється через систему відповідних органів управління	<ol style="list-style-type: none"> 1) реформування системи контролюючих органів в економічній сфері; 2) реорганізація податкових органів; 3) оптимізація механізмів взаємодії органів, які забезпечують державне регулювання; 4) перехід до клієнтоорієнтованої діяльності органів влади; 5) технологізація дозвільних та податкових процедур; 6) розвиток державно-приватного партнерства
Функціональний	Регулювання як діяльність з планування, організації та контролю в сфері впливу на бізнес-середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1) вдосконалення процесу державного податкового планування (законодавча діяльність, планування податкових та інших надходжень); 2) вдосконалення процесу організації податкової системи (координація податкового процесу і його елементів, ефективна організації виконання податкового бюджету в масштабах країни і регіонів); 3) вдосконалення процесу податкового, валютного, митного контролю
Цільовий	Регулювання як сукупність прийомів і методів організації економічних відносин (певного бізнес-середовища) з метою розвитку соціально-економічних процесів в державі	<ol style="list-style-type: none"> 1) підвищення обґрунтованості елементів економічної стратегії та її складових (фінансово-кредитної, податкової митної тощо); 2) вдосконалення методичного підходу до оцінки ефективності економічної політики та державного регулювання; 3) зміщення акценту з фіскальної на регулюючу функцію податків та мита; 4) врахування соціальних аспектів економічної політики при виборі методів регулювання бізнес-середовища; 5) зміщення акценту в бік інституційних заходів у боротьбі з девіантною поведінкою суб'єктів господарювання (тіньовий бізнес, ухиленням від сплати податків); 6) гармонізація податкового законодавства до вимог ЄС; 7) глобалізація конкуренції, зокрема податкової

Необхідно також відзначити, що, незважаючи на істотні відмінності в розгляді сутності і особливостей здійснення державного регулювання бізнес-процесів, простежується чітка залежність між окремо взятими тенденціями його розвитку в рамках різних підходів. Це виходить із єдності об'єктів та основних інструментів такого регулювання, а також підтверджує доцільність комплексного підходу, оскільки будь-які зміни в одному елементі системи приводять до змін в інших елементах, а також в загальному результаті

функціонування всієї системи. Одним з таких об'єктів є податкова система, яка дозволяє шляхом формування та змін її елементів коригувати антициклічні та автоматичні регулятори державного рулювання.

З економічної точки зору вкрай важливим для розвитку бізнесу стає проблема формування ефективного механізму державного регулювання бізнес-середовища, причому як з боку держави, так і самого підприємства.

Постає питання, чи можуть окремі суб'єкти господарювання впливати на цей процес. Відповідь може бути неоднозначною, і ось чому. З одного боку, зміни у подібних механізмах можуть бути викликані реакцією на відповідну економічну поведінку бізнесу. Звідси і поставлені цілі щодо підтримки (обмеження розвитку) певних сфер. А також корективи у процедурах податкового контролю. З іншого боку, бізнес має право впливати на управлінські дії влади через законні методи (експертиза нормативно-правових актів, обговорення, внесення пропозицій, утворення професійних громадських організацій та рад тощо). Тобто чим більш активна громадська позиція бізнесу, тим може бути значнішим її вплив на державне регулювання. Таке партнерство здатне посприяти позитивному відношенню до державних структур і їх рішень, а також сформувати нові типів суспільних відносин (боротьба з корупцією, пріоритетність соціально відповідальної поведінки, скорочення тіньового сектора, діалогова взаємодія платників податків і контролюючих органів тощо).

Охопити всебічність та взаємозалежності ключових елементів механізму державного регулювання бізнес-середовища на рівні країни та з боку бізнесу можна через розгляд податкової складової факторів впливу, що показані на рис. 3.

Кожен з цих елементів був окремо розглянутий різними вченими. Та найбільше їх цікавило те, що всі вони щільно пов'язані між собою. Спільною рисою для цих елементів є схожий вплив на стабільний розвиток економічної системи.

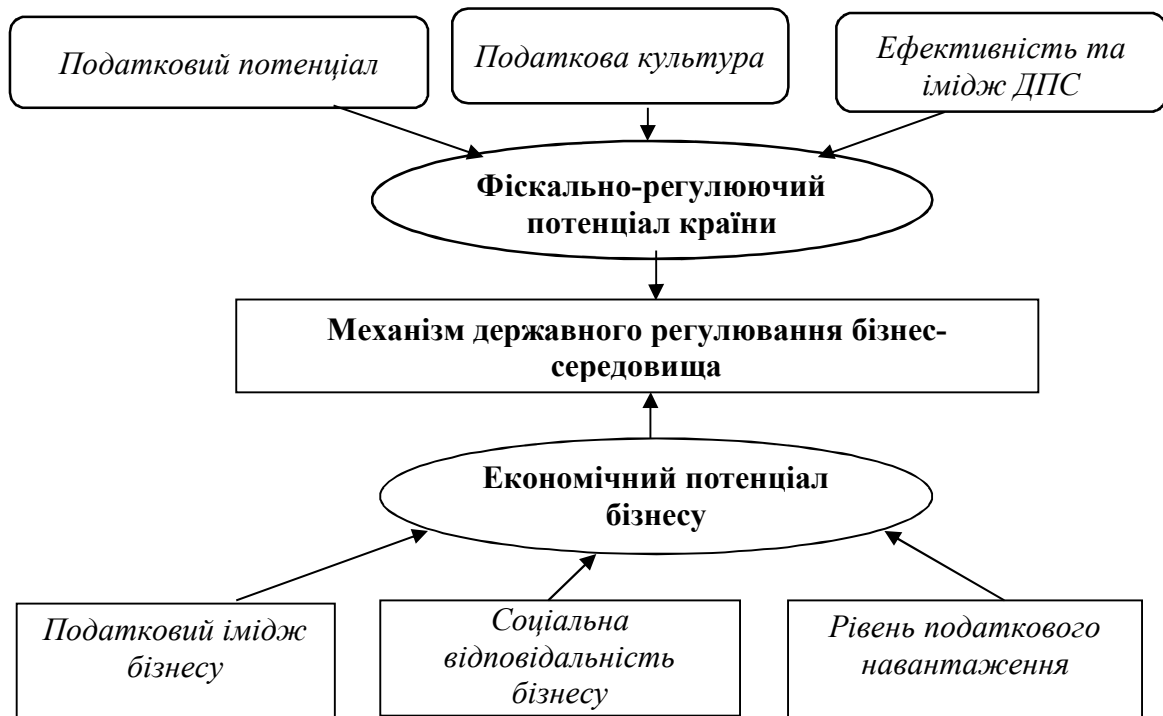


Рис. 3. Податкова складова факторів впливу на механізм державного регулювання бізнес-середовища

Фіскально-регулюючий потенціал країни виступає зовнішнім фактором впливу як на національне бізнес-середовище, так і на перспективу залучення іноземного капіталу (інвестиції чи розташування іноземних підприємств). Обрана модель податкової політики в країні та елементний склад податкової системи є ключовими факторами впливу на такий потенціал в цілому, та економічний потенціал бізнесу зокрема. Транспонуються такі взаємовпливи через податковий менталітет та податкове навантаження, які й будуть утворювати відповідний рівень податкової культури населення, а отже і соціальну відповідальність бізнесу.

Особливостями сучасного періоду є ситуаційні зміни, спричинені пандемією коронавірусу. Подібні заходи не тільки стосуються економічної безпеки, а й зміцнюють фіскально-регулюючий потенціал країни, не відлякуючи іноземних представників бізнесу чи інвесторів.

Отже, державне регулювання бізнес-процесів є інтегральним процесом макрорегулювання економіки, фінансів і економічних відносин в країні, сутність якого полягає у науково та практично обґрунтованому оперативному втручанні в хід соціально-економічних процесів. В практичному плані воно складається з

низки етапів прийняття рішень, а також їх деталізації щодо забезпечення формування і реалізації економічної стратегії соціально-економічного розвитку країни. Всі економічні, фінансові, податкові методи та регуляторні процедури державного регулювання повинні бути тісно взаємопов'язані, що є необхідною умовою ефективності кожного з них окремо.

Часто перед владою країн постає питання, що краще: державне регулювання чи дерегуляція. В транзитивних умовах завданням номер один буде, скоріше, навчитися розумно поєднувати механізми суспільної саморегуляції (самоорганізації) з практикою свідомого державного регулювання. При цьому міра такого поєднання в кожному випадку має обумовлюватись менталітетом, традиціями та історичним досвідом конкретної держави.

В пошуку кращих моделей, наприклад, може допомогти аналіз податкових систем розвинутих країн. Слід зазначити, що якщо немає компромісного рішення в питаннях побудови ефективною і при цьому економічною за організаційно-структурним принципом системи, то у будь-якому випадку вона повинна задовольняти принципу оптимальності або економічної доцільності як для держави, так і для суб'єкта оподаткування, у тому числі з точки зору ефективності управління системою в цілому.

2.3. Податкова складова державного регулювання бізнес-середовища

В сучасних умовах податкові аспекти державного регулювання бізнес-середовища розкриваються через:

- 1) моделі податкової політики та створені умови розвитку бізнесу;
- 2) конвергенцію (гармонізацію) податкового законодавства та податкові наслідки інтеграції до ЄС;
- 3) податкову конкуренцію.

Податкова політика в кожній країні та в окремий момент часу є оригінальною та неповторною, оскільки вона обумовлюється податковою системою, що має національну специфіку. Навіть в межах однієї країни податкові умови функціонування бізнесу відрізнятимуться у певні моменти часу, наприклад, під час зміни влади, виникнення військового конфлікту, пандемії

тощо. Але все ж таки можна за певними ознаками ідентифікувати типову модель податкової політики, тобто той зразок, апробований в практиці ряду країн, який довів свою результативність. Теоретично розрізняють три моделі: політику максимальних, мінімальних та розумних податків.

Модель політики максимальних податків характеризується практикою встановлення максимальної кількості податків, високих (частіше) прогресивних ставок, широких податкових баз, сильно скороченої кількості пільг, що призводять в сукупності до збільшення податкового навантаження на економіку та населення. На практиці є полярні ситуації: коли за такої політики бізнес ледве виживає (наприклад, у 90-х в Україні і Росії), і існування безпрецедентно високого рівня соціальної відповідальності держави перед своїми громадянами (наприклад, у Скандинавії).

Протилежністю є модель політики мінімальних податків, яку можна характеризувати встановлення мінімального податкового навантаження на економіку. Як наслідок, відбувається зниження податкових доходів бюджету та скорочення державних інвестицій і соціальних видатків. Такий підхід до побудови податкової системи частіше використовується для економічного пожвавлення. Успішно реалізовувалась така політика в Китаї, Індії, Мексиці.

Певним компромісом між двома наведеними вище моделями є політика розумних (помірних) податків. Вона заснована на досить збалансованому рівні податкового навантаження, при якому спостерігається рівноважна реалізація фіскальної, регулятивної і соціальної функцій податків. Використання такої політики характерне в основному для високорозвинених країн (США, Великобританії, Канади та ін.), які змушені підтримувати достатній рівень соціального забезпечення за рахунок досить високих страхових платежів, прибуткових та майнових податків. А розумні податки на виробництво та споживання їм необхідні переважно для збереження конкурентних позицій своїх товарів на існуючих світових ринках і захоплення пріоритетного становища на знову сформованих ринках високотехнологічної продукції [12, С. 51].

При обґрунтуванні вибору моделі податкової політики слід відштовхуватися від того, яким чином буде досягатись розвиток. Будь-який процес розвитку пов'язаний зі зняттям протиріч, що викликають певні конфлікти в бізнес-середовищі.

Отже, розглянемо, що ж лежить в основі формування і вирішення конфліктних ситуацій. Велика кількість і різноманітність конфліктів в бізнес-середовищі підтверджують доцільність розгляду природи їх виникнення (рис. 4).



Рис. 4. Природа виникнення конфліктів в бізнес-середовищі

Конфлікт інтересів в тій або іншій мірі регулюється нормами суспільної поведінки: правовими, моральними, політичними, релігійними і т.д. Нормативне регулювання конфліктів робить соціальну і економічну систему більш стабільною, обумовлює довгостроковий порядок розвитку і вирішення суперечок, в процесі яких сам конфлікт і його учасники одержують певні моральні оцінки. Проте, вони, як правило, бувають неоднозначними або навіть протилежними, що обумовлено різним сприйняттям моральних і юридичних норм різними соціальними групами і окремими індивідами. В наслідок цього конфлікт і його причини нерідко оцінюються по-різному не тільки учасниками, але і оточенням, що може призводити до збільшення його масштабів. Прикладом може бути девіантна поведінка суб'єкта бізнесу як учасника податкових

відносин, зниження прозорості інформації перед споживачами або застосування методів недобросовісної конкуренції. Цікавим є той факт, що в країнах з розвинутою ринковою економікою платник податків занепокоєний не тільки відповідальністю (фінансової, адміністративної, кримінальної) за порушення в податковій сфері, а й боїться публічної ганьби. В країнах пострадянського простору відношення до відповідальності дещо інше. Платники податків одержують додаткові грошові засоби для неформального вирішення невідкладних виробничих питань, ведення бізнесу, інвестування, рішення соціальних проблем в умовах існування корупції і нерозвиненості демократичних інститутів. В той же час, для держави ухилення від сплати податків призводить до черги негативних наслідків: відтоку капіталу за кордон, недостатнього фінансування соціальної сфери, розквіту корупції, деформації морально-етичних цінностей, основ добросовісної конкуренції, зокрема податкової.

Немаловагому роль у конфліктах також відіграє суб'єктивний фактор. Оскільки і бізнес-середовище, і керівники бізнес-структур, і відповідальні особи самих суб'єктів державного регулювання мають в своїй основі людей та відносини між ними, найчастішими проявами конфліктних ситуацій будуть міжособистісні конфлікти, система морально-етичних цінностей та, так званий, творчий прорив. Вони можуть виникати і на рівні зовнішнього середовища, і на рівні внутрішнього – тобто підприємства. Значення суб'єктивного фактору різко зростає в перехідні періоди (у транзитивних умовах), коли закономірності існуючого укладу ослаблюється, а нового ще повністю не склалися [19, с.103]. Тоді рушійною силою розвитку стають творчі прориви (нові підходи, інновації, докорінні переформатування, зміна ідеології, реформаторські пропозиції тощо). Слід зазначити, що в історії є приклади, коли доля окремих процесів залежить від «активного соціального суб'єкта» та його здатності вести за собою людей. Тоді головним стає характер і наслідки прийнятих рішень (деструктивні, чи спрямовані на творення), бо від них буде залежати подальші трансформації бізнес-середовища.

Як було виявлено у попередньому матеріалі, на легкість ведення бізнесу, а отже і на розвиток бізнес-середовища, останніми роками впливає система різноспрямованих факторів, два з яких мали суттєві поліпшення до початку реформ, а потім почали погіршувати свої позиції (за даними Doing Business). Мова йде про сплату податків та міжнародну торгівлю. Що їх може поєднувати?

Їх сильний зв'язок спостерігається у інтеграційних процесах до ЄС. Отже, є сенс окремо приділити уваги цьому питанню.

Як відомо, Україна вже змогла досягти великого зростання у торгівлі з ЄС. Ключовим для подальшого покращення може стати законодавча конвергенція, тобто Україна має гармонізувати свої нормативні акти й закони з європейськими нормами та стандартами. Для покращення зовнішнього іміджу України, насамперед, має покращитись внутрішній. Тобто країна повинна виглядати на зовнішніх аренах так, як би «хотіла виглядати сама». Таким чином спочатку потрібно створити так звану економіку для народу та розвитку малого підприємництва.

В державах-членах ЄС норми та принципи міжнародного податкового права більшою мірою реалізуються через призму їх зобов'язань в рамках ЄС. Узагальнення податкових наслідків інтеграції України до ЄС представлені на рис. 5.

Проаналізувавши податкові системи країн ЄС, можна сказати, що їхні податкові системи мають багато суттєвих переваг. Наприклад, менша кількість податків дає змогу ефективніше адмініструвати їх і сприяє прозорості системи.

Наступне – це наявність реально діючої податкової системи, яка сприяє наповненню бюджету та є гарантією соціальної справедливості. А також підвищений рівень оподаткування суб'єктів господарювання, що, з одного боку, дає державі повною мірою реалізувати свою функцію, а, з іншого, – ускладнює вплив бізнес-середовища, оскільки умови змінюються для всіх платників, і передбачити їх реакцію іноді доволі складно.

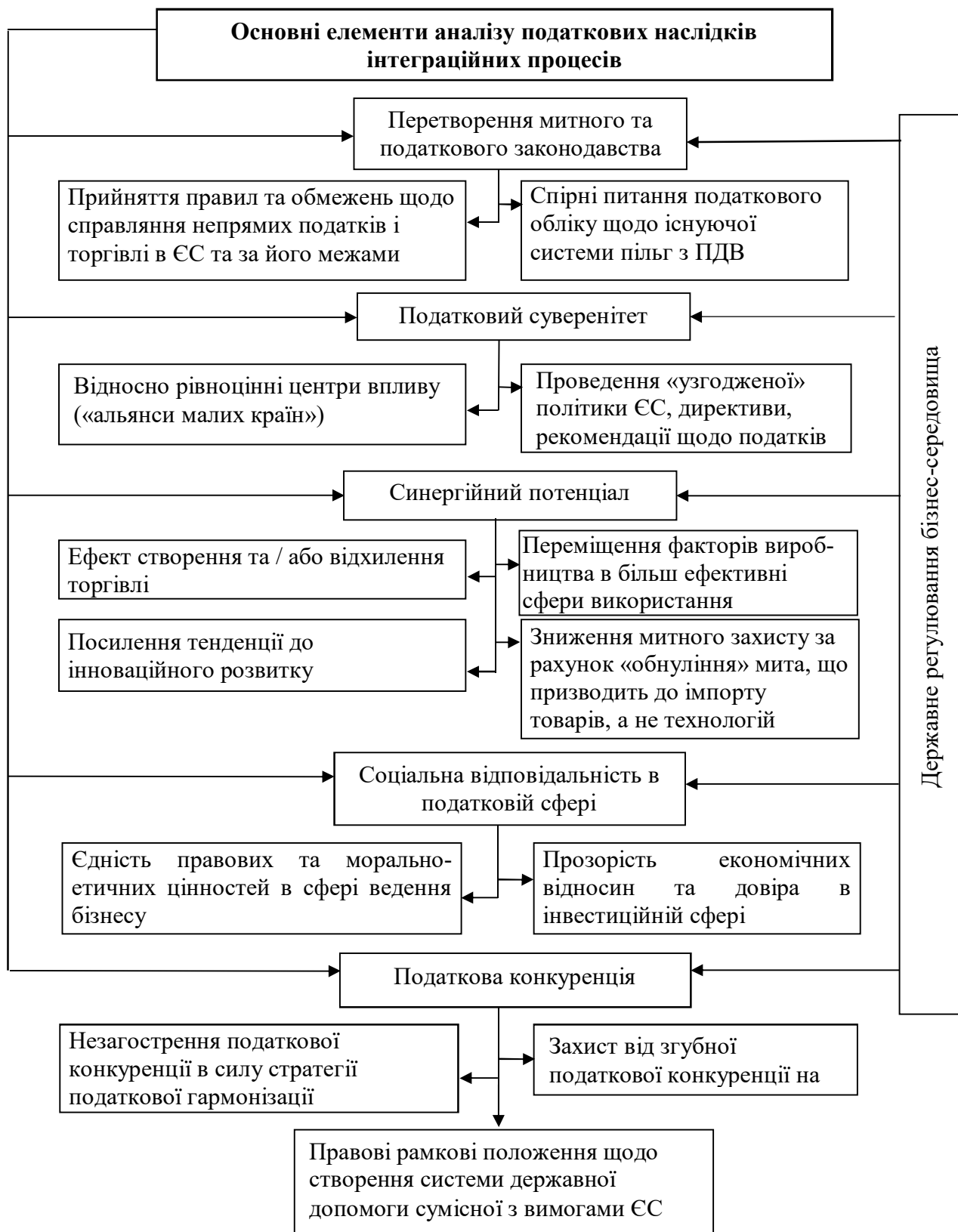


Рис 5. Податкові наслідки для України у випадку інтеграції до ЄС

Що стосується гармонізації податкового законодавства до вимог

Євросоюзу. Такий процес має ставити перед собою наступні основні завдання:

- відміну податкових меж для створення рівних конкурентних умов для суб'єктів підприємництва;
- об'єднання і уніфікацію внутрішнього ринку ЄС;
- приведення у відповідність структури податкової системи у країнах співтовариства.

В цілому, як показує практика, процеси гармонізацій в податковій сфері доводять свою об'єктивну необхідність і ефективність, оскільки здатні забезпечити економічне зростання і добробут громадян країн, що інтегруються. Але це процеси складні, болючі, стратегічно орієнтовані та тривалі.

Наступним податковим аспектом державного регулювання бізнес-середовища, що був названий вище, є глобалізація податкової конкуренції. Дана тенденція обумовлює необхідність врахування при виборі податкової політики можливої реакції як резидентів, так і нерезидентів, аналізу її економічних наслідків, а також планування альтернатив захисту держави від згубної податкової конкуренції з боку інших країн. Враховуючи важливу роль податкової конкуренції та поки що низьку податкову конкурентоспроможність України, актуальним довгий час є пошук ефективної моделі побудови зовнішньоекономічних зв'язків з урахуванням їх позитивних на негативних податкових наслідків. Процеси податкової конкуренції комплексно майже не регулюються (винятком є непрямі податки, вказані в певних угодах). Управлінські органи об'єднань, як правило, багато уваги приділяють питанням усунення проявів недобросовісної конкуренції в сфері оподаткування, це не тільки стосується взаємних непрямих податків, а й дослідженню пільгових режимів оподаткування, загального податкового навантаження тощо. Слід зазначити, що повністю уникати конкурування за допомогою податкових факторів є недоцільним, оскільки податкова конкуренція розглядається як механізм обмеження зростання і підвищення ефективності діяльності держави, який є необхідним елементом конкуренції і еволюції податкових інститутів [8, С. 127]. Також при остаточному виборі формату подібних об'єднань необхідно враховувати основні інтеграційні ризики, що обумовлюються внутрішніми проблемами бізнес-середовища країни. Основними перевагами від інтеграції для бізнесу і економіки України в цілому мають стати мультиплікативний ефект від розвитку експорту, інноваційний розвиток, ефект масштабу.

Таким чином, незважаючи на видимі зміни, на сьогодні маємо багато проблем та прогалин в українській економіці. Це також стосується і податкової системи. Поступово країна намагається змінюватися, зокрема шляхом редагування податкового кодексу та діджиталізації послуг, та все ж до ідеалу ще далеко. Але що таке ідеал у розумінні економіки, податків, міжнародної конкуренції? Ідеал, перш за все, – ті методи вдосконалення, за яких країна почне невинний розвиток; ті умови, які створить країна для кращого життя та праці; це створення такої економіки, яка зможе привернути увагу країн всього світу, та дозволить їм рахуватися з нами та будувати відносини з більшим ступенем довіри.

У сучасному світі міжнародний імідж будь-якої держави говорить про її силу економічну чи політичну, про високий рівень культурного розвитку. Він також є показником авторитетності й успішності тієї чи іншої країни на світовій арені. Все ж таки про позитивний імідж можна говорити лише тоді, коли до країни ставляться прихильно не лише зарубіжні держави, а й насамперед, власні громадяни. Особливої ж уваги своєму іміджеві повинні приділяти країни, що розвиваються, до складу яких входить і Україна. І тут вже мова має йти і про податковий менталітет, і про економічні цінності, і про довіру до влади. Таким чином, щоб говорити про іміджевий аспект, потрібно розуміти, як країну сприймають у світі, слухати та реагувати на побажання з боку розвинених країн. Одну із ключових ролей відіграють аналітичні центри, які є проміжною ланкою між суспільством та урядом. Вони є також важливими центрами вироблення матеріалів для аналізу та напрямку стратегій в економічній політиці.

Українська податкова система та законодавство мають певні проблеми, які потрібно вирішити перед вступом до ЄС. Головним інструментом покращення як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу є, з одного боку, зміна або реформування податкової системи, а з іншого – податкова культура та соціальна відповідальність бізнесу. Найбільш важливими проблемами вважають корупцію та ще значну тіньову економіку.

Першочерговим завданням є законодавча реформа. Вона буде спрямована на покращення податкового кодексу та його частин. Так, змінивши законодавчу базу, можна змінити подальший план розвитку податкової системи. Крім цього такі зміни вплинуть і на самих платників, оскільки законне підґрунтя буде давати

більше впевненості в діяльності податкових органів та податків взагалі на національному рівні.

Наступний крок – викорінення корупції, яке стане одним із головних інструментів щодо покращення податкової ситуації країни. Саме збільшення податкових надходжень до бюджету, зменшення кількості підприємств, що виходять в тінь.

Також потрібно реформувати непрямі податки, зокрема ПДВ. Наразі наявні складні адміністративні операції, пов'язані з цим податком та широке коло пільг. З року в рік суб'єкти бізнесу стикаються з проблемною процедурою відшкодування цього податку. Станом на 01.01.2021 р. залишок сум ПДВ, задекларованих до бюджетного відшкодування, становив 18,3 млрд грн, у тому числі 13,7 – це суми, заявлені у грудні 2020 року, що менше на 9,1 млрд грн за залишок таких сум станом на 01.01.2020 (27,4 млрд грн, у т.ч. суми, заявлені у грудні 2019 року – 13,7 млрд грн) [14]. І хоча позитивні зрушення вже є, 80 % відшкодування отримано на початку 2021 р., все ж суми фігурують значні, до того ж це короткострокова динаміка, яка буде перспектива, незрозуміло, зважаючи на дефіцит бюджету. Отже, спростивши їх (процедури), можливо буде покращити рівень контролю за дотриманням податкових зобов'язань щодо ПДВ.

Для подолання проблем потрібно, перш за все, визначити подальші податкові пріоритети, потім вже по мірі реалізовувати задумане. Безпосередньо створення сприятливих умов для вільної конкуренції, тобто зменшення адміністративних бар'єрів на шляху руху капіталу, в тому числі і в зовнішній торгівлі. Також можливе створення спеціальних податкових режимів для інвестиційних коштів. Бажане часте невтручання влади в процеси оподаткування, крім того створення певних пільгових режимів під час здійснення великих капіталовкладень в Україну.

Державні органи мають забезпечити тісне співробітництво та координацію дій між собою, із бізнес-структурами та учасниками фінансового ринку. Мета такої взаємодії – це відновлення та збереження спроможності фінансової системи забезпечувати зростання економіки. Найдієвішим і гнучким механізмом державного регулювання бізнес-середовища, як свідчить досвід розвинених країн, становиться податкова система. При визначенні пакету фіскальних заходів щодо подолання наслідків пандемії для економіки України слід враховувати такі базові положення (принципи):

– відсутність достатніх коштів для здійснення фінансової допомоги бізнесу й населенню зумовлює акцентування державної підтримки на податковому стимулюванні фінансового та нефінансового характеру.

- ефективність податкової політики можна підвищити, орієнтуючись на забезпечення зручності та зменшення витрат часу та коштів на процедури, необхідні для виконання податкового обов'язку платниками податків;

– тимчасовий адресний характер податкового стимулювання, що передбачає отримання допомог у вигляді податкових пільг, зокрема розстрочок сплати податків, суб'єктами тих видів діяльності, які найбільше постраждали від пандемії. І тут має бути дійсно сприйматись такий шлях як тимчасовий, за для непорушення принципу нейтральності оподаткування;

– ефективна боротьби із тіньовим сектором економіки. Мінімізація проявів та залучення до оподаткування тіньового сектору економіки є важливим інструментом протидії кризових явищ. Це є одним з найбільш важливих й складних завдань, оскільки криза ще більше ускладнює заходи протидії тінізації економіки та сприяє її поширенню [20, с. 12];

– ефективна протидія податковим правопорушенням як елементу захисту економічної конкуренції, податкової конкуренції та податкового іміджу на макрорівні;

– поступова та розвинена технологізація дозвільних і податкових процедур. Це вкрай важливо як з точки зору зручності та зниження витратності дозвільних сервісів та процесу виконання своїх обов'язків платниками податків, так і протидії поширенню коронавірусу. Поширеними стали процедури отримання цифрового підпису, подачі заяв, електронні реєстри та електронна черга в контролюючі органи, а також е-сервіси такого плану: єдиний рахунок, е-повернення, е-акциз, е-РРО, е-податки, об'єднана звітність тощо.

Таким чином, державне регулювання бізнес-середовища в сучасних умовах є ефективним лише за умови поєднання дієвого інструментарію, який з одного боку сприяє розвитку бізнесу, а з іншого, - приводить до нарощення фіскально-регулюючого потенціалу країни. Зважаючи на існуючі проблемні сфери в веденні бізнесу, які виявлені за результатами глобальних рейтингів з цього питання, влада має виважено підходити до податкової складової реформ, особливо зважаючи на актуальність інтеграційних процесів.

Складним питанням для влади залишається знайти компроміс між втручанням в економіку та дерегулюванням бізнес-середовища. Система дерегулювання бізнесу стосується, насамперед, порядку реєстрації та ліквідації суб'єктів господарювання, спрощення процедур ліцензування та контролю за діяльністю, оподаткування та т.п. при одночасному жорсткому контролі з боку інститутів громадянського суспільства та держави за дотриманням цих процедур. Це можливо за умов розвитку певної системи цінностей громадян та соціальної відповідальності бізнесу як пануючої концепції. Тому сьогодні при виборі моделі державної економічної політики та, особливо, при розробці стратегії соціально-економічного розвитку країни в транзитивних умовах слід розумно поєднувати механізми самоорганізації з практикою свідомого державного регулювання.

Список використаних джерел

1. Біла І. С., Насікан Н. І. Бізнес-середовище в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 127-131.
2. Ведение бизнеса 2018. Реформирование для создания рабочих мест. Всемирный банк. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2018> (дата звернення: 02.04.2021).
3. Ведение бизнеса 2016: оценка качества и эффективности регулирования. Всемирный банк. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2016> (дата звернення: 02.04.2021).
4. Ведение бизнеса 2017: Равные возможности для всех. Всемирный банк. URL: <https://russian.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2017> (дата звернення: 02.04.2021).
5. Головащенко В. П., Сидорова А. В. Сучасне бізнес-середовище України. Вісник Донецького національного університету ім. В. Стуса. 2018. Вип. 2. С. 145-148. URL: [//C:/Users/1/Downloads/5631-Текст%20статті-11306-1-10-20180611%20\(1\).pdf](C:/Users/1/Downloads/5631-Текст%20статті-11306-1-10-20180611%20(1).pdf). (дата звернення: 08.02.2021).
6. Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ : НАДУ. 2014. 448 с.

7. Державне регулювання економіки та економічна політика : навч. посіб. / за ред.: Г. С. Третяк, К. М. Бліщук. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2011. 128 с.
8. Майбуров И. А. Реформирование налоговых систем. Теория, методология, практика : монография / под ред. И. А. Майбурова, Ю. Б. Иванова, А. И. Крисоватого. Київ: Кондор. 2011. 352 с.
9. Мельник М. І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід. Регіональна економіка. № 2. 2008. С. 251-260.
10. Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. Економічний простір. № 138. 2018. С. 192-200.
11. Новаковская О. А., Апыева Э. Д. Генезис понятий «бизнес-структура» и «предпринимательская структура». Вестник Бурятского государственного университета. №2. 2014. С. 92-95.
12. Податкова система : навчальний посібник / Ю. Б. Иванов, В. Ф. Тищенко, О. Є. Найденко та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. 408 с.
13. Прушківська Е. В. Еволюція поглядів на суть та зміст структурних змін. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 4. С. 6-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2005_4_3 (дата звернення: 10.03.2021).
14. Публічний звіт ДПС за 2020 рік. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/prezentatsiyni-materiali/454960.html> (дата звернення: 08.04.2021).
15. Ревенко О. В. Податковий менеджмент та податкова конкуренція в контексті інституційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність: податки, митне регулювання та інституційні зміни: Збірник матеріалів конференції (30 листопада 2018 року). Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, «Фінарт». 2018. С. 232-236.
16. Рівень тіньової економіки в Україні перевищив 30% (24.09.2020 р.). SMIDA. URL: <https://smida.gov.ua/news/allnews/riventinovoiekonomikivukrainiperevisiv30> (дата звернення: 20.03.2021).
17. Селютіна А. С. Сучасна концепція транзитивності та фінансові ринки: досвід європейських країн. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 103-108.
18. Стигліц Дж. Е. Економіка державного сектора [пер. з англ.]. Київ : Основи. 2005. 854 с.

19. Суб'єктивний фактор як детермінанта житнеустройства общества / Ч. С. Кирвель, П. А. Водопьянов. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2017. Вип. 69. С. 98-104.

20. Удосконалення податкової системи України в контексті викликів та загроз, спричинених поширенням COVID-19. Аналітична записка / за ред. О. Драган, С. Брехова, О. Нагорічної. Ірпінь: НДІ фіскальної політики. 2020. 96 с.

21. Doing Business 2014 Economy Profile: Ukraine. World bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/18587/829960Ukraine0UKR0Box0382127B00PUBLIC0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 02.04.2021).

22. Doing Business 2015 Economy Profile: Ukraine. World bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20987/921520WP0Box3804580Ukraine00Public0.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 02.04.2021).

23. Doing Business – 2020. Оценка бизнес-регулирования. Всемирный банк. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf> (дата звернення: 02.04.2021).

24. Transition Report 2017-18. EBRD. 2017. URL: [https://www.ebrd.com/transition\\$report\\$2017\\$18](https://www.ebrd.com/transition$report$2017$18) (дата звернення: 25.03.2021).

25. Transition Report 2018-19 EBRD. 2018. URL: <https://2018.tr-ebrd.com/countries/#> (дата звернення: 25.03.2021).

26. Transition Report 2018-19 EBRD. 2019. URL: [https://C:/Users/1/Downloads/transition-report-202021-ukraine%20\(1\).pdf](https://C:/Users/1/Downloads/transition-report-202021-ukraine%20(1).pdf) (дата звернення 25.03.2021).

© Ревенко О. В., 2021

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Оцінка ефективності малого та середнього бізнесу

Формування сприятливого підприємницького середовища є одним із пріоритетних завдань діяльності будь-якої країни. Підприємницькі структури створюють матеріальні й нематеріальні блага, які є основою благополуччя країни, формують значну частину податкових надходжень державного та місцевого бюджетів.

Програма розвитку малого та середнього підприємництва в Україні має на меті створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва шляхом спрямування дій місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємництва, громадських організацій та об'єднань підприємців для підвищення їх ролі у вирішенні завдань соціально-економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності країни.

Відносно українського досвіду дослідження становлення та розвитку підприємницької діяльності можна відзначити таких вчених: О.І. Амоша, Т.В. Гринько, О.І. Дацій, М.В. Мальчик, М.В. Мельникова, І.І. Павленко, І.Л. Сазонець, О.М. Ястремська, Л.І. Безтелесна, О.К. Єлєсєєва, Г.В. Назарова, О.Ф. Новікова, О.М. Сазонець, С.Е. Сардак та ін.

На ринку можна зустріти безліч найрізноманітніших форм підприємництва. Поняття підприємництво – це стиль життя окремої країни та його населення. Це поняття з'являється в багатьох сферах діяльності для підвищення своєї якості. Він має безліч економічних, психологічних, соціологічних, культурних і технічних аспектів.

Результати досліджень, проведених роками, показують, що зараз підприємництво це виглядає як професія.

Метою дослідження є сучасний стан та негативні тенденції розвитку національного підприємництва, зокрема малого та середнього бізнесу. Незадовільною залишається обґрунтованість прогнозів розвитку сучасного бізнесу за різних сценаріїв розгортання ситуації на ринку.

Наукова новизна. Досліджено підходи щодо ідентифікації суб'єктів підприємництва в Україні та світі. Визначено передумови та наслідки розвитку національного бізнесу в різних галузях країни. Наведена збалансована система показників для оцінки сучасного бізнесу різних галузей країни.

Підприємництво через створення інновацій в швидко мінливих економічних умовах це рушійна сила проти негативу у суспільстві. Підприємці можуть ефективно використовувати природні ресурси, інноваційні ідеї. Вони вносять великий внесок в зміцнення економіки країни, створюючи ринки праці. Тому саме проблема розвитку підприємницької діяльності в малому та середньому бізнесі набуває актуальності.

Підприємці повинні використовувати свої ресурси найкращим чином, приймаючи на себе необхідні ризики.

Підприємництво як тема для економічних досліджень набуває все більшу популярність серед українських і зарубіжних наукових колективів. Основи закладені Р. Кантільйоном, Ж-Б. Сейом, І. Кірцнером, А. Смітом, Й. Шумпетером, А. Маршаллом і ін. Всі вони сформувавши підходи до розуміння сутності та ролі підприємництва в економіці, його функції та відмінності від інших економічних агентів. Багато з них бачили в підприємця своєрідний «двигун» економічного розвитку і приписували йому виключно позитивну роль.

Отже, слово «підприємець» походить від французького слова і перекладається як «посередник».

Закордонні дослідження у сфері підприємництва беруть початок з XVII століття. Поняття «підприємець» і «підприємництво» в сучасному розумінні вперше впровадив ірландський економіст кінця XVII – початку XVIII століть Річард Кантільйон (1680-1734). Він зазначив, що підприємець – це людина, що діє в умовах ризику. Джерелом багатства Р. Кантільйон вважав землю і працю, який і визначають дійсну вартість економічних благ. Він виділив підприємництво як особливу економічну функцію.

З точки зору Р. Кантільйона, підприємець – це людина, яка наражає себе на ризики непостійних доходів. До цієї категорії він відніс як купців і ремісників, так і фермерів, розбійників, жебраків та інших осіб з невизначеним заробітком. Купуючи чужі товари за відомою ціною і виплачуючи власникам землі фіксовані податки, підприємець сподівається продати свої товари за вищою, але «невідомою» йому ціною.

Вагомий вклад щодо розуміння сутності поняття «підприємець» вніс англійський економіст, засновник Кембриджської школи Альфред Маршалл (1842 – 1924). Отже, вчений називає підприємцем того, хто бере на себе ризик займатись виробництвом. А. Маршалл розглядає підприємницьку здатність як особливий фактор виробництва, що дозволяє ефективніше використовувати такі класичні фактори виробництва, як землю, працю та капітал. Свобода підприємництва є основним інститутом у А. Маршалла.

Найбільш вмілим підприємцем, на думку вченого, є той, хто організовує власну справу таким чином, щоб отримати найвищі прибутки при найменших витратах. А. Маршалл вважає, що здібності, якими має володіти «ідеальний» підприємець, настільки великі та численні, що дуже мало людей можуть володіти усіма ними у найвищій мірі.

Вчений вказує, що на підприємця безпосередньо покладається завдання управління виробництвом і в результаті цього досягається більший ефект в задоволенні потреб людей. Підприємець стає універсалом в процесі реалізації своєї функції, він є не тільки робочим, але й торговцем, організатором, керівником, контролером, іноді бухгалтером та економістом [4].

Підприємницька діяльність реалізується через систематичну самостійну комерційну діяльність, яка повинна бути зареєстрована в законодавчому порядку. Тобто, підприємницька діяльність реалізується через отримання прибутку за свої блага (продаж товарів, надання послуг і т.д.).

Отже, підприємницька діяльність – це найважливіший напрям інтелектуальної праці суспільства.

Підприємництво побудовано на принципі кооперування великих та малих форм підприємництва, причому великі підприємства орієнтуються не на знищення малого бізнесу, а, навпаки, на взаємовигідну співпрацю з ним. Тому великі і малі форми підприємництва взаємодоповнюють один одного, особливо в сфері спеціалізації окремих виробництв і в інноваційних розробках.

Одні підприємці відрізняються великим обсягом споживачів (великий бізнес), інші – обслуговують невелику кількість клієнтів (малий та середній бізнес). А головне, деякі види комерції самі по собі припускають розвиток до певних розмірів.

Малий, середній та великий бізнес – що це, як його можна відрізнити один від одного, особливості його розвитку та як можна оцінити ефективність діяльності цього бізнесу.

Ці питання є на сьогоднішній день дуже актуальними та потребують певної уваги.

Якщо розглянути структуру вітчизняного підприємництва за розміром, то вона має наступні показники (табл. 1).

Таблиця 1

Структура вітчизняного бізнесу

Назва	Кількість суб'єктів господарювання, одиниць			
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Малий бізнес	1850034	1789406	1822671	1922978
Середній бізнес	15113	15254	16476	18129
Великий бізнес	383	399	446	518

Останнім часом в світі відбувається багато змін і особливо в економічній сфері. Вплив глобалізації на малий та середній бізнес, як посилення конкуренції дає про себе знати. В багатьох країн світу, які не приділяють достатньої уваги розвитку сучасного бізнесу почали виникати труднощі [2].

На сьогоднішній день дуже актуальні питання ролі малого бізнесу у нівелюванні коливань економічної кон'юнктури між великим та середнім бізнесом, за рахунок балансу попиту та пропозицій на ринку. Також слід відмітити, що більша кількість інновацій впроваджується саме в малий бізнес, де за рахунок невеликих коштів можна апробувати новітні ідеї в тій чи іншій галузі і після отримання позитивних результатів, у вигляді надприбутку, можна впроваджувати ці ідеї в середній чи великий бізнес.

Розміри підприємства визначають безліч унікальних критерій його роботи. Малий бізнес держава традиційно підтримує, знижуючи податки та інші обов'язкові платежі, до великих – пред'являє багато вимог, оскільки вони приносять великий прибуток. Природно, що молодим підприємцям важливо розуміти різницю між усіма формами, щоб правильно вести свою діяльність [9].

Малий бізнес – це підприємницька діяльність, яка здійснюється суб'єктами ринкової економіки при певних встановлених державними органами критеріях.

Великим підприємством може називатися компанія, що охоплює кілька регіонів країни або вийшла на міжнародний рівень. У нього завжди є велика кількість кінцевих споживачів, а значить попит перевищує пропозицію.

Сьогодні важливість розвитку усіх видів бізнесу полягає в наступному:

- 1) вони забезпечують існування і продовження конкуренції в економіці;
- 2) створюють динамізм економіки за рахунок захисту економіки від стереотипів і занепаду;
- 3) розвивають процес індустріалізації за рахунок адаптації до змін та інновацій у короткий термін часу;
- 4) розкривають творчі ідеї, які можуть поліпшити економічний розвиток країни.
- 5) є джерелом зайнятості, соціального порядку і стабільності в країні.
- 6) прискорюють регіональний розвиток та запобігають міграції в країні.

Вплив малих і середніх підприємств на економічний розвиток в різних країнах дуже різний.

Наприклад, кількість малих і середніх підприємств в Японії збільшилась після другої світової війни. В цей період промисловий сектор працював у складних умовах, частка безробіття була висока, а продуктивність сектора малого та середнього бізнесу низька.

Світовий досвід свідчить, що при становленні ринкових відносин особливо потребує державної підтримки малий бізнес. Про це говорить і практика Японії, в господарстві якої малий бізнес відіграють найважливішу роль, на їх частку припадає 90% загального числа компаній, близько 55% реалізованої продукції і 80% чисельності зайнятих в промисловості [9].

Отже, в Японії віднесення підприємств до малих і середніх здійснюється в залежності від величини статутного капіталу і чисельності працюючих. Малими підприємствами вважаються компанії, в яких працюють не більше 300 осіб, з оборотом не більше 100 млн. єн.

Система державної підтримки малого бізнесу в Японії надзвичайно розвинена і дуже добре відкладена. В Японії на підтримку малого і середнього бізнесу щорічно виділяється близько 180 млрд. єн на рік.

Наступний приклад, це розвиток і підтримка малого і середнього бізнесу Індії. Сучасна Індія давно перестала асоціюватися з хащами, а стала синонімом динамічно розвивається з потужною промисловою базою, зростаючим науково-

технічним потенціалом, що розвиваються сектором послуг та банківсько-фінансовою справою. Згідно величиною номінального ВВП Індія займає 6 місце в світі за даними Міжнародного Валютного Фонду.

Малі підприємства в Індії трудомісткі і вони займають важливе місце в економіці завдяки створюваній ними зайнятості. Повсюдна індустріалізація, розвиток сільських територій, підвищення конкурентоспроможності і для продовження економічного зростання ці підприємства підтримуються і заохочуються урядом Індії.

Індія на протязі останніх років показує зростання економіки в середньому на 5-7%, в той час як по всьому світу ще відчутно наслідки світової кризи.

Частка малого і середнього бізнесу складає близько 6% ВВП, 45% експорту, 90% всіх підприємств Індії і 33% випуску продукції. В даний час на індійському ринку зареєстровано понад 40 млн. малих і середніх підприємств, і їх число неухильно зростає.

В останні роки обсяг прямих іноземних інвестицій в індійську економіку перевищує 15 мільярдів USD, часом за рік цей показник зростає більш, ніж на 100% в порівнянні з попереднім роком.

Найбільше іноземних інвесторів привертають телекомунікації, хімічна і фармацевтична промисловість, металургія, машинобудування та виробництво електротехнічного обладнання.

Неухильно зростає і обсяг іноземних портфельних інвестицій, проте в частині вкладення в цінні папери індійських компаній існують певні обмеження, введені урядом: іноземний інвестор не може купувати більш, ніж 40% акцій однієї і тієї ж компанії [9].

Крім того, сільське господарство, друковані ЗМІ, нерухомість, оборонні та стратегічні галузі залишаються областями, іноземні інвестиції в які повністю заборонені. На сьогоднішній день основними інвесторами Індії є Великобританія, Німеччина, США, Бельгія і Бразилія.

У сільському господарстві, на високотехнологічних виробництвах і в сфері інформаційних технологій в Індії працює велика кількість малих і середніх індійських компаній. Також підприємства малого бізнесу займаються виготовленням і збутом текстильної продукції, ковальських виробів, ювелірних прикрас, виробництвом нерафінованої цукру і рослинного масла.

Потенційним партнерам представників індійського малого бізнесу важливо мати на увазі, що відмінною рисою малих індійських компаній є сімейність і схильність до висновку професійних спілок за родинною, земельною, етнічною, релігійною або якомусь іншою ознакою.

У розвинених країнах більше малого і середнього бізнесу і, отже, вони грають більш активну роль в економіці.

Отже, поняття підприємництво обумовлено його багатомірністю. Воно було предметом досліджень у багатьох різних областях. Важливість цієї концепції зросла в міру її переходу від індустріального суспільства до інформаційного.

Сьогодні, як і в попередні століття, зазнає значних змін, а саме в економічній площині. Збільшилась економічна конкуренція і учасники виробництва збільшили своє місце в економіці. Сучасні підприємці, які будують свій бізнес на основі інновацій є провідними компаніями.

Таким чином, підприємці є важливим будівельним блоком в підтримці конкурентоспроможності країни.

Що стосується розвитку малого і середнього бізнесу в Україні – ці питання є нагальними і дуже актуальними.

Отже, Україна дуже приваблива країна як зростаюча економіка Східної Європи. Показники зростання в країні, яка має багато можливостей для іноземних інвесторів, також дуже багатообіцяючі. В Україні, де створення бізнесу або відкриття компанії не дуже витратно, можна легко передбачити, що «розумні» вкладення принесуть хороший прибуток.

Створення малого чи середнього бізнесу в Україні можливо навіть з дуже малим капіталом. Звичайно, почати бізнес в Україні нескладно, але це легко для тих, хто знає усі процедури реєстрації і законодавчу базу.

У 2020 році Україна посіла 190 місце в рейтингу легкості ведення бізнесу Світового банку. Країна піднялася на декілька позицій порівняно з попереднім роком і піднялася до 64. У банківському рейтингу Україна за останні 10 років зазнала глибокий і всеосяжний банківський сектор [9].

Україна займає друге місце серед країн, які проводять реформи. Поліпшення ділового та інвестиційного клімату. Завдяки крокам, зробленим для поліпшення навколишнього середовища в Україні в період з 2015 по 2019 рік зросли потоки іноземних інвестицій.

Серед іноземних інвестицій основними є: 200 німецьких виробників Bayer; сучасне підприємство з переробки насіння від US Cargill; зерновий термінал, другий виробничий об'єкт вартістю 16 млн доларів США американської Jabil and General; а також це вихід на ринок країни таких світових брендів, як Electric, HEAD, IKEA, H&M, Decathlon.

Після Революції Гідності з'явилися вільні демократичні відносини в бізнесі. В Конституції України були внесені поправки щодо стратегічного становища країни та стабільного розвитку економіки країни в цілому.

Угода про асоціацію з ЄС і Угода про поглиблену зону вільної торгівлі українські норми і правила відповідають законодавству ЄС.

Серед вжитих важливих кроків були наступні:

1) збалансовані митні операції для усунення технічних бар'єрів в торгівлі (закон про режим спільного транзиту та запровадження національної електронної транзитної системи);

2) захист прав споживачів у сфері фінансових послуг (внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав споживачів фінансових послуг);

3) зміни в енергетичній сфері (закон про відокремлення транспортування природного газу від решти діяльності компанії «Нафтогаз»);

4) правове регулювання видобутку бурштину і інші зміни.

Готовність України почати приватизацію держактивів, іноземні інвестори вважають одним з найважливіших привабливих інвестиційних кроків країни.

В останні роки, завдяки підтримці зарубіжних партнерів, Україна підтримує макроекономічну стабільність та домоглась значного прогресу, а саме: зміцнення банківської системи; зниження інфляції; зменшення дефіциту державного бюджету; зниження відношення державного боргу до ВВП; зовнішній борг Валютного резерву значно зріс і перевищив 20 мільярдів доларів.

Зниження вартості фінансових ресурсів для приватних підприємств є найбільш важливим для економічного зростання країни.

Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства і Міністерством фінансів дали старт та презентували державну програму «Доступні кредити 5-7-9%».

Мета цієї ініціативи уряду – надати державну підтримку малому та середньому бізнесу в Україні, що у світі є основою успішної економіки.

Нова програма передбачає не лише фінансову підтримку підприємців – вона стає ще однією складовою еко-системи державної підтримки розвитку бізнесу в Україні. Наприклад, передбачена можливість для підприємців пройти безкоштовне навчання, щоб підвищити свої бізнес-компетенції та покращити перспективу створення успішного бізнес-проекту.

Розмір Start-up фонду України становить 18 мільйонів доларів і прогнозується, що 75 тисяч стартапів отримають вигоду від цього фонду.

Згідно з інформацією, опублікованою Світовим банком, «Doing Business 2020» Україна у рейтингу «Введення бізнесу» він займає 64-е місце з 190 країн. Цей рейтинг дозволяє оцінити та порівнювати країни між собою за основними економічними показниками.

Також за допомогою рейтингу «Введення бізнесу» підприємці можуть бачити реальну картину законодавчої бази певної країни та їх зміни, це все впливає на інвестиційну привабливість країни.

Рейтинг легкості ведення бізнесу є одним зі стратегічних індикаторів реалізації Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, схваленої Указом Президента України від 12.01.2015 № 5/2015.

Наприкінці жовтня поточного року публікується Рейтинг на наступний рік, який фактично є прогнозом за результатами оцінювання показників та змін, які відбулися, за 12-місячний період з травня минулого року по квітень поточного.

Рейтинг «Ведення бізнесу» – це щорічне дослідження групи Світового банку, що оцінює сприятливість умов господарювання малих та середніх підприємств по всьому світу [9].

Отже, на сьогодні Україна займає непоганий рейтинг серед країн, які оцінюються.

В табл. 2 наведений звіт Світового банку про інвестиційний клімат України.

Отже, якщо проаналізувати табл. 2 можна стверджувати:

що вимоги до процесу отримання дозволу на будівництво було спрощено, а саме було зменшено пайовий внесок;

Україна також спростила умови отримання електроенергії та підвищила надійність енергопостачання, завдяки впровадженню механізму компенсації за відключення електроенергії;

була спрощена процедура реєстрації власності;

відбулось посилення міноритарних інвесторів, тобто необхідно детально розкривати сутність операцій підприємств з зацікавленими сторонами;

було спрощено вимоги сертифікації відповідності для автозапчастин, що призвело до скорочення часу на імпорт;

вдосконалення вітчизняної податкової системи, а саме урегульованості податкового законодавства, простоти сплати податків, прозорості податкової інформації тощо.

Таблиця 2

Інвестиційний клімат України за період 2018 – 2020 рр.

Індикатори	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Реєстрація підприємства	52	56	61
Реєстрація власності	35	30	20
Отримання дозволів на будівництво	128	135	128
Підключення до системи електропостачання	64	63	61
Отримання кредитів	29	32	37
Захист інвесторів	81	72	45
Оподаткування	43	54	65
Міжнародна торгівля	118	78	74
Забезпечення виконання контрактів	82	57	63
Вирішення неплатоспроможності (процедура банкрутства)	149	145	146

Отже, бачимо що Україна робить багато успішних кроків для розвитку своєї економіки. Ці заходи заохочують іноземних інвесторів вкладати свої кошти в ту чи іншу галузь економіки України.

На сьогоднішній день дуже доцільно буде виокремити та оцінити ефективність розвитку провідних галузей вітчизняної економіки, бо саме ці пріоритетні галузі сприяють розвитку економіки України та створюють нові робочі місця.

Нижче розглянемо топ – 5 пріоритетних вітчизняних галузей, які найбільш є цікавими для зарубіжних інвесторів.

Однією з найперспективніших галузей з залучення зарубіжних інвесторів є агросектор.

Україна має найвищий рівень сільського господарства в світі, родючі ґрунти і сприятливі кліматичні умови. Протягом всієї новітньої історії України її називали «хлібним кошиком Європи». Приблизно 1/3 ріллі Європи знаходиться в нашій державі [7].

В Україні понад 60 млн га землі, із них понад 70% загальної площі країни складають землі сільськогосподарського призначення, де 40% с/г землі в Україні – це чорноземи і 32 мільйонів гектарів орних земель, придатних для вирощування зернових і овочів.

Більшу частину поточного сільськогосподарського виробництва України становить пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник, різноманітність зернових та кормів, включаючи цукровий буряк, тютюн, бобові, фрукти та овочі. При цьому Україна як і раніше є найбільшим виробником рослинних масел, особливо соняшникової, в країнах СНД.

Сільськогосподарський сектор України став конкурентоспроможним, і компанії, що працюють в сільськогосподарському секторі, продовжують працювати над переходом на більш ефективні моделі виробництва.

Аграрний сектор за останні роки зарекомендував себе як найбільш важливий і стабільний сектор економіки України.

Україна входить в десятку найбільших виробників основних видів продукції агропромислового сектору, як за валовим обсягом виробництва, так і за обсягом задіяних посівних площ.

Експортний потенціал аграрного сектору України за останні роки наведений в табл. 3.

Таблиця 3

Експортний потенціал аграрного сектору України
(данні Міністерства аграрної політики та продовольства України)

Показник	Експортний потенціал (місце у світі)		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
кукурудза	4	4	4
соняшникова олія	1	1	1
пшениця	5	5	5
ячмінь	4	4	2
соєві боби (соя)	6	6	6
м'ясо птиці	7	7	6
рпак	3	2	2
горіхи	3	3	3
білий цукор	9	9	16
сухе молоко, вершки	7	8	8

Пшениця – одне з найважливіших сільськогосподарських виробництв України, близько 95% вирощуваної пшениці засівається восени і збирається в серпні (озима пшениця) і 80% з неї перемелюється в борошно.

За останнє десятиліття ячмінь перевершив пшеницю і став однією з найважливіших культур країни (про це свідчать показники табл. 3).

Серед найважливіших проблем, з якими стикається український аграрний сектор це застарілість та брак потужностей для переробки та зберігання продукції.

Для довгострокового розвитку сектора та покращення інвестиційного клімату, необхідним є створення сприятливого регуляторного середовища для виробників.

Нижче наведено міста країни, які є стратегічними для сільськогосподарського сектору України:

- Харків (комбайни з можливістю безпілотного пересування, різні моделі тракторів і двигуни);
- Одеса (тракторні плуги);
- Кропивницький (сіялки);
- Дніпро і Тернопіль (бурякозбиральні комбайни);
- Херсон (кукурудзозбиральні комбайни);
- Львів (сільгосптехніка).

Незважаючи на це, внутрішній ринок країни ще не досяг насичення та відкриває можливості для іноземних інвесторів.

Отже, ми бачимо, що Україна може залучити іноземний капітал та бути конкурентоспроможною країною в світі в сільському господарстві.

Проведення аграрної реформи відповідно до потреб країни без втрати часу – це не вибір, а необхідність. Залучення іноземного капіталу в сільське господарство також послужить каталізатором для залучення іноземного капіталу в інші сектори.

Наступної з найперспективніших галузей України є промисловість.

Промисловість – це системоутворююча галузь економіки, яка включає в себе гірничо-металургійний комплекс, машинобудування та інші підгалузі, в тому числі хімічну, легку та деревообробну.

Галузь є ключовим роботодавцем та платником податків (не враховуючи впливу на суміжні галузі, промисловість забезпечує 23% робочих місць та 31% податкових надходжень бюджету), постачальником і споживачем на внутрішньому ринку. Занепад галузі негативно впливає на всю економіку.

Отже, Україна має велику виробничу базу, історично орієнтовану на важку промисловість. З роками цей сектор зазнав змін і поступово змінюється у відповідь на потреби ринкового сектора. Щорічно в галузі випускаються тисячі інженерів з широкого кола спеціальностей.

Основними категоріями експорту України є продукти рослинного походження (13 млрд доларів, +31% у порівнянні з минулим роком), недорогочінні метали та вироби з них (10 млрд, -12%) та мінеральні продукти (5 млрд, +12%).

Основними країнами експорту є Китай (3,6 млрд доларів, +63% у порівнянні із 2018 роком), Польща (3,3 млрд, +1,2%) та Росія (3,2 млрд, -11,2%).

Якщо розглядати імпорт, то основними категоріями імпорту є обладнання, механізми, машини та електротехнічне обладнання (13,3 млрд доларів), мінеральні палива, нафта та нафтопродукти (13 млрд) та хімічна продукція (7,5 млрд).

У секторі важкої промисловості України переважає велика мережа машинобудівних підприємств. Наша країна є глобальним конкурентом в таких спеціалізованих галузях промисловості, як автомобілебудування, авіакосмічна промисловість і суднобудування.

Машинобудування постачає на внутрішній ринок кінцеву продукцію для транспорту (вагони) та енергетики (турбіни, генератори).

Для інших галузей відбувається переважно виробництво окремих елементів або збирання із імпортних комплектуючих. Є споживачем металургійної (прокат, труби) та хімічної продукції (ПВХ, поліетилен).

Україна має давні традиції в авіаційній промисловості і має кілька світових виробників літаків. Саме в Україні розташовані провідні підприємства з проектування і виробництва в аерокосмічній галузі. Саме цей сектор привертає велику увагу для інвесторів, завдяки випуску найбільшого та найпотужнішого у світі транспортного літака, який був створений київським КБ імені Антонова «Ан – 225».

Україна конкурує на світових ринках і, як і раніше вона надає послуги з технічного обслуговування збройних сил країн, що експлуатують техніку радянської розробки.

Сектор легкої промисловості України менш розвинений, ніж сектор важкої промисловості. Однак завдяки висококваліфікованій робочій силі цей сектор

України має великий потенціал зростання. Промисловість в даний час зосереджена в фармацевтиці.

Промисловість України грає важливу роль у функціонуванні малого та середнього бізнесу країни, забезпечуючи близько 39% проміжного споживання.

Номінальний обсяг реалізованої продукції в Україні за останні роки наведений в табл. 4.

Таблиця 4

Номінальний обсяг реалізованої продукції машинобудування, млрд. дол.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р. (1 півріччя)
Номінальний обсяг реалізованої продукції	98,7	112	113,7	52,5

Отже, номінальний обсяг реалізованої продукції в найбільш технологічних секторах української промисловості (зокрема, у машинобудуванні та хімічній промисловості) з 2011 року по 2019 рік продемонстрував більш ніж двократне падіння. Зростання за той же проміжок часу відбулося лише у виробництві фармацевтичної продукції, приблизно на 25%.

Отже, головними галузями економіки із найвищими обсягами капітальних інвестицій у 2020 році були промисловість (41% від суми інвестицій), будівництво (10%) та сільське господарство (9,5%).

До основних джерел капітальних інвестицій у 2020 році були:

власні кошти підприємств (65%);

кредити банків та інші позики (11%);

кошти місцевих бюджетів (9,1%).

Машинобудування експортує переважно напівфабрикати (67%), в тому числі запчастини для авто, повітряного і залізничного транспорту, обладнання зв'язку. Найбільші сегменти готової продукції на експорт – побутові прилади, судна, двигуни, генератори.

Для порівняння, імпортується до України переважно готова машинобудівна продукція (70%) – автотранспорт, с/г техніка, комп'ютери та побутові прилади.

При цьому, вітчизняне машинобудування залежне від імпорту (53% у проміжному споживанні) запчастин та комплектуючих, металургійної продукції.

Хімічна промисловість експортує напівфабрикати та залежить від імпорту сировини (фосфорити, сірка, природний газ).

Деревообробна промисловість експортує як сировину, так і готову продукцію, а імпортує обладнання.

Легка експортує переважно готову продукцію, а імпортує сировину (бавовна, вовна), матеріали (фурнітура), обладнання.

Третя з найперспективніших галузей України це сектор ІКТ (телекомунікації (проводовий, безпроводовий та супутниковий електрозв'язок); комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність; надання інформаційних послуг).

ІТ – індустрія України є локомотивом економіки країни.

Розвиток ІТ-індустрії в Україні, яка в своїй більшості представлена сервісними (аутсорсинговими) ІТ-компаніями, значно випереджає середні темпи розвитку сегменту у світі.

Відносно молода для нашої країни галузь, крім безпосереднього економічного ефекту, сьогодні стала і важливим елементом творення сучасного іміджу держави: понад 100 представників списку найуспішніших компаній світу «Fortune 500» є лояльними клієнтами вітчизняного ІТ-бізнесу, провідна міжнародна організація Global Sourcing Association відзначила Україну у якості найкращої країни-постачальниці ІТ-послуг до Великої Британії, авторитетний американський бізнес-журнал Inc. включає українські компанії до переліків таких, що розвиваються найбільш динамічно [1].

Щоб впевнено стверджувати, що якась із галузей є дійсно успішною всередині країни, вартість зовнішнього і внутрішнього ринку має бути приблизно рівнозначною.

Без гармонійного розвитку на локальному ринку, будь-яка індустрія є просто неповноцінною. Проте, станом на сьогодні, вартість внутрішнього ринку ІТ-послуг в Україні є в багато разів меншою за експортну частку.

Кібербезпека, високі бізнес-проекти в сфері нанотехнологій, різні інвестиційні можливості, такі як комп'ютерні ігри, сільськогосподарський бізнес та електронна комерція забезпечує країні залучення нових інвестиційних надходжень.

Нажаль, рівень кібербезпеки знаходиться на низькому рівні, а саме Україна належить до десятки найменш захищених кібер-країн світу станом на 2019 рік.

Сектор ІТ займає важливу роль в економіці України, забезпечуючи 3,9% ВВП, 3,2% зайнятості суб'єктів господарювання та 3,8% податкових надходжень.

Сектор ІТ входить до трійки головних категорій експорту послуг (після трубопровідного транспорту та переробки товарів) та є важливим джерелом валютної виручки в країні.

Факторами, що сприяють посиленню експортних позицій є високоякісна дешева робоча сила, низькі операційні витрати, вигідне оподаткування для ІТ.

Більше 1000 місцевих ІТ – сервісних компаній, понад 100 дочірніх компаній, а також є кілька провідних світових компаній, які розвивають свій бізнес в Україні.

Компанії, які працюють в цьому секторі, переважно зосереджені в Києві. Але разом з містами Харків, Одеса, Дніпро, Львів розвиваються центри ІТ – діяльності.

В табл. 5 наведена географія зареєстрованих ІТ-компаній, у відсотках.

Таблиця 5

Географія зареєстрованих ІТ-компаній, у відсотках (2019 рік)

Київ	Харків	Львів	Одеса	Дніпро	Інші регіони України
51,7	7,5	5,0	4,5	6,0	25,4

Українська ІТ-галузь нині успішно конкурує на світовому ринку і є надійним джерелом валютних надходжень, що сприяє підтримці курсу гривні.

Стартап-інвестиції в Україні в 2019 році склали 554 млн доларів, а саме Terrasoft, MacPaw, Competera, Preply, Looksery, Readdle, Viewdle, Grammarly, GitLab.

Хоча ІТ-екосистема в Україні є відносно молодою, все ж навіть на даному етапі її можна охарактеризувати як багатогранну та динамічну. До такої системи відносяться профільні бізнес-асоціації, регіональні об'єднання (кластери), вищі навчальні заклади (які активно розвивають напрям технічної освіти) та приватні освітні проекти, інноваційні парки, технологічні хаби, масштабні індустриальні події, професіональні формальні та неформальні спільноти. Кожен з цих елементів має свої пріоритети та вектори роботи, що в результаті створює позитивні умови для розвитку галузі.

Український сучасний бізнес дуже залежить від енергетики. Отже, наступною пріоритетною галузю є енергетика.

Енергетичний сектор - важлива частина економічної стабільності та зростання будь якої країни. Реформування енергетичного сектору залишається ключовим фактором стимулювання стійкого зростання України.

Країна є стратегічним гравцем у сфері транзиту енергії і водночас одним із найбільших виробників вуглеводнів у регіоні.

Головна мета, розвитку енергетики на стратегічний період – забезпечення енергетичної безпеки і перехід до енергоефективного та енергоощадливого використання і споживання енергоресурсів із впровадженням інноваційних технологій.

Україна прагне розвивати власні нафтогазові ресурси і збільшувати внутрішній видобуток в порівнянні з сьогоднішнім. Крім того, вирішуються питання більш інтенсивно використовувати вугілля і атомну енергію, але бажаного успіху не вдається досягти через технологічні недоліки.

Головними енергетичними недоліками та перешкодами в розвитку енергетичної галузі України є:

- 1) залежність країни від іноземних постачальників нафти та газу;
- 2) надмірне споживання і як наслідок відсутність мотивації у енергозбереженні;
- 3) неефективна податкова політика та державне регулювання в країні;
- 4) застаріле обладнання, що призводить до обмеження електропостачання в окремих регіонах.

Отже, основні проблеми фінансування енергетичного сектора, в першу чергу, пов'язані з відсутністю в Україні джерел довгострокового банківського кредитування.

У світовій практиці енергетичні компанії мають можливість залучати недорогі довгострокові кредитні ресурси для модернізації існуючих і будівництва нових потужностей, а в Україні, за винятком кількох найбільших гравців, вони такої можливості позбавлені.

По-друге, існуючі тарифи, за винятком встановлених на високому рівні тарифів на відновлювану енергію, також не дозволяють виробникам акумулювати кошти для реалізації інвестиційних програм.

Третім чинником є недостатній рівень попиту на українські енергетичні активи з боку іноземних стратегічних інвесторів. Це викликано як високими ризиками інвестування в Україну, так і відсутністю в іноземних гравців

можливостей конкурувати з українськими фінансово-промисловими групами, які мають більше можливостей для відстоювання своїх інтересів у цьому секторі.

Найбільш привабливими напрямками відновлювальної енергетики в Україні експерти вважають виробництво енергії з біомаси та відходів (72%), очевидно зважаючи на розвиненість сировинної бази для цієї підгалузі, сонячну енергетику (59%) та вітроенергетику (56%).

Україна займає четверте місце в Європі за запасами сланцевого газу. Уряд працює над створенням кращих умов для розвитку проектів в сфері сланцевого газу і залучення іноземних інвесторів в країну. Лише 7% респондентів вважають, що видобуток сланцевої нафти та газу матиме значний вплив на енергетичні потреби. Цікаво, що результати міжнародного досліджень прямо протилежні – 77% опитаних вважають, що вплив цієї підгалузі (у світі) буде значним або дуже значним і 8% не передбачають її помітного впливу.

Виробництво електроенергії в Україні здійснюється через теплоелектростанції, атомні електростанції та гідроелектростанції. Електроенергія, вироблена на ТЕЦ і атомних електростанціях, дорівнює один одному і становить 95% від загальної кількості. Виробництво на гідроелектростанціях становить близько 5-6% від загального обсягу.

Структура виробництва електроенергії за 2020 рік наведена в табл. 6.

Таблиця 6

Структура виробництва електроенергії в Україні у 2020 р., %

ТЕЦ та БС	ВЕС	СЕС	АЕС	ГЕС та ГАЕС	ТЕС
8,9	0,7	0,6	46,8	7,8	35,3

Основою для інвестицій мають бути реформи, демонополізація, прозорість і вдосконалення правових і регуляторних механізмів. Держава повинна мінімально інвестувати, але максимально створювати сприятливий інвестиційний клімат.

Головні передумови і джерела інвестицій цього сектору є деофшоризація економіки, впровадження стимулюючого податкового й регуляторного законодавства, економічно обґрунтовані тарифи.

Остання галузь топ-5 закриває фармацевтична галузь. Фармацевтична галузь України розвиває національну економіку в цілому, ця галузь є лідером за інвестиціями і рівень їх інтенсивності є вищим, ніж в середньому по галузях

економіки України. На сьогоднішній день в ній задіяні лише 0,15% працівників від загальної кількості зайнятих, але вони створюють 0,83% ВВП країни.

Український фармацевтичний бізнес подолав кризу і стрімко відновлюється. Протягом останніх років ця галузь зростала в середньому на 15% в рік. Домінуюча роль як і раніше належить аптечному сегменту - 89% ринку фінансується безпосередньо споживачами і лише 11% - державою. Середньорічний темп зростання обсягів аптечного ринку за останні 5 років склав 12%.

До переваг фарміндустрії (сильні сторони) можна віднести наступні чинники:

- 1) місткість внутрішнього ринку;
- 2) значний досвід виготовлення лікарських засобів;
- 3) наявність наукової бази та кваліфікованих кадрів;
- 4) нарощування експортного потенціалу;
- 5) запровадження міжнародних стандартів щодо забезпечення контролю якості фармацевтичної продукції.

Але в цій галузі на рівні с перевагами є і негативні чинники, які впливають на розвиток цього бізнесу, а саме:

- 1) велика частка імпортованих ліків;
- 2) недосконала законодавча база;
- 3) порушення прав інтелектуальної власності;
- 4) значна кількість фальсифікованої фармацевтичної продукції.

Сьогодні фармацевтична галузь України включає виробництво лікарських засобів, медичного обладнання та вимірювальних пристроїв, біологічно-активних добавок, лікувальної косметики, засобів гігієни, медичного трикотажу.

Індикатори зміни обсягів аптечного продажу товарів «аптечного кошика» в грошовому виразі за підсумками 2016 – 2020 рр. порівняно з аналогічним періодом попереднього року наведені в табл. 7.

Таблиця 7

Індикатори зміни обсягів аптечного продажу товарів «аптечного кошика» за 2016 – 2020 рік, %

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Індекс заміщення	10,4	13,8	9,6	8,3	0,2
Інфляційний індекс	7,4	6,0	10,9	8,2	7,8
Інноваційний індекс	1,5	1,7	1,9	0,4	1,5

Найбільшим вітчизняним виробником фармацевтичної продукції в Україні є приватне акціонерне товариство «Фармацевтична фірма «Дарниця», його частка ринку складає більше 15%. Компанія спеціалізується на виробництві твердих лікарських форм, розчинів для ін'єкцій в ампулах, крапель, м'яких лікарських форм, стерильних порошків для приготування розчинів для ін'єкцій та інфузійних розчинів.

На сьогодні промислове виробництво фармацевтичної продукції в Україні здійснюють близько 120 підприємств.

Найбільшими українськими виробниками фармацевтичної продукції є: ПАТ «Фармак», «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод», Корпорація «Артеріум» («Київмедпрепарат», «Галичфарм»), Корпорація «Стірол», «Дарниця», «Здоров'я» тощо [8].

Нині оцінка ефективності сучасного бізнесу зводиться до розрахунку тільки фінансово-економічних показників. При цьому фінансові результати можуть бути отримані тільки в результаті оптимізації внутрішніх процесів, задоволення потреб суспільства, ефективного використання на підприємствах наявного людського, інформаційного та організаційного капіталу.

У зв'язку з цим актуальним є питання розробки системи показників ефективності, що охоплює всі основні аспекти розвитку підприємницької діяльності в окремих галузях України.

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку економіки України належне місце посідає розвиток підприємницької діяльності. Від ефективності виробництва, можливостей національних підприємств виробляти конкурентну продукцію вирішальною мірою залежить рівень розвитку сучасного бізнесу.

Розглядаючи підприємництво як особливий стиль господарської поведінки, в основі якого лежать пошук нових можливостей для розвитку сучасного бізнесу, орієнтація на інновації, вміння залучати і використовувати для власного розвитку ресурси з найрізноманітніших джерел, слід сказати, що саме розвиток підприємницької діяльності є основним фактором у досягненні мети економічного і соціального розвитку країни. У зв'язку з новизною проблеми, методів оцінки та управління підприємницькою діяльністю існує необхідність наявності системи оцінки ефективності підприємницької діяльності.

Одним з популярних останнім часом в усьому світі управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення підвищення ефективності підприємницької діяльності, є збалансована система показників [5-6].

Збалансована система показників давно використовується за кордоном, і практика підтвердила її переваги, але, на жаль, цей метод не знайшов визнання та широкого застосування в Україні.

Впровадження ЗСП у підприємницьку діяльність сприяє забезпеченню виконання функцій планування, організації, мотивації, контролю.

1) функція планування передбачає перш за все вибір концепції ЗСП та визначення її місця в системі управління, прийняття альтернативної стратегії відповідно до вибраної сучасним бізнесом мети його діяльності, встановлення підконтрольних показників, розробки поточних планів постачання, виробництва і збуту, завоювання нових і збереження наявних ринків збуту.

2) організаційна функція полягає у виявленні та аналізі потреб у матеріальних ресурсах на різних фазах виробництва; аналізі ринків, прогнозуванні споживчого попиту та розвитку потенційних ринків збуту; обробці інформації про замовлення, рівень споживчого попиту та потреби клієнтури.

3) функція мотивації передбачає створення на підприємстві системи заохочення окремих працівників до підвищення ефективності їх праці з метою досягнення підприємством наміченої мети.

4) контрольна функція реалізується шляхом оцінювання ефективності роботи підприємства, контролює дотримання бюджетів для досягнення підприємством наміченої мети.

ЗСП є ефективним інструментом підприємницької діяльності, який зменшує розрив між стратегічними цілями підприємництва та щоденними діями співробітників. Однак більшість систем операційного та управлінського контролю підприємств побудовані навколо фінансових індикаторів та цілей, які мають невелике значення для досягнення підприємством своїх довгострокових стратегічних цілей.

Фінансові показники фокусуються на поточних впливах прийнятих рішень, не пов'язуючи короткострокові дії з довгостроковою стратегією. Більше того, традиційні фінансові показники діяльності можуть спрацювати проти стратегій, що базуються на знаннях та досвіді, оскільки розглядають збільшення

такого ресурсу, як людський капітал, який може бути критичним для впровадження такої стратегії, як поточні витрати.

Також фінансові показники фіксують збільшення витрат на більшість вдосконалень, що може призвести до уникання стратегій, що базуються на якості, гнучкості та мінімізації часу виробництва [5].

Система показників повинна спрогнозувати, оцінити та проаналізувати результативність підприємництва загалом, його підрозділів, видів діяльності, використання ресурсів тощо. При цьому під системою показників слід розуміти ключові показники, які цілісно відображають стан та тенденції розвитку відповідного об'єкта.

Під час аналізування ефективності підприємницької діяльності важливо мати уявлення про фактори, здатні на неї вплинути.

Отже, проаналізуємо основні фактори впливу на ефективність підприємницької діяльності:

1) зовнішні: економіко-правові (податкова політика, правове середовище, антимонопольна політика), технологічні (рівень розвитку технологій та виробництва, розвиток інновацій), соціокультурні (цінності суспільства, ділова етика та традиції);

2) внутрішні: виробництво (асортимент продукції, норми запасів сировини та матеріалів, структура витрат стратегічне та оперативне планування), менеджмент (управлінський потенціал, організаційна структура, масштаби виробництва, корпоративна культура), маркетинг (система постачання та збуту, інвестиційний потенціал, маркетингові дослідження) [6].

Однією з проблем впровадження та застосування в сучасному бізнесі системи показників є вибір їх кількості та складу. На окремих підприємствах встановлюються показники, за допомогою яких прогноуються та оцінюються окремі види діяльності, такі як, наприклад, виробнича, маркетингова, фінансова, логістична, зовнішньоекономічна.

Щоб вибрані показники реально відображали стан та тенденції розвитку об'єктів, необхідно враховувати їх економічну сутність. Відповідно, інформація, призначена для розрахунку показників, більшою мірою повинна базуватись на даних управлінського обліку, а не бухгалтерського чи податкового. Якість аналітичного матеріалу, який базується на системі показників, насамперед

залежить від повноти, достовірності та адекватності інформаційного забезпечення.

Перешкодами у впровадженні ЗСП в підприємницьку діяльність є:

відсутність формалізованої стратегії розвитку підприємництва та складність побудови стратегічних карт;

технічна складність та тривалість реалізації ЗСП;

жорстка локалізованість та координація функцій щодо управління ЗСП;

відсутність принципів побудови ЗСП залежно від кон'юнктурного середовища підприємництва, що сприяють виникненню ризиків в управлінні сучасним бізнесом.

Основна складність побудови системи показників на підприємстві полягає в необхідності забезпечення її гнучкості та високого рівня адаптивності до змін середовища функціонування, а це передбачає чітке відстежування та врахування множини взаємозв'язків між усіма показниками та відображення прогнозованих змін у функціональних показниках під час корегування цільових стратегічних показників.

Під час аналізу досягнення фактичних підконтрольних показників порівняно з плановими слід враховувати можливі відхилення трьох типів, а саме відхилення, зумовлені плануванням, непередбачуваними змінами в умовах діяльності, порушеннями та недотриманням вимог щодо виробничо-господарської діяльності.

Першочерговою задачею ЗСП є побудова системи необхідних та достатніх показників ефективності підприємницької діяльності, яка дає змогу [5]:

– здійснювати стратегічне планування діяльності підприємництва і постійно контролювати досягнення її цілей;

– формувати стратегічні цілі і задачі підприємництва в операційних термінах, доступність для розуміння конкретним виконавцем управлінського відділу;

– комплексно оцінювати підприємницьку діяльність на основі постійного контролю найбільш істотних аспектів, як загальних виробничих витрат, так і відношень з клієнтами;

– аналізувати внутрішні бізнес-процеси підприємництва;

– вести оцінку як досягнутих результатів підприємницької діяльності, так і процесу їх досягнення;

– визначати найважливіші фактори успіху підприємницької діяльності, а також концентрувати зусилля всіх підрозділів підприємництва на досягненні цілей за всіма сферами діяльності підприємства;

– прискорювати процес прийняття управлінських рішень на основі формування пріоритетів під час управління підприємницькою діяльністю.

Впровадження ЗСП в сучасний бізнес дає можливість:

– постійно контролювати зміну важливих для підприємництва факторів та гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

– вирішення багатьох оперативних задач, розв’язування яких найчастіше знаходиться у процесі опису стратегії та формування стратегічних карт;

– збільшення прибутковості та капіталізації підприємства шляхом ефективного управління ресурсами.

Під час формування ЗСП слід визначити такі критерії [4-6]:

– адекватність стратегічним цілям підприємства;

– повнота відображення наявного стану розвитку підприємства з метою виявлення можливих резервів підвищення ефективності його діяльності;

– адаптивність до змін у зовнішньому середовищі;

– об’єктивність оцінки діяльності підприємства;

– комплексність оцінки всіх сфер господарської діяльності підприємства.

Збалансована система показників реалізується за чотирма складовими, а саме:

маркетинговою, що спрямована на комплексний моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою формування стратегії його діяльності;

внутрішніх бізнес-процесів, що є основою системи управління, в рамках якої здійснюється процес організації та виробництва продукції;

якості та розвитку персоналу, оскільки трудові ресурси є основою забезпечення функціонування виробничого процесу;

фінансовою, що передбачає формування розрахунково-аналітичних показників, які відображають наявний фінансовий стан підприємства та сприяють виявленню резервів його вдосконалення.

Таким чином, збалансована система показників має включати показники, які характеризують стан та розвиток підприємницької діяльності у таких сферах

діяльності сучасного бізнесу, як маркетинг, фінанси, внутрішні бізнес-процеси, якість і розвиток персоналу.

Комплекс показників для включення в систему залежить від типу діяльності та ключових факторів успіху сучасного бізнесу.

Існують окремі показники, які варто включати в систему показників будь-якого сучасного бізнесу [6]:

1) маркетингова складова (ринкова частка підприємництва; динаміка кількості покупців; ефективність реалізації товарів підприємництва; рентабельність маркетингових інвестицій; кількість конкурентів);

2) фінансова складова (коефіцієнт рентабельності загального капіталу; коефіцієнт автономії; коефіцієнт покриття; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт рентабельності активів);

3) складова внутрішніх бізнес-процесів (собівартість; фондівіддача; коефіцієнт рентабельності продукції; виробнича потужність; фондомісткість; коефіцієнт ритмічності; фондоозброєність);

4) складова якості та розвитку персоналу (забезпеченість підприємництва трудовими ресурсами та ефективність їх використання; продуктивність праці; коефіцієнт плинності робочої сили; коефіцієнт стабільності кадрів; коефіцієнт інтелектуального потенціалу).

Впровадження ЗСП у діяльність сучасного бізнесу сприяє забезпеченню виконання основних функцій управління, а саме функцій планування, організації, мотивації, контролю [4]:

1) Функція планування передбачає перш за все вибір концепції ЗСП і визначення її місця в системі управління, прийняття альтернативної стратегії відповідно до вибраної підприємством мети його діяльності, встановлення підконтрольних показників, розробку поточних планів постачання, виробництва і збуту, завоювання нових і збереження наявних ринків збуту.

2) До організаційної функції, належать виявлення та аналіз потреб у матеріальних ресурсах на різних фазах виробництва; аналіз ринків, прогнозування споживчого попиту та розвитку потенційних ринків збуту; обробка інформації про замовлення, рівень споживчого попиту та потреби клієнтури.

3) Функція мотивації передбачає створення на підприємстві системи заохочення окремих працівників до підвищення ефективності їх праці з метою досягнення підприємством наміченої мети.

4) Контрольна функція полягає в оцінюванні ефективності діяльності підприємства, контролює дотримання бюджетів для досягнення підприємством головної мети.

Отже, вибір системи показників передбачає охоплення всіх основних сфер діяльності сучасного бізнесу та необхідність виключення показників, що функціонально взаємопов'язані, тобто певним чином доповнюють один одного. Наведена система показників не є остаточною і повинна аналітично бути перевірена щодо статистичного взаємозв'язку та узгодженості.

Впровадження збалансованої системи показників в діяльність сучасного підприємства є необхідною умовою для забезпечення ефективності функціонування бізнесу в сучасних умовах.

Отже, підсумовуюче все вище зазначене, необхідно підкреслити, що малий та середній бізнес в Україні розвивається і має перспективи. Так, є свої переваги і недоліки в сучасному бізнесі, які необхідно враховувати, але чітко бачимо, що є підтримка держави різних галузей країни і це є гарантією для іноземних інвесторів.

Список використаних джерел

1. Веретюк С.В., Пілінський В.С. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Фінансовий простір. 2017. № 3 (27). С. 51–58.

2. Куліков П.М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища. Бізнес-Інформ. 2010. Т. 1. № 5. С. 56–58.

3. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Основні напрями розвитку логістики підприємства та її основні концепції / Г.Л. Матвієнко-Біляєва, Н. С. Ляліна, Ю.М. Котельникова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Випуск 24, частина 2, 2019 р. - 119 - 125 с.

4. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Трансфер інноваційних технологій як запорука розвитку підприємницької діяльності // Підприємництво, торгівля, біржі в процесі соціально-економічного розвитку: монографія / Під загальною

редакцією д-ра екон. наук, професора І. В. Гонтаревої. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 174 с.

5. Матвієнко Г.Л. Збалансована система показників у контролінгу логістичної діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. пр. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ», 2006. № 1. 190 с.

6. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Оцінка ефективності підприємницької діяльності // Глобальні та національні проблеми економіки : Електронне наукове фахове видання, 2018. –№21. – <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.

7. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua>.

8. Немченко А. С., Основи економіки та системи обліку у фармації: навчальний посібник. Харків Видавництво НФаУ «Золоті сторінки» 2005, с. 148.

9. Укрінформ. Інформаційна довідка про основні показники розвитку галузей паливно-енергетичного комплексу України за листопад та 11 місяців 2019 року (за фактичними даними): веб-сайт URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2856407-castkaelektriki-z-vidnovlivanih-dzerel-u-listopadi-zrosla-bilsak-utrici.html> (дата звернення: 9.03.2020).

© Матвієнко-Біляєва Г. Л., 2021

3.2. Сучасні тенденції розвитку конкуренції та формування конкурентних переваг підприємства

Конкуренція – одна з найбільш відомих і фундаментальних економічних категорій, необхідний елемент ринкового механізму, важливий засіб контролю в ринковій системі. Одночасно конкуренція є важливим чинником розвитку соціально-економічних систем різного рівня. У зв'язку з цим вивчення конкуренції є однією з найважливіших складових частин ринкових досліджень, яка створює основу для вироблення стратегії і тактики діяльності на ринку. Успішне функціонування та розвиток суб'єктів господарювання різного рівня як і раніше можливий лише за умови використання ефективних методів здійснення конкурентної боротьби і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Конкурентні відносини між суб'єктами економічної діяльності мають тенденцію змінюватись залежно від історичних, економічних, політичних факторів, стану господарської системи в країні тощо [1]. Зі зміною умов розвитку суспільства трансформується й конкурентне середовище, у межах якого функціонують економічні агенти, що обумовлює необхідність подальших досліджень у напрямку визначення особливостей конкурентного процесу.

Питанням розвитку конкуренції та проблемам підвищення конкурентоспроможності на основі формування конкурентних переваг на різних рівнях економічної системи присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: І. Ансофф, Г. Л. Азоєв, Дж. Барні, Б. Вернерфельт, О. М. Гребешкова, Г. Мінцберг, М. Портер, К. К. Прахалад, А. Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон, Г. Хемел, Р. Рамелт, Ю. Рубін, Н. П. Тарнавська, І. В. Тараненко, С. С. Ткачова, З. Є. Шершньова, М. В. Чорна та багатьох інших. Однак дану проблему не можна вважати до кінця вирішеною, оскільки безперервний поступальний розвиток теорії та практики конкуренції та конкурентних відносин призводить до зміни класичних постулатів розробки конкурентних стратегій та напрямків формування конкурентних переваг. Це обумовлює мету дослідження, яка полягає у розгляді тенденцій розвитку конкуренції та конкурентних відносин, а також визначення особливостей формування конкурентних переваг та розробки стратегій конкурентних дій підприємства відповідно до специфіки сучасного конкурентного середовища.

Науковою новизною є узагальнення особливостей конкуренції та конкурентних відносин у сучасних умовах та виявлення основних тенденцій формування конкурентних переваг підприємства.

Слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «зіткнення», «змагання». Вперше поняття конкуренції як суперництва, яке впливає на ціни було запропоновано Адамом Смітом у роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.). Основи загальної теорії конкуренції були закладені у працях представників класичної й неокласичної шкіл А. Сміта, Д. Рикардо, Дж. Ст. Милля, А. Маршалла, Ф. Еджоурта, А. Курно, Дж. Робінсон та Е. Чемберліна, та інших відомих вчених.

Сутність, природа та особливості конкурентних переваг і конкуренції обумовлені характерними особливостями типів власності на засоби виробництва, які панують у певному історичному періоді розвитку суспільства. Це дає можливість говорити про еволюційний характер як конкуренції, так і конкурентних переваг, органічну єдність їх складових, пряму залежність теоретичних підходів та емпіричного інструментарію від розвитку виробничих відносин, продуктивних сил суспільства та механізму господарювання із характерним конкурентним типом виробничих відносин [2]. Еволюція змісту конкурентних відносин під впливом глобалізаційних, інноваційних та інших чинників розкрита в концепціях конкурентної еволюції Р. Нельсона й С. Уінтера, Дж. Мура, М. Портера, Г. Хамела, К. Прахалада, У. Чан Кіма, Р. Моборна, Г. Чесборо та інших.

Причина економічної конкуренції полягає в антагонізмі матеріальних інтересів. Відповідно, коли конкуренція характеризується як боротьба за переваги, то сенс цієї боротьби слід пов'язувати з підривом потенціалу суперників, а завоювання переваг – зі створенням перешкод у досягненні ними своїх цілей. Будь-який плюс, перевага у діяльності підприємства перетворюється на конкурентну перевагу лише за умови, що воно перешкоджає суперникам досягти своїх цілей. Яку б форму не приймало суперництво, які цілі не переслідувало (боротьба за прибуток, частку ринку, лідерство), воно приводить до більш швидкого зростання одних порівняно з іншими гравцями ринку.

В умовах бурхливих змін ринкового середовища конкуренція як спосіб співіснування суб'єктів господарювання зазнає суттєвої трансформації. Н. П. Тарнавською було проведено узагальнення сучасних теоретичних та

емпіричних досліджень у сфері конкурентних відносин, що дозволило сформулювати ознаки зміни природи конкуренції [3, с. 35]:

1. Трансформація ролі споживачів, коли споживач самостійно обирає для себе цінність (або її складові з можливих альтернатив) і таким чином здійснює вплив на ціну товару і товарну політику підприємств.

2. Глобалізація, дезагрегування і фрагментування ринків, що обумовлює пошук принципово нових підходів до сегментації ринків і потребує розгляду кожного споживача як окремого ринку, що, відповідно, має бути спрямовано на створення для нього унікальної цінності.

3. Розширення горизонту та багатовекторності конкуренції, що змінює класичне сприймання конкуруючих підприємств як таких, що схожі з точки зору споживачів, до появи нових незвичних конкурентів або можливості альтернативного використання реальними і потенційними споживачами своїх ресурсів.

4. Поширення процесу конвергенції, що створює можливості формування конкурентних переваг на межах (і за межами) звичних галузей і, відповідно, створення нетрадиційних груп конкурентів, які можуть включати гравців з різних галузей.

5. Зростання попиту на інновації та активізація їх повторного використання, що пов'язується з наростанням частки інтелектуального компонента в продукції, яка виробляється, і підвищенням рівня непередбачуваності конкурентної поведінки учасників ринку.

Сучасний стан мікроконкуренції визначають як гіперконкуренцію. Ще наприкінці ХХ ст. М. Брун [4] визначив основні характерні особливості та рушійні сили гіперконкуренції, котрі досліджувались та розвивались іншими науковцями [5, 6 та інші]:

1) багатогранність, яка полягає в тому, що боротьба відбувається одночасно за багатьма конкурентними параметрами (за витратами, якістю, швидкістю дії, «ноу-хау», створенням ринкових бар'єрів, зміцненням фінансового стану), що не дозволяє менеджменту зосередитися на одному з них;

2) багатоаспектність боротьби, яка обумовлена, з одного боку, різними рівнями її здійснення (на товарних ринках; на ресурсних ринках; між різними підприємницькими концепціями; в складі об'єднання фірм), а з іншого - відмінностями в характері реагування суперників на одні й ті ж умови боротьби;

3) динамізм, що виявляється в безперервності змін у структурі ринку та розстановці конкурентних сил (поява нових товарів і послуг, поява нових конкурентів, велика кількість злиття і поглинань), які відбуваються з швидкістю, що зростає;

4) агресивність поведінки конкурентів, що виявляється в більшій жорсткості і безкомпромісності атак. Поведінка підприємств стає менш миролюбною. Здійснюються прямі атаки для послаблення конкурентів, причому часто з порушенням правових установок. Мета подібної агресії полягає в порушенні рівноваги в розкладці сил конкурентів. Особливо часто для цього використовується агресивна політика цін.

Дія зазначених особливостей продовжує зростати і на даний час. На думку автора, головною відмінною рисою нинішнього стану конкурентного процесу є швидкість змін. Динамізм і непередбачуваність змін конкурентного середовища стали характерними особливостями сучасного етапу розвитку конкуренції [7, с. 204].

В епоху глобалізації усе швидше на ринок проникають інновації у вигляді нових товарів та послуг, але і все швидше вони застарівають, їх витісняють нові товари. Зміни в структурі ринкового попиту відбуваються настільки швидко, що залишають мало часу для експлуатації завойованої переваги, а то і зовсім позбавляють їх можливості для відшкодування витрат, пов'язаних з розробкою і впровадженням нововведень. Висока швидкість змін породжує невизначеність, а зміни стають все більш непередбачуваними. Стійкість створеної конкурентної переваги суттєво знижується і підприємства змушені вести постійну роботу щодо їх оновлення. Підприємства самі стають руйнівниками своїх конкурентних переваг. У сучасних умовах ринкова маневреність – це не тільки захисний навик фірми, але і спосіб конкурентної боротьби [7].

Термін «конкурентна перевага» був введений М. Портером, потім сутність та характеристики даного поняття досліджувалися багатьма вченими. Ідея конкурентної переваги полягає в вимірі успішності компанії щодо її конкурентів. У науковій літературі виділяють різні підходи щодо класифікації конкурентних переваг: за джерелами виникнення по відношенню до підприємства (зовнішні та внутрішні), за стратегічною спрямованістю (створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти та створені для задоволення нових потреб), за ймовірністю успіху (ймовірні та очевидні), за тривалістю дії (тривалі та

тимчасові), за впливом на потенціал (такі, що формують потенціал та такі, що використовують існуючий), за походженням (створені з урахуванням стабільності галузі та створені, як відповідь на зміни у навколишньому середовищі) та інші. З погляду стійкості, тобто можливості відтворення конкурентами, конкурентні переваги поділяють на групи: переваги низького рівня, високого рівня та найвищого рівня [8, с. 144].

Конкурентна перевага сприймається як стійка, якщо продовжує існувати після спроб конкурентів його скопіювати. М. Портер вважав, що конкурентні переваги допоможуть підприємству домогтися показників ефективності, які значно перевищують середні ринкові, тільки в тому випадку, якщо компанія зможе міцно утримувати ці переваги протягом тривалого часу [9, с. 172].

Крім цього, М. Портер звертав увагу на доцільність використовувати кілька видів діяльності як джерел конкурентних переваг, що також суттєво ускладнює їх копіювання. Також вчений підкреслював, що конкурентні переваги легше утримувати за наявності певних бар'єрів, які не дозволяють скористатися конкурентними перевагами певних підприємств іншими гравцями на ринку.

Узагальнивши різні думки щодо основних характеристик стійкості конкурентних переваг підприємства, Ю. Н. Христова-Петкова виокремлює наступні [10, с. 53]:

1) залежність від здатності суперників копіювати переваги (замість залежності від періоду часу, на якому акцентував увагу М. Портер). З цієї точки зору, стійкою вважається перевага, яке будує високий бар'єр перед суперниками по відношенні до копіювання замість таких, які тримаються довгий період часу;

2) ґрунтовність на певному «правильному» поєднанні ресурсів, компетентностей, видів діяльності, що суттєво утруднює імітацію безлічі переплетених між собою видів діяльності, ніж імітувати окремий підхід до організації торгівлі або відтворити набір споживчих властивостей того чи іншого товару;

3) залежність від рангу джерел переваги (переваги низького рівня, високого рівня та найвищого рівня);

4) залежність від бажання фірм копіювати перевагу, що обумовлюється з одного боку зазвичай рівнем рентабельності, яку отримує підприємство, що її використовує, а з іншого боку від задоволеності фірми-імітатора своїми позиціями;

5) залежить від так званих «механізмів ізоляції», які фірма будує перед імітаторами. Переваги слід будувати на ресурсах і здібностях, які не є мобільними та відрізняються одночасно цінністю, унікальністю, складністю копіювання і незамінністю.

В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черниш [11] та багато інших дослідників вважають, що у динамічно мінливому світі, в конкурентній боротьбі виграють «швидкі фірми», які мають динамічні здатності. Вони відрізняються швидким мисленням, швидким прийняттям рішень, швидким впровадженням інновацій, швидкою комерціалізацією і перетворенням швидкості в норму. Ці фірми використовують сучасні методи управління конкурентоспроможністю, такі як: загальне управління якістю (Total Quality Management), конкуренція, орієнтована на час (Time-Based Competition), аутсорсинг (Outsourcing), бенчмаркінг (Benchmarking), реінжиніринг (Business process reengineering), управління змінами, зв'язку з клієнтами (CRM - customer relationship management), системи планування ресурсів (ERP - enterprise resource planning), модель 7 сигм (7 "S"), модель 6 сигм (6 "S"), безперервний розвиток і підтримка життєвого циклу (Continuous Acquisition and Life cycle Support), статистичне управління процесами (Statistical Process Control), всебічне дослідження вірогідності надаваної інформації (Due Diligence), брендинг (Branding), зв'язки з громадськістю (Public Relations), мерчендайзинг (Merchandising), балансувати система показників (Balanced Scorecard), модель ділового удосконалення (EFQM), які, безсумнівно, несуть позитивні результати і покращують оперативну ефективність бізнесу.

Активізація динамічних здібностей компанії призводить до розробки нових прибуткових (інноваційних) продуктів шляхом об'єднання навичок і знань; отриманню нових ресурсів - зокрема, організаційних процедур та практик в області створення нових знань (особливо в наукоємних галузях); позбавленню від ресурсів або їх комбінацій, непотрібних для створення конкурентної переваги в зв'язку зі зміненими умовами ринку [12, с. 68].

Критично аналізуючи такі характеристики стійкості як швидкість та механізми ізоляції, О. Ю. Обиденов акцентує увагу на специфічності та унікальності ресурсів [13]. Науковець пропонує п'ятирівневу модель формування стратегічного конкурентної переваги. Кожен з п'яти елементів моделі є доповнюючим всі інші (без будь-якого з них забезпечення стійкої конкурентної

переваги виявляється під питанням). Основною та об'єднуючою характеристикою моделі є інвестиції в створення унікально-специфічних активів. Формування таких активів дозволяє створити конкурентну перевагу і забезпечити його стійкість шляхом захисту бізнесу від міграції виробничих і інших активів в інші угоди і від імітації використовуваних активів і угод.

Узагальнюючи різні підходи та думки науковців щодо поняття «стійка конкурентна перевага» можна зазначити, що це результат раціонального поєднання ексклюзивних ресурсів і можливостей, які представляють цінність, а також є вкрай обмеженими і трудно відтворюваними. Але у сучасних умовах акцент робиться на маневреності, швидкості реакції, пошуку несподіваних ідей та шляхів підтримки своїх конкурентних позицій.

На думку автора дослідження слід звернути увагу на те, що обидва аспекти забезпечення стійкості конкурентних переваг (як об'єднання ресурсів, так і забезпечення маневреності, швидкості реакції) залежить, перш за все, від рівня розвитку управлінського потенціалу. Управлінський потенціал доцільно розглядати як наявність можливості взаємопов'язаної сукупності елементів системи управління не тільки перевести керований об'єкт з базового (вихідного) стану в бажане, але й здійснювати ефективне управління його подальшим функціонуванням та розвитком в більш складній та динамічній ситуації. Саме управлінський потенціал забезпечує:

можливість швидко адаптуватися, використовуючи гнучкі стратегії для своєчасного пристосування до змін навколишнього середовища;

сприйнятливість до нововведень;

своєчасне подолання опору змінам;

постійне оновлення механізмів самовдосконалення і саморозвитку системи управління.

Як складові потенціалу управління можна розглядати елементи системи управління та їх стан, які окрім кадрів управління включають також інформацію, структурно-функціональне забезпечення, техніку і методи управління і їх можливості [14].

Науковці та практики управління зазначають у забезпеченні стійких конкурентних переваг велику роль інтелектуального, людського капіталу, знань. С. В. Орехова вважає, що людський капітал, який розкривається через знання (явні та приховані), здібності, професійні та інші якості, є одним з найбільш

значущих специфічних активів компанії, здатних забезпечити їй стійкі конкурентні переваги. Володіючи високим ступенем цінності та рідкості, відносною довговічністю, а також можливістю відтворення, людський капітал може служити невичерпним джерелом переваг та ключових компетентностей. Притому кількість даного ресурсу, що виражається в здатності працівників до генерування ідей, є фактично необмеженим [15, с. 114]. У цьому питанні також слід звернути увагу на управлінський потенціал підприємства та методи, які використовуються в управлінні як функціонуванням підприємства в даний час, так і його розвитком в стратегічній перспективі. Особливого значення набуває система мотивації персоналу (насамперед управлінського, але не тільки), спрямована на підтримку наявних і формування нових ключових компетентностей, при створенні якої слід враховувати, що саме організації повинні бути платформою для людини, а не людина ресурсом для організації. Крім того, діяльність робітників більш ефективна, коли вони мають внутрішню мотивацію до дій і навчання (якщо тільки організація систематично не обмежує їх можливості), ніж при зовнішній мотивації за допомогою винагород [16].

Наявні або придбані компетентності не принесуть ніякої користі, якщо фахівці, які ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх з максимальною віддачею (ефективністю). Задачі управління персоналом полягають в оптимізації результативності його дій, залежної від мотивації і компетентності.

Важливо, щоб діюча система управління забезпечила відповідність між тими компетентностями, які необхідні для реалізації основної мети підприємства і співробітниками – носіями цих компетентностей.

Крім того, разом з явними ключовими компетентностями, такими як технології або ноу-хау, існують приховані компетентності, до яких відносять специфічні здібності і досвід окремих індивідуумів і/або їх груп. Саме приховані компетентності грають все більш значущу роль, оскільки саме в прихованих компетентностях виявляється специфічний, унікальний характер підприємства.

В основі прихованих компетентностей лежить сукупність неявних знань, які відносяться до практичних навичок індивідуума і виражаються в орієнтації на дію. Неможливість використання прихованого знання як такого обумовлена його природою: численні аспекти розуміння навичок і здібностей індивідуума досить складно виразити в словах, а, отже, неможливо або можливо лише в малому ступені визначити якість такого знання (ми знаємо більше, ніж можемо

розказати). Крім того, неявне знання дуже суб'єктивно, тому іноді його співвідносять з інтуїцією, тобто його повністю не можна визначити, але можна на нього покластися. Отже, приховане знання неможливе вербалізувати і формалізувати, що робить його непридатним об'єктом для управління. Але правильно підібрані методи мотивації мають націлювати робітників на реалізацію своїх прихованих знань на практиці.

Оскільки ключові компетентності – результат колективного досвіду організації в цілому, то на підприємстві потрібно створити такі умови, які забезпечать можливість розвитку і обміну досвідом. Вирішальну роль у створенні сприятливих умов для передачі досвіду і знань грають канали навчання і засоби комунікації. Доцільно також використовувати різні методи навчання персоналу і підвищення його кваліфікації, а також створити систему підтримки і розвитку творчого потенціалу співробітників, перш за все, носіїв ключових компетентностей.

Таким чином, система мотивації в процесі формування ключових компетентностей та розвитку здібностей щодо швидкого реагування на зміни повинна включати заходи, які забезпечать:

по перше, зацікавленість співробітників-носіїв ключових компетентностей в практичній реалізації наявних явних і прихованих компетентностей;

по-друге, розвиток наявних здібностей і навичок, а також формування нових, необхідних для розвитку підприємства;

по-третє, підтримку бажання робітників поділитися своїми знаннями та досвідом.

Отже, в організації повинні бути створені такі умови, коли працівники матимуть нагоду і бажання навчатися і розвивати свої компетентності. При цьому слід враховувати особливості функціонування вітчизняних підприємств і достатньо низьку заробітну платню навіть у висококваліфікованих працівників, тобто в цих умовах велике значення має і зовнішня мотивація.

Таким чином, можна зробити висновок, що у сучасних умовах господарювання особливого значення набувають чинники, що дають підприємству можливість гнучко і адекватно реагувати на раптові зміни в розстановці сил. Це означає, що керівництво підприємства повинно кожен раз приймати нове рішення відповідно до зміни ситуації. При цьому не може бути заздалегідь запланованих оптимальних рішень [4].

Така ситуація призводить до перегляду як джерел, так і процесу формування конкурентних переваг. Перше питання пов'язано, по-перше, з переходом від сприйняття конкуренції як суперництва (класична теорія) до процесу відкриття нових можливостей, котрі виникають в процесі формування партнерських відносин (тобто від суперництва до співпраці), по-друге, зі зміщенням акцентів у пошуку джерел створення конкурентних переваг. Друге питання – з переглядом процесу розробки конкурентної стратегії підприємства.

Починаючи з кінця ХХ ст. все більше науковців розглядають доцільність розвитку партнерських відносин для отримання конкурентних переваг, що підтверджується практикою зростання кількості злиттів, створення спільних підприємств, альянсів, угод тощо. Розвиток партнерства як способу отримання конкурентних переваг обумовлюється також посиленням інтеграційних процесів між учасниками ринку. Це пояснюється об'єктивною закономірністю ускладнення виробничих процесів. При розширеному відтворенні під впливом НТП технічний базис виробництва може бути схильним до інноваційних перетворень на основі реорганізацій, модернізації великого числа бізнес-процесів, в яких бере участь значна кількість підприємств, субпідрядних та інших організацій. Використання дедалі більшої кількості трансакцій призводить до того, що домінуючий раніше тип відносин, заснований на конкуренції, перетворюється за низкою напрямків у відносини партнерства. Складність завоювання і утримання конкурентних переваг у сучасній динамічній конкуренції примушує фірми до об'єднання зусиль з метою підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом виробничої кооперації [7, с. 210].

Партнерство є особливо придатною формою діяльності в ході розробки нових технологій і впровадження інновацій. У такій ситуації, використання крім внутрішніх компетентностей ще і компетентності партнера дозволяє не тільки досягти ефекту масштабу, а й знизити ризики, пов'язані з новими розробками [17]. Отже існує ціла низка позитивних ефектів партнерств, включаючи синергію, що досягається за рахунок доповнення партнерами один одного, зниження витрат, скорочення часу виходу на ринок і мінімізацію ризиків, пов'язаних з розробками, передачу компетентностей тощо [7, 17-22 та інші]. Завдяки синергетичного ефекту неконфліктні форми конкуренції дають можливість її суб'єктам отримати найкращий результат в досягненні їх індивідуальних цілей [22].

Партнерські відносини є доцільними і з точки зору досягнення суспільних інтересів, оскільки на думку В. М. Полтеровича позитивна співпраця пов'язана з поняттям колаборативності (здатність до співпраці з безліччю індивідів) і передбачає досягнення суспільних інтересів [23].

Отже створення стратегічних союзів в умовах гіперконкуренції дозволяє повніше мобілізувати власні сили і використовувати ефект спільних дій з партнерами. Але перевагами співпраці вони можуть скористатися лише тоді, коли вибір партнерів і оцінка користі від кооперації будуть зроблені на основі глибокого аналізу ситуації. Саме підприємство повинне бути готове до активної участі в союзі, а також до відкритої комунікації та інтеграції з партнерами [4].

Питання визначення особливостей стратегічних партнерських відносин, як напрямку формування конкурентних переваг підприємств у сучасних умовах та розробка стратегій кооперації було розглянуто автором у [24-26].

Автор погоджується з думкою науковців [27], які зазначають, що модель конкурентного співробітництва розвиває теорію конкуренції, доповнюючи її низкою нових моментів:

по-перше, це стосується сил конкуренції. На додаток до відомої моделі п'яти сил конкуренції М. Портера (внутрішньогалузева конкуренція, загроза появи нових гравців, товари-замінники, ринкова влада постачальників і покупців) з'являється нова сила – конкурентна співпраця компаній;

по-друге, розширюється уявлення про конкурентні стратегії. До основних з них відносяться стратегії лідерства у витратах, диференціації продукції, фокусування і першопрохідника. В умовах конкурентного співробітництва компанії починають застосовувати особливу стратегію – гібридну. Вона заснована на комбінуванні стратегій співпраці і конкуренції. Її поява є наслідком зниження ефективності традиційних конкурентних стратегій. Успішними стали вважати такі стратегії конкуренції, які пов'язані не з ціновими факторами, а зі створенням власних унікальних компетентностей для досягнення лідерства на ринку.

Окрім більш активного розвитку співробітництва у нинішніх умовах слід звернути увагу на те, що глобалізація економіки і науково-технічний прогрес з кожним днем все сильніше і сильніше впливають на зміну конкурентної структури ринків таким чином, що традиційні джерела конкурентних переваг послаблюються. Конкурентні переваги, засновані на фізичних, фінансових і

навіть технологічних ресурсах, стають все менш стійкими. У зв'язку з цим, компаніям необхідно сконцентруватися на розвитку таких ресурсів, які важко відтворити, в їх число входять люди, їх знання, навички та досвід [28]. Саме розвиток і внесок в формування інтелектуальної складової потенціалу підприємства може забезпечити сучасній компанії прийняття інноваційних, нестандартних рішень.

У теорії та практиці управління виділяється велика кількість джерел формування конкурентних переваг, які можна віднести до однієї з концепцій: ринкової, ресурсної та інституційної [29]. Підприємство може обрати будь-який напрям формування власних конкурентних переваг. В умовах підвищення рівня нестабільності зовнішнього середовища основним джерелом конкурентних переваг компанії стає комбінація її внутрішніх унікальних інтелектуальних ресурсів, які складно копіювати, що відповідає ресурсній концепції формування конкурентних переваг.

У науковій літературі існують різні визначення поняття «інтелектуальний капітал підприємства», докладний аналіз яких наведено в роботі О. Собко [30]. У розрізі теми дослідження доцільно звернути увагу на вивчення інтелектуального капіталу підприємства з погляду управлінських аспектів. Так, на думку М. Армстронга «інтелектуальний капітал організації складається із невидимих активів – це корпоративна експертиза, запас знань, комерційні секрети, системи та методики» [30, с. 20].

Складовими інтелектуального капіталу є:

людський капітал (знання, навички, досвід, творчі здібності, моральні цінності, культура праці і ін.);

організаційний капітал (технічне і програмне забезпечення, патенти, ліцензії, товарні знаки, організаційна структура, організаційний клімат);

споживчий капітал (зв'язки з клієнтами, інформація про клієнтів, історія взаємостосунків з клієнтами, торгова марка).

Людський капітал втілює знання, які виявляються в матеріальних (бази даних, системи управління знаннями) і нематеріальних формах (бренди, норми поведінки в організації, комунікації тощо). Головне його призначення – створення і розповсюдження інновацій (продукту, технології, системи або структури управління), що може бути досягнуто шляхом управління знаннями, передачі досвіду, колективної роботи і т.ін.

Організаційний капітал є проявом організаційних здібностей компанії відповідати вимогам ринку, можливості їх використання для створення нових цінностей. Відносини підприємства (його колективу) зі своїми контрагентами, перш за все, споживачами, формують споживчий капітал. Таким чином, людський капітал є базовим, який створює інші види інтелектуального капіталу, проте, при цьому, формування унікальних конкурентних переваг організації неможливе без організаційного і споживчого капіталів.

Отже, розвиток інтелектуального капіталу забезпечує підприємству не тільки можливість виживати й існувати на ринку, але й економічний успіх. Для цього підприємству необхідно здійснювати політику на випередження щодо підготовки, навчання й розвитку персоналу, що досягається шляхом перетворення підприємства в компетентну організацію, що самонавчається. Ці організації швидше за інших перетворюють соціальний капітал в інтелектуальний, причому центральну роль відіграє організаційне навчання.

Підґрунтям створення інтелектуального капіталу стають знання. У зв'язку із загостренням конкуренції і переходом стратегічного менеджменту з класичної ринкової орієнтації на ресурсну багато підприємств усвідомили значення ресурсу «знання» для досягнення конкурентних переваг [4]. У зв'язку з цим, все більш актуальними стають концепції формування конкурентних переваг на основі управління знаннями (Г. Бекер, Д. Мінцер, М. Мелоун, Т. Стюарт, Д. Стоунхаус, І. Нотаки, Г. Такеучи та ін.), теорії організацій, що самонавчаються (П. Сендж, Б. Брейем, М. Румизен, Ш. Роберті, Р. Росс та інші), теорії динамічного розвитку ключових компетенцій та інтелектуального лідерства (К. Прахалад і Г. Хемел).

На думку автора дослідження, основою формування інтелектуального капіталу підприємства є його управлінський потенціал. Саме розвиненість складових управлінського потенціалу сприяє, перш за все, створенню необхідного рівня людського капіталу. Але й технічне та програмне забезпечення, отримання патентів, ліцензій, товарних знаків, тобто організаційний капітал, залежить від достатнього управлінського потенціалу, розвиненості таких його елементів, як інформація, персонал, технічне забезпечення. Організаційна структура та організаційний клімат формуються таким елементами управлінського потенціалу, як структурно-функціональне забезпечення та методи управління. Споживчий капітал (зв'язки з клієнтами,

інформація про клієнтів, історія взаємовідносин з клієнтами, торгова марка) створюється за допомогою таких елементів управлінського потенціалу, як персонал, інформація, структурно-функціональне забезпечення. Отже можна зробити висновок про необхідність нарощування саме управлінського потенціалу в процесі створення та підтримки конкурентних переваг.

Формування конкурентних переваг та вибір методу їх досягнення безпосередньо пов'язані з конкурентними стратегіями (стратегіями конкурентних дій), які є стратегіями поведінки підприємства в конкурентному оточенні та передбачають розробку плану його активних дій для досягнення ринкового успіху і отримання певних конкурентних переваг над іншими підприємствами. На думку Ю. Рубіна за відсутності стратегії конкурентні дії неминуче набувають хаотичний характер, що в кінцевому підсумку обертається втратою конкурентних переваг, зниженням конкурентоспроможності фірми і підризом її конкурентного потенціалу. Однак в конкурентних діях, що безпосередньо здійснюються, поряд зі стратегіями конкуренції, проявляються оперативні (тактичні і ситуаційні) обставини – конкретна розстановка конкурентних сил, тактичні та ситуаційні несподіванки, створювані суперниками, ін. [31, с. 103].

Науковці виділяють безліч варіантів стратегій. Класичними базовими конкурентними стратегіями вважаються стратегії, запропоновані М. Портером: лідерства у витратах, диференціація та фокусування, використанню та особливостям яких присвячено велику кількість досліджень.

Г. Л. Азоєв окрім відмічених стратегій, запропонованих М. Портером, виділяє ще дві базові стратегії конкуренції [32]:

стратегія впровадження нововведень, яка заснована на конкурентній перевазі, який передбачає роботу в новій ринковій ніші, де відсутні конкуренти;

стратегія негайного реагування на потреби ринку, яка заснована на випередженні конкурентів за рахунок більш мобільної системи управління.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрикленд виділяють стратегію оптимальних витрат, яка спрямована на поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Стратегія оптимальних витрат має найбільшу привабливість з позиції можливості конкурентного маневрування, оскільки балансує між стратегіями низьких витрат і диференціації. Це дозволяє підприємству, яке реалізує

стратегію оптимальних витрат, використовувати конкурентну перевагу як однієї, так і іншої стратегії.

Відповідно до «біологічного підходу» Л. Г. Раменського та Х. Фризевінкеля виділяють чотири основні типи стратегій конкурентної боротьби, кожен з яких орієнтований на різні умови економічного середовища і різні ресурси, що знаходяться в розпорядженні підприємства: віолентна стратегія (фірми-леви, фірми-слони, фірми-бегемоти); патієнтна (нішева) стратегія (фірми – хитрі лисиці); коммутантна (приспосовницька) стратегія (фірми – сірі миші); експлерентна (піонерська) стратегія (фірми – перші ластівки (першопрохідці)).

Залежно від типу конкурентної поведінки Ел. Райс та Джек Траут виділяють оборонну, наступальну, флангову та партизанську стратегії.

Ф. Котлер залежно від конкурентних позицій підприємства та маркетингового спрямування виокремлює стратегії лідера, ринкового послідовника, челенджера та нішера. Стратегії, які доцільно обирати відповідно до конкурентних позицій, які займають підприємства на ринку та їх подальших намірів досліджували й такі вчені, як А. Д. Літл, О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош, Р. Майлз і Ч. Сноу.

Ю. Б. Рубін виділяє наступні типи стратегій конкурентних дій учасників ринку [31, с. 104]:

- стратегії, спрямовані на усунення конкурентів;
- стратегії, спрямовані на вигідну здачу позицій конкурентам;
- стратегії, спрямовані на відокремлення від конкурентів;
- стратегії, спрямовані на зближення з конкурентами.

Для здійснення впливу на оточення учасники ринку намагаються поєднувати ініціативний вплив на одних суперників і протидію іншим суперникам. На думку науковця, поєднання впливу на конкурентів, протидії їм, сприяння їм та бездіяльності змінюється в залежності від стадій життєвого циклу бізнесу (передстартова стадія, стартап, стадія конкурентної стійкості бізнесу, стадія виходу з бізнесу) [33, с. 120].

Також слід враховувати, що вибір конкурентної стратегії залежить також від етапу життєвого циклу галузі, у якій підприємство здійснює свою діяльність, її структури та умов конкуренції. Це обумовлює необхідність дослідження стратегій, які є характерними для нових та швидкозростаючих галузей, галузей, що знаходяться в стадії зрілості або в стані стагнації та спаду, стратегій в

роздібнених галузях та стратегій для здійснення діяльності на міжнародних ринках.

Таким чином, велику кількість конкурентних стратегій, які розглядаються у науковій літературі можна класифікувати за різними ознаками, основними з яких є:

розмір підприємства та обсяги виробництва;

напрямок конкурентних переваг (низькі витрати, диференціація, швидке реагування тощо);

агресивність ринкових дій (наступ; оборона; контрнаступ; відступ; погоджувальні дії);

позицій підприємства на ринку та його ролі (намірів) у конкурентній боротьбі (лідер, претендент на лідерство, послідовник тощо);

ролі підприємства у впровадженні інновацій (інноватор, конформіст, експлуататор);

особливості галузі та етап її життєвого циклу.

В процесі формування конкурентної стратегії підприємства науковцями частіше за все пропонуються певні етапи, які передбачають вибір стратегії конкурентних дій на основі проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Наприклад, О. В. Аристов пропонує наступні етапи [34]:

аналіз кон'юнктури ринку;

аналіз конкурентного середовища підприємства;

оцінка сильних і слабких сторін підприємства;

аналіз конкурентних переваг підприємства;

вибір конкурентної стратегії;

розробка конкурентних альтернатив і розрахунок їх ефективності.

Такий перелік етапів можна вважати вже класичним, тобто характерним для певного економічного періоду і властивим плановому підходу розробки стратегії.

Однак, на думку М. Бруна [4], оскільки неодмінною передумовою ефективного виробничо-організаційного менеджменту є здатність до гнучкої адаптації до мінливої ринкової ситуації, то в умовах гіперконкуренції ряд концепцій, наприклад в рамках внутрішньофірмового стратегічного планування, необхідно критично переглянути.

У науковій літературі та практиці управління підприємствами виділяють плановий та емерджентний (спонтанний) підходи, що є протилежними підходами до розробки стратегії підприємства. Плановий підхід ґрунтується на тому, що стратегічні рішення приймаються виходячи з місії та стратегічних цілей підприємства на основі результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, які дають чітке уявлення щодо ситуації, яка склалася. Емерджентний підхід передбачає, що стратегічні рішення можуть прийматися спонтанно, під впливом несподівано виникаючих можливостей з урахуванням розуміння сильних та слабких сторін підприємства. При цьому місія та стратегічні цілі можуть корегуватися. Основна ідея емерджентного підходу – не втратити можливість (шанс), який виникає у зовнішньому середовищі, що швидко змінюється.

Спонтанні (емерджентні) стратегії домінують тоді, коли майбутнє невизначено і складно оцінити, яка стратегія буде правильною. Емерджентність (від англ. Emergent) - то, що з'являється несподівано) передбачає наявність у будь-якої системи особливих властивостей, які не притаманні її підсистемам і блокам, незвідність властивостей системи до суми властивостей її компонентів. Емерджентність є наслідком прояву, як мінімум, трьох чинників [35]:

- різкого нелінійного посилення раніше непомітної властивості;
- наслідком непередбачуваної біфуркації будь-якої підсистеми;
- наслідком рекомбінації зв'язків між елементами.

Цінність емерджентної стратегії в умовах кризи полягає у забезпеченні адекватної реакції підприємства на непередбачувані зміни в попиті на продукцію, життєвому циклі товарів, інтеграційно - дезінтеграційних процесах тощо.

На більшості вітчизняних підприємств при розробці стратегій використовують плановий підхід, відповідно до якого стратегія розробляється, виконується і оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення поставленої цілі [36]. Процес формування планової стратегії включає:

- формулювання мети;
- визначення набору можливих варіантів (стратегій) досягнення мети;
- вибір найбільш підходящого варіанту;

виділення ресурсів, необхідних для реалізації варіанту;
реалізація стратегії.

Таким чином, планові стратегії розробляються усвідомлено, відповідно до мети, є продуманими наперед до початку дій щодо їх реалізації. Крім того, такий підхід передбачає неухильне втілення стратегії в життя, що можливо в сприятливих, контрольованих і передбачених умовах.

У сучасних умовах господарювання зміна вимог покупців до якості товарів і послуг, зростаюче різноманіття нової продукції з одночасним скороченням часу її виведення на ринок, посилення конкуренції, викликають необхідність адекватного реагування з боку товаровиробників на зміни зовнішнього середовища. Тобто, як вже відмічалось, зараз все більш значущу роль відіграє нестабільність ситуації та динамізм і непередбачуваність зміни конкурентних умов, що призводить до питання доцільності розробки стратегій підприємства та зокрема конкурентної стратегії. Але, на думку Ю. В. Таранухи [7] необхідність в стратегічній візії не відпадає, навпаки, вона посилюється. При цьому звужується горизонт реалізації стратегії та змінюється принцип її розробки. Сучасна конкурентна стратегія повинна будуватися не на логічно прорахованих, вивірених рішеннях, а на непередбачуваних (несподіваних для суперників) діях. В даний час до стратегій пред'являються особливі вимоги [7, с. 205]:

- 1) швидкість створення;
- 2) розвиток відмінних здібностей;
- 3) системні інновації на постійній основі.

Все веде до загострення конкуренції і обумовлює відхід від планового процесу розробки стратегії, який прийнято на більшості українських підприємств.

Сучасні темпи розвитку технологій та зростаюча конкуренція потребують окремої та постійної уваги керівництва до механізмів відкриття нових потреб та товарів, що забезпечать їх задоволення. У зв'язку з цим, стратегія має бути реакцією на нові проекти, розробка і реалізація яких передбачає дії багатьох людей.

Спонтанні стратегії базуються на стратегічних рішеннях, які зазвичай приходять несподівано, у відповідь на непередбачені ситуації, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства [37]. За результатами емерджентного підходу підприємство швидко реагує на зміни, стає надзвичайно

рухливим, що дає можливість адекватно реагувати на погрози та використовувати можливості.

Послідовність кроків при формуванні спонтанної стратегії зворотна в порівнянні з послідовністю формування планової стратегії [38]. В процесі реалізації стратегії виділяються необхідні за фактом реалізації ресурси, а також обираються найефективніші варіанти реалізації стратегії, формуючи набір можливих варіантів досягнення мети. Залежно від того, куди підприємство приходять в результаті реалізації спонтанної стратегії, переглядається і наново визначається стратегічна мета. Перевагами спонтанної стратегії є урахування актуальних потреб ринку і його поточного стану при формуванні і реалізації стратегії [37; 38 та інші].

Безумовно плановий та спонтанний підходи до розробки стратегій підприємства – це протилежні підходи, між якими можна виділити інші, що передбачають різні варіанти формування стратегії залежно від ступеню плановості або спонтанності даного процесу. Наприклад, Г. Мінцберг називає вісім стратегій, які формуються різними шляхами від гранично свідомих до максимально спонтанних (планові, підприємницькі, ідеологічні тощо) [39, с. 36]. Б. Річардсон та Р. Річарстон [40, с. 28] виділяють корпоративне, ітеративне, інтуїтивне та хаотичне планування. Найбільш повною та аргументованою класифікацією підходів до процесу вироблення стратегії підприємства є типологія, запропонована Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом і Дж. Лемпел [41]. Автори виділяють десять наукових шкіл, розглядаючи їх в певній послідовності, які можуть бути об'єднані у три групи:

перші три стратегії мають розпорядчий характер (школи дизайну, планування та позиціонування) та розглядають стратегію як обов'язково формально оформлену (документація, індикатори і т.д.) процедуру;

наступні шість є такими, що описують процес формування стратегії (школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури, школа зовнішнього середовища), при цьому акцентують свою увагу на його окремих специфічних аспектах та розглядають стратегію, насамперед, як неформальний, фактичний інститут адаптаційної поведінки господарюючого суб'єкта, який формується стихійно;

останню групу представляє всього одна школа (школа конфігурації), але вона фактично вбирає в себе всі інші підходи.

Але на сьогодні можна зробити висновок про зміщення акцентів з планових варіантів розробки стратегій в бік спонтанного підходу.

У процесі розробки конкурентних стратегій можливо використання великої кількості інструментів та методів:

з метою аналізу ринкового середовища і конкурентів здійснюється аналіз динаміки галузі, маркетинговий аналіз споживачів, сегментація, використовується модель 5-ти сил конкуренції М. Портера, методика А. А. Томпсона і Дж. Стрікланда, будується карта стратегічних груп тощо;

для аналізу інтенсивності конкуренції на ринку, ступеню його монополізації можна використати різні індекси концентрації (індекс ентропії, Херфіндала-Хіршмана, Холла-Тайдмана, індекс відносної концентрації, індекс Ханна – Кея, дисперсію середніх чисел тощо), ринкові частки конкурентів, темпи приросту попиту тощо;

для оцінювання власних позицій на ринку та позицій конкурентів можуть бути застосовані матриці Mc Kinsey, BCG, ADL-LC, Shell DPM та інші, а також SPACE-аналіз, конкурентна карта ринку, побудова яких дозволяє визначити стратегічні позиції, котрі підприємство займає на певному ринку та обрати стратегію, яку доцільно використовувати для кожного стратегічного підрозділу підприємства;

аналіз внутрішніх можливостей здійснюється за допомогою аналізу структури стратегічного потенціалу, SWOT-аналізу, розрахунку основних техніко-економічних та фінансових показників.

Даний перелік не претендує на завершеність, але слід зазначити, що більшість наведених методів, які використовуються у процесі розробки загальної стратегії підприємства та конкурентної стратегії зокрема зазвичай враховують поточний стан конкурентного оточення, що можна вважати недоліком в умовах динамічності та рухливості сучасного ринкового середовища. Така ситуація впливає на швидкість адаптації підприємства до зовнішніх змін і призводить до реактивного характеру його поведінки, що пов'язано з високими ризиками та може призвести до економічних втрат фірми. Це обумовлює необхідність пошуку шляхів та методів підвищення точності прогнозування змін конкурентного середовища, результати якого мають важливе значення при виробленні стратегічних рішень.

У сучасних умовах все більше науковців та практиків звертають увагу на збільшення агресивності ринкової поведінки учасників конкурентної боротьби. Дослідники називають цей факт, як ще одну відмінність та особливість гіперконкуренції.

У теоретичному плані при аналізі та оцінці поведінки компаній традиційно приймається за аксіому наступне [42, с. 10]:

економічна поведінка фірми є раціональною; метою діяльності є максимізація прибутку; діяльність полягає в комбінуванні доступних факторів виробництва і пошуку стратегічних переваг на основі інновацій (класична і неокласична теорії);

поведінка фірм змінюється в залежності від зовнішнього і внутрішнього середовища; зокрема, на особливу увагу заслуговують цінові та нецінові стратегії фірм (неокласична концепція);

в деяких випадках поряд з максимізацією прибутку цілями є також максимізація темпів зростання продажів, раціональним в даному випадку є максимізуюча поведінку (менеджерські концепції);

фірма – це мережа двосторонніх довгострокових контрактів між власниками ресурсів; поведінка є обмежено раціональною, конкретні дії визначаються структурою прав власності (інституційна концепція);

ринкову поведінку фірм може бути описано як організаційний консерватизм, як поведінка, спрямована на виживання, експансію, стабільність (еволюційна теорія).

Але на сучасному етапі ринкових відносин, поведінка фірм все більше віддаляється від мирного суперництва. Здійснюються прямі ринкові атаки з метою послаблення конкурентів, причому часто порушенням правових правил та регулювань [43, с. 81]. Мова йде про поширення недобросовісної конкуренції та неконкурентної поведінки.

У. В. Карагезьян зазначає, що сутність неконкурентної поведінки полягає у відсутності боротьби, змагальності між виробниками за споживача. Метою неконкурентного поведінки фірми є придбання необґрунтованих конкурентних переваг або забезпечення виживання фірми в кризових умовах, а не задоволення потреб споживачів [44, с. 26].

Критеріями віднесення поведінки підприємства до неконкурентної можуть бути:

обмежена мобільність ресурсів і неефективність виробництва;
спрямованість на придбання необґрунтованих конкурентних переваг;
незацікавленість в якості продукції та інноваціях;
погіршення становища споживачів;
використання нечесних або незаконних тактик;
здійснення господарської діяльності під впливом інших господарюючих суб'єктів або органів влади.

Неконкурентна поведінка реалізується у наступних формах [45]:

- 1) поведінка, яка спрямована на обмеження конкуренції;
- 2) ренти-орієнтована поведінка, тобто діяльність фірми, спрямована на отримання вигід шляхом маніпулювання законодавчими або економічними умовами, а не шляхом виробництва і продажу;
- 3) неефективна поведінка – поведінка фірми в умовах перехідної або ринкової економіки, метою якої є виживання, адаптація, стабільність, збереження персоналу;
- 4) поведінка, спрямована на погіршення становища або порушення прав споживачів, яка обумовлена наявністю інформаційної та владної асиметрії між суб'єктами (опортуністична поведінка по відношенню до споживача).

Зараз достатньо часто використовується агресивна політика цін, все більш агресивною стає поведінка не лише виробників, а й торгових посередників. Окремо слід звернути увагу на зростання опортуністичності поведінки відносно споживачів. Мова йде про ідеологічну владу підприємств над споживачами, тобто влади, яка заснована на маніпулюванні інформацією. Компанії нав'язують свої цілі кінцевим споживачам, формуючи їхні потреби. Люди в значній мірі купують ті товари, які нав'язані їм великими компаніями через рекламу, упаковку, видимість післяпродажного обслуговування та інші способи переконання. Виробники прагнуть знизити невизначеність значною мірою за рахунок продажів їхніх товарів, при цьому якість товарів вже не грає особливої ролі. Завдяки незначним модифікаціям зовнішнього виду та інших нефункціональних властивостей товарів легше досягти зростання їх продажів і, відповідно, фінансових надходжень [44, с. 31].

Іншими словами, в епоху глобалізації посилюється недобросовісна конкуренція.

Недобросовісною конкуренцією відповідно до Закону "Про захист від недобросовісної конкуренції" [46, ст. 2] визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності, зокрема:

неправомірне використання ділової репутації;

створення перешкод господарюючим суб'єктам (підприємцям) у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції;

неправомірні дії щодо комерційної таємниці конкурента / іншого підприємства (підприємця).

Попередження і припинення поведінки, що обмежує конкуренцію, знаходиться в компетенції антимонопольного органу.

Джерелами необґрунтованої конкурентної переваги стають: використання корупційних схем, ухилення від сплати податків, активне нарощування і використання адміністративного ресурсу з метою отримання переважного доступу до бюджетних коштів в рамках державного замовлення, порушення прав споживачів та ін. Наслідком неконкурентної поведінки фірм стає не тільки зростання цін, зменшення числа господарюючих суб'єктів, але і неефективне витрачання бюджетних коштів, нерівномірний розподіл доходів, зниження якості продукції, що виробляється і в цілому зниження якості ринкового середовища .

Отже на думку М. Г. Барашова та А. Д. Бобкової є очевидна суперечність між теорією і практикою: в теорії як результат конкурентної боротьби розглядається зниження цін, підвищення якості та / або поява інноваційної продукції, на практиці – реалізується неконкурентна поведінка, метою якої є придбання необґрунтованих конкурентних переваг або забезпечення виживання фірми в кризових умовах, а не задоволення потреб та інтересів споживачів [42, с. 10].

Враховуючи законодавче визначення недобросовісної конкуренції, підприємства для утримання свого ринкового стану змушені виробляти стратегію захисту від неконкурентних дій суперників на ринку, а саме: обирати шляхи захисту, які б забезпечували індивідуалізацію підприємств на товарних ринках.

Отже за результатами дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Умови конкуренції та особливості створення конкурентних переваг на даному етапі формуються під впливом глобалізації економічних відносин та стрімкого розвитку технологій, що обумовлює різке підвищення рівня конкуренції та переходу до гіперконкуренції, коли на підприємства у все більшій мірі здійснюється сукупний вплив раніше ізольованих один від одного конкурентних факторів, що призводить до появи динамічної, багатоаспектної та агресивної конкуренції.

2. Характерними особливостями сучасного етапу розвитку конкуренції є динамізм і непередбачуваність змін конкурентного середовища. Така ситуація призводить до необхідності перегляду як джерел, так і процесу формування конкурентних переваг.

3. Ускладнення конкурентних відносин змушує підприємства шукати нові форми та методи конкурентної боротьби та створювати нові конкурентні переваги. На даному етапі на думку автора основну роль у формуванні конкурентних переваг все більше відіграють партнерські відносини та взаємодія (співпраця) з постачальниками, споживачами, конкурентами, посередниками. Кооперація між підприємствами розглядається як новий спосіб створення конкурентної переваги.

4. Другим акцентним напрямком формування конкурентних переваг у сучасних умовах стає інтелектуальний капітал та підходи до його формування, засновані на управлінні знаннями, створенні організацій, що самонавчаються, формування ключових компетенцій та інтелектуального лідерства. Результатом їх застосування має стати не тільки спроможність підприємства постійно розробляти та впроваджувати інновації, але й його можливість швидко та адекватно реагувати на зміни запитів зовнішнього середовища. Зараз змінюється розуміння сутності поняття «стійкість конкурентної переваги», що обумовлено викликом часу та особливостями гіперконкуренції, яка заперечує існування стійких конкурентних переваг. В умовах гіперконкуренції стійкою конкурентною перевагою стає здатність змінюватися швидше, ніж конкуренти, тобто на даний час підприємству необхідно зосередити увагу на створенні нових конкурентних переваг замість утримання наявних. І це також обумовлює зростання ролі інтелектуального капіталу.

5. Зростає роль управлінського потенціалу, як основи формування інтелектуального капіталу. Саме від достатнього рівня елементів управлінського

потенціалу залежить наявність та необхідний рівень не тільки людського капіталу, але й створення організаційного та споживчого капіталу. Система управління підприємством має забезпечувати формування та розвиток ключових компетентностей,

6. Висока швидкість змін, необхідність стрімко реагувати та створювати нові конкурентні переваги обумовлюють зміщення акцентів з планових підходів до розробки стратегій конкурентних дій на спонтанні, за результатами використання яких підприємство стає більш рухливим, спроможним адекватно та швидко реагувати на будь-які зміни. В цих умовах виникає потреба у пошуку методів, що дозволять більш точно прогнозувати зміни ситуації на мікро і макрорівнях.

7. Сучасні умови господарювання характеризуються посиленням агресивності конкурентної боротьби, все частіше спостерігаються різні форми неконкурентної поведінки, що призводить до отримання певними суб'єктами господарювання необґрунтованих конкурентних переваг. Така ситуація веде до погіршення конкурентної ситуації на товарному ринку та негативно впливає на розвиток національної економіки. Отже для утримання свого ринкового стану підприємства змушені виробляти стратегію захисту від неконкурентних дій суперників на ринку.

Таким чином можна узагальнити, що сучасні умови господарювання та тенденції розвитку конкурентних відносин обумовлюють певні зміни у процесі розробки конкурентних стратегій та формуванні конкурентних переваг, що необхідно враховувати у діяльності вітчизняних підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності та утримання й зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. Уманців Ю. М., Дуцька А. С. Розвиток економічної конкуренції за умов посилення глобалізаційних процесів. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 121 (частина II). 2014. С. 91-98.

2. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2012. № 1(2). С. 171-181. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2012_1%282%29__24 (дата звернення: 07.03.2021).

3. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль, Економічна думка. 2008. 570 с.

4. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление. Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3. С. 104-109. URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/20_3_98.htm (дата звернення: 07.03.2021).

5. Тарануха Ю. В. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие. – Москва, Издательство «Русайнс». 2015. 336 с.

6. Хитрова О. А. Особливості конкуренції в епоху глобалізації економічних відносин. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 12. С. 78-83. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/21.pdf (дата звернення: 07.03.2021).

7. Тарануха Ю. В. Микроконкуренция: содержание и механизм действия. Вестник СПбГУ. Экономика. 2017. Т. 33. Вып. 2. С. 188-213. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mikrokonkurenciya-soderzhanie-i-mehanizm-deystviya> (дата звернення: 07.03.2021).

8. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.

9. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. 715 с.

10. Христова-Петкова Ю. Н. Устойчивые источники конкурентоспособности фирм. Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 5(9) С. 47-61. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivye-istochniki-konkurentosposobnosti-firm> (дата звернення: 17.04.2021).

11. Царев В. В., Кантарович А. А., Черныш В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 799 с.

12. Турова Э. Ю. Значение интеллектуального капитала в достижении устойчивых конкурентных преимуществ современной компании. Современная конкуренция. 2010. С. 65-73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-intellektualnogo-kapitala-v-dostizheni-ustoychivyh-konkurentnyh-preimuschestv-sovremenoj-kompanii> (дата звернення: 19.04.2021).

13. Обыденков А. Ю. Стратегическое конкурентное преимущество: ресурсно-институциональный взгляд. Российский журнал менеджмента. 2016. Том 14. № 1. С. 87–110. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-konkurentnoe-preimuschestvo-resursno-institutsionalnyu-vzglyad> (дата звернення: 19.04.2021).

14. Селезньова Г.О. Підвищення якості управлінського потенціалу організації. Економіка розвитку. Харків: ХНЕУ. 2006. № 4. С. 82-84.

15. Орехова С. В. Человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества фирмы: проблемы применения. Современная конкуренция. 2015. Том 9. №1(49). С. 99-118. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kak-istochnik-ustoychivogo-konkurentnogo-preimuschestva-firmy-problemy-primeneniya> (дата звернення: 19.04.2021).

16. Ходкинсон Дж., Сперроу П. Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента. Х.: Гуманитарный центр. 2007. 392 с.

17. Терешин А. В. Интеграция партнерства и конкуренции в предпринимательстве. ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2015. № 5. С. 127-136. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-partnerstva-i-konkurentsii-v-predprinimatelstve> (дата звернення: 09.03.2021).

18. Левенцов В. А. Генезис реляционных взаимодействий в развитии взглядов на отношения конкуренции субъектов рынка. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Том 10. № 6. С. 64-74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-relyatsionnyh-vzaimodeystviy-v-razvitii-vzglyadov-na-otnosheniya-konkurentsii-subektov-rynka/viewer> (дата звернення: 09.03.2021).

19. Бутенко Н. В. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства. Економічний аналіз : збірник наукових праць / Тернопільського національного економічного університету. 2014. Том 15. № 1. С. 36–42.

20. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2009. Вип. 22. С. 23–27.

21. Ямненко Г. Є. Стратегічні партнерства: особливості та конкурентні переваги. Економіка та держава. 2014. Вип. 2. С. 26–29.
22. Рязанов А. А. Эволюция теории конкуренции. Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. № 2(21). С. 21-29. URL: https://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu_2017_2_021-030.pdf (дата звернення: 09.03.2021).
23. Полтерович В. М. Позитивное сотрудничество: факторы и механизмы эволюции. Вопросы экономики. 2016. №11. С. 5-23. URL: <https://www.vopreso.ru/jour/article/view/251> (дата звернення: 09.03.2021).
24. Селезньова Г. О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. – 2019. – № 20. – С. 372-376. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 09.03.2021).
25. Іпполітова І. Я., Селезньова Г. О. Стратегічні партнерства підприємств як напрям їх зовнішнього розвитку. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 28. С. 99-105. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/17.pdf (дата звернення: 09.03.2021).
26. Селезньова Г. О., Запащук Л. В. Використання стратегії кооперації в умовах конкурентного середовища European journal of economics and management. 2019. Volume 5. Issue 2. P. 141-147. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/eujem_2019_5_2.pdf (дата звернення: 09.03.2021).
27. Королев В. И., Дикуль Е. В. Современная модель конкурентных отношений на внутреннем и внешнем рынках. Российский внешнеэкономический вестник. 2018. №12. С. 115-125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-model-konkurentnyh-otnosheniy-na-vnutrennem-i-vneshnem-rynках> (дата звернення: 09.03.2021).
28. Щендрыгина Е.В., Борзенкова К.С., Яковлев Е.А. Особенности направлений достижения конкурентных преимуществ предприятия. Проблемы современной науки и образования. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-napravleniy-dostizheniya-konkurentnyh-preimuschestv-predpriyatiya> (дата звернення: 09.03.2021).
29. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. С.

505-511. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf> (дата звернення: 09.03.2021).

30. Собко О. М. Интеллектуальный капитал і креація вартості підприємства: моногр. Тернопіль, 2016. 444 с.

31. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентных действий. Современная конкуренция. 2014. № 4 (46). С. 101-142. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-konkurentnyh-deystviy-1> (дата звернення: 09.03.2021).

32. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва, 2000. 256 с.

33. Рубин Ю. Б. Система конкурентных действий участников рынка. Современная конкуренция. 2014. № 3 (45). С. 113-141. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-konkurentnyh-deystviy-uchastnikov-rynka> (дата звернення: 09.03.2021).

34. Аристов О. В. Конкурентность и конкурентоспособность. М. : Теис, 2009. 203 с.

35. Гребешкова О. М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Випуск 22. Київ : КНЕУ. 2009. С. 129-137.

36. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб. : Питер. 2008. 560 с.

37. Мальцева А. Вы или Вас. Стратегии, с которыми побеждают. Москва: Изд. дом «Максимум». 2005. 351 с.

38. Прибылов И. Бизнес в Картинках. URL: http://www.pribylov.ru/bip/emerging_strategy.html (дата звернення: 20.03.2021).

39. Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб: Питер. 2001. 688 с.

40. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер. 2005. 496 с.

41. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб. : Издательство «Питер». 2000. 336 с.

42. Барашов Н. Г., Бобкова А. Д. Влияние неконкурентного поведения фирм на развитие инновационной экономики. Вестник СГСЭУ. 2018. № 2 (71). С. 9-13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-nekonkurentnogo>

povedeniya-firm-na-razvitie-innovatsionnoy-ekonomiki (дата звернення: 20.04.2021).

43. Хитрова О. А. Особливості конкуренції в епоху глобалізації економічних відносин. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 12. С. 78-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_12_21 (дата звернення: 20.04.2021).

44. Карагезьян У. В. Неконкурентное поведение в российской хозяйственной практике: мотивы фирм и последствия для экономики. Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 14 (413). С. 25-34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekonkurentnoe-povedenie-v-rossiyskoy-hozyaystvennoy-praktike-motivy-firm-i-posledstviya-dlya-ekonomiki> (дата звернення: 20.04.2021).

45. Карагезьян У. В. Неконкурентное поведение фирмы: причины, цели, результаты. Вестник Института дружбы народов Кавказа. Теория экономики и управления народным хозяйством. 2014. № 1 (29). С. 29–36. URL: https://idnk.ru/images/nauka/vestnik/1_29_2014.pdf (дата звернення: 20.04.2021).

46. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.04.2021).

© Селезньова Г. О., 2021

3.3. Моніторинг впливу чинників зовнішнього середовища на управління еколого-економічною діяльністю підприємств

Теоретичні та практичні дослідження щодо екологічного підходу до управління економічною діяльністю постійно розвиваються та удосконалюються.

Досить часто науковці вважають, що реалізація сучасних пріоритетів стабільного соціально-економічного розвитку у існуючих мінливих умовах господарювання насамперед передбачає необхідність переорієнтації технологічних засад виробничої діяльності від пасивного пристосування до свідомої активної адаптації, а саме, передбачення тенденцій змін довкілля та випереджувальна трансформація виробництва відповідно до вирішення завдань

збереження екологічного балансу та запобігання вичерпанню ресурсів.

У наукових працях вітчизняних і закордонних фахівців найбільш вагомим інструментом еколого-економічного управління на рівні підприємств, за допомогою якого ефективно досягаються економічні цілі з урахуванням екологічного чинника, відзначається система екологічного менеджменту, яка заснована на міжнародних екологічних стандартах і здатна збалансувати еколого-соціальні та економічні інтереси підприємств, надати можливість отримання економічних конкурентних переваг у поєднанні зі зниженням негативного впливу на довкілля.

Проведені дослідження свідчать, що в більшості випадків, управління економічною діяльністю у вітчизняних підприємствах ґрунтується на використанні нормативного підходу та передбачає управління методами стандартизації, в іншому випадку, еколого-економічне управління являє собою звичайний управлінський процес, частково виокремлений із складу управлінських функцій, що виконуються на підприємстві.

Отже, сучасні особливості ведення діяльності вимагають від підприємств комплексного підходу до управління еколого-економічною діяльністю, який би забезпечив їх розвиток.

Недостатньо уваги вчених приділено питанням, пов'язаним із формуванням механізму управління еколого-економічним розвитком підприємств в умовах динамічності та мінливості. Незважаючи на широке теоретичне та практичне опрацювання питань управління розвитком у різних соціально-економічних системах та на рівні економіки країн, можна зробити висновок про недостатність методичних підходів до комплексного дослідження чинників, що впливають на еколого-економічну діяльність підприємств України.

Метою дослідження є визначення найбільш вагомих чинників, що впливають на екологічний аспект економічного управління вітчизняних підприємства та їх аналіз у динаміці.

Невизначеність та мінливість сучасних умов господарювання, ускладнення змісту і структури виробничо-господарських відносин промисловості з навколишнім середовищем, посилення руйнівних екодеструктивних тенденцій у процесі суспільних трансформацій на цей час є характерною ознакою сучасного етапу економічного розвитку України. За таких умов, орієнтація промислових підприємств на вирішення стратегічних завдань

розвитку та підтримки стабільності функціонування досить часто є нечіткою і розмитою, що обумовлює принципову неможливість забезпечення вимог щодо досягнення довгострокового гармонійного природного балансу з навколишнім природним середовищем.

Особливу небезпеку становлять тенденції відмови від дотримання пріоритетів розвитку набувають у сфері управління еколого-економічною діяльністю, при здійсненні якого, порушення балансу природних умов і розміщення природних ресурсів може спричинити не тільки виникнення економічних труднощів певного підприємства, але й стати передумовою серйозних еко-деструктивних проблем для усього суспільства.

Консервативна орієнтація промисловості, що сформувалася за часи адміністративного регулювання економіки, на деструктивне споживання, подекуди, навіть винищення природних ресурсів обумовлює збереження нищівного відношення виробників до екології, збереження якої дотепер залишається головним пріоритетом глобального економічного розвитку. Природні ресурси, в уявленні більшості підприємців, навіть тих, хто визнає та співчуває екологічним проблемам, залишаються насамперед засобом отримання прибутку, в той час як будь-які заходи щодо збереження навколишнього природного оточення з такої точки зору розцінюються як економічно невиправдані втрати, що погіршують конкурентоспроможність підприємства, скорочують конкурентні переваги або зменшують ефективність господарської діяльності у цілому. Реалізація таких заходів звичайно має вимушений характер та відбувається під потужним тиском держави, екологічна політика якої також вимагає на суттєве удосконалення

Управління еколого-економічною діяльністю підприємства безпосередньо пов'язане із екологізацією виробництва та реалізації продукції, орієнтацією суспільства, взагалі, та споживачів, зокрема, на екологізацію думок, отже, необхідним є розгляд тенденцій щодо змін в даній галузі.

Поточні стан економіки та існуючі програми розвитку в Україні демонструють відсутність суттєвих результатів. Це пов'язано з тим, що попередня застаріла соціально-політична та економічна парадигма є ключовий гальмівний фактор, який заважає Україні досягти вищих горизонтів розвитку, що спричиняє його швидкий спад [1].

Слід відзначити, що на управління еколого-економічною діяльністю підприємств впливає стратегія світового сталого розвитку в цілому та розвитку держави зокрема.

Стратегії сталого розвитку були прийняті 25 вересня 2015 року резолюцією Генеральної Асамблеї ООН «Трансформація нашого світу: Порядок денний сталого розвитку на 2030 рік» [2], та найбільш повно відображають взаємозв'язок економічних, екологічних та соціальних процесів у глобалізованому світі. Основні цілі у галузі сталого розвитку спрямовані на знищення бідності, зменшення нерівності та захист довкілля – три ключові умови, необхідні для досягнення добробуту та щастя кожного мешканця планети.

Сучасний розвиток світової економіки характеризується уповільненням темпів зростання виробництва. Спостерігається структурна трансформація національних економік та найбільші шанси розвитку мають економіки, що відрізняються швидкою адаптацією домогосподарств, компаній та урядів до глобальних змін [305]. Як наслідок, спостерігається уповільнення накопичення капіталу в більшості регіонів світу. Відбувається зменшення кореляції між світовим капіталом, його рухом та накопичення в менш розвинених країнах, які, разом з тим, мають потенційно вищий рівень рентабельності.

В розвинених країнах відбуваються структурні перетворення та розвинення міжнародних виробничих мереж, що передбачають вихід на зовнішні ринки, виробництво, зайнятість та зростання доходів населення.

Регуляторне співробітництво та зближення деяких національних економік спричинило трансформацію, також, і глобального макроекономічного середовища, що передбачає високий рівень контролю ринку за основними чинниками виробництва.

Згідно із Доктриною «Україна 2030» [3] сучасний розвиток найбільш передових суспільств базується на принципах розумного зростання (комерціалізація знань та інновацій), збалансоване зростання (ефективне та економне використання ресурсів, розвиток екологічної та конкурентоспроможної економіки) та інклюзивне зростання (активізація творчого потенціалу та розширення економічних можливостей).

Ці глобальні мега-тренди становлять головні цілі для України. Вони розроблені у взаємодії з цілями сталого розвитку рекомендовані ООН в контексті

ключових сфер управління. На рис. 1 представлені цілі сталого розвитку України до 2030 року.

Моніторинг чинників впливу зовнішнього середовища – передбачає здійснення діагностики чинників, що впливають на еколого-економічну діяльність підприємств.

Економіка України, безперечно, має визначений перелік сильних сторін та потужний потенціал для сталого розвитку, що забезпечено перш за все значною часткою промисловості у структурі ВВП держави. Наявність багатопрофільної інфраструктури, а саме, військово-промисловий комплекс, аерокосмічна промисловість, суднобудування, енергетика, машинобудування, гірничодобувна промисловість, транспортне машинобудування, може стати основою реструктуризації економіки.

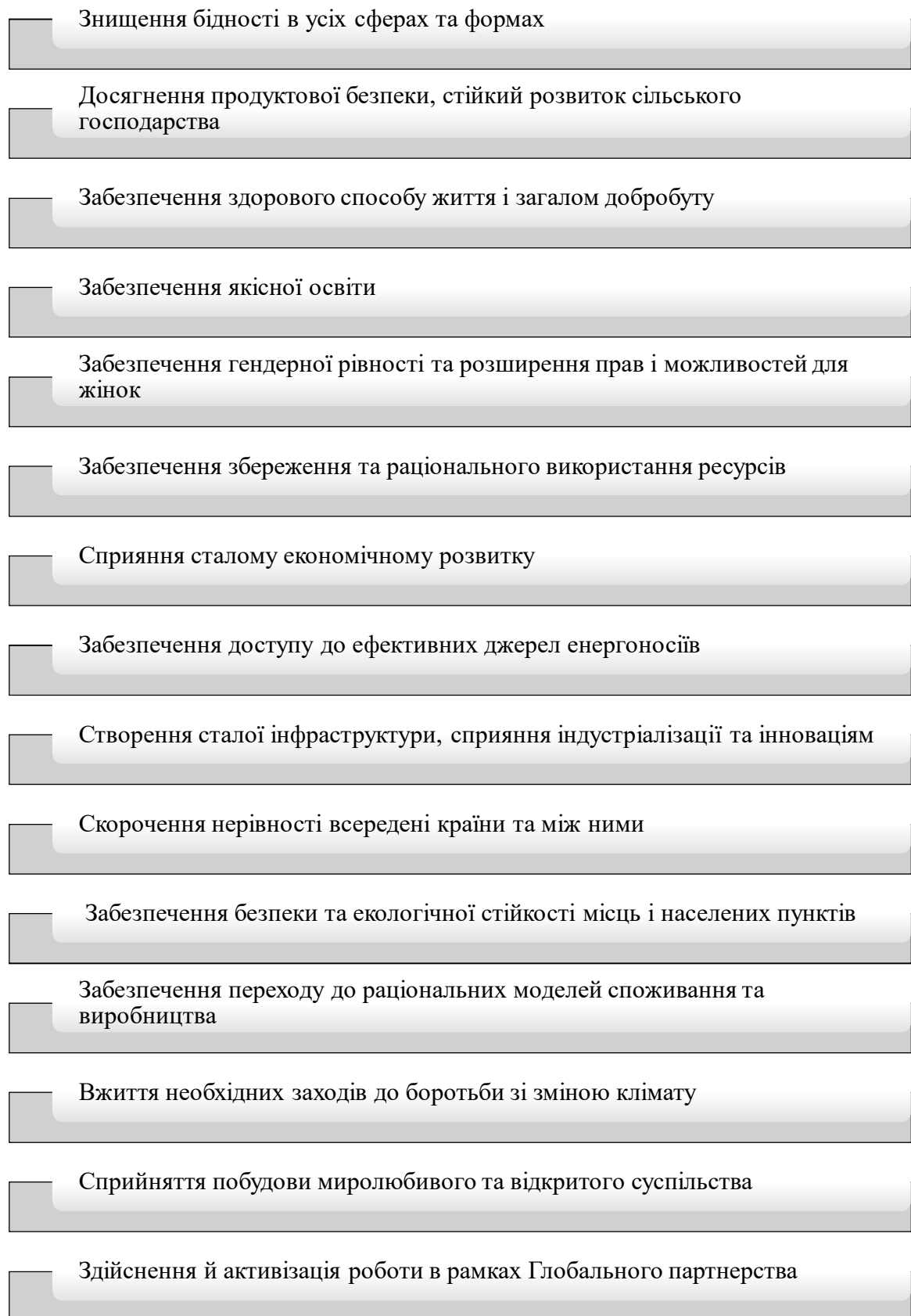


Рис. 1 Цілі сталого розвитку до 2030 року

Джерело: складено автором на основі [4]

Щороку Україна займає високі позиції у світових рейтингах за показниками освіченого працездатного людського капіталу. Майже 20 000 родовищ, з яких 8290 містять 98 видів мінеральної сировини становлять потужний сировинний ресурс для атомної енергії, відновлюваної енергії та інженерних точних інструментів.

Серед основних гальмівних чинників, що характеризують зовнішнє середовище діяльності промислових підприємств можна, перш за все, відмітити втрату державою територій та продовження військових дій на Сході України. За оцінками експертів зазначені проблеми призвели до втрати до 25% ВВП. Державний борг щорічно коштує країні майже 10% поточного ВВП і чинить руйнівний тиск на національну економіку [5].

Сучасні проблеми забезпечення розвитку вітчизняних підприємств знаходяться в умовах невизначеності та мінливості економіки держави, структури її соціально-економічного потенціалу, оскільки в Україні має місце модель економіки зі значною часткою сировинних, матеріалоемних та енергоємних галузей. Як наслідок, сформувалась надзвичайно нестійка вразлива структура економіки зі значними галузевими диспропорціями в бік продукції з низьким рівнем технологічної переробки, залежна від попиту та цін на зовнішніх ринках, що створює загрозу економічної архаїзації України [6].

Україна в 2019 році втратила дві позиції в Індексі глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму [7] й опустилася на 85-те місце з 141 країни. Основний регрес зафіксовано у сфері фінансових систем, за якими рейтинг України опустився на 19 позицій — до 136-го місця, а також, у сфері охорони здоров'я — на 9 позицій, до 101-го місця. Разом з тим, дещо погіршилися показники впровадження ІКТ - із 77-го на 78-ме місце, макроекономічної стабільності - зі 131-го на 133-те місце та інноваційних можливостей - із 58-го на 60-те місце.

На рис. 2. відображено зміну показників конкурентоспроможності України за 2018 - 2019 роки.

Політичні фактори характеризуються нестабільністю, наявністю великої кількості законів і законодавчих актів, що регулюють підприємницьку та інноваційну діяльність підприємств, гальмуванням реформ, невизначеністю зовнішньополітичного курсу держави.

Ділове і регуляторне середовище країни, попри окремі позитивні зміни,

залишається незадовільним. Хоча Україна поліпшила свої позиції у світовому рейтингу Doing Business-2019 [8], проте поки країна залишається на 71 місці.

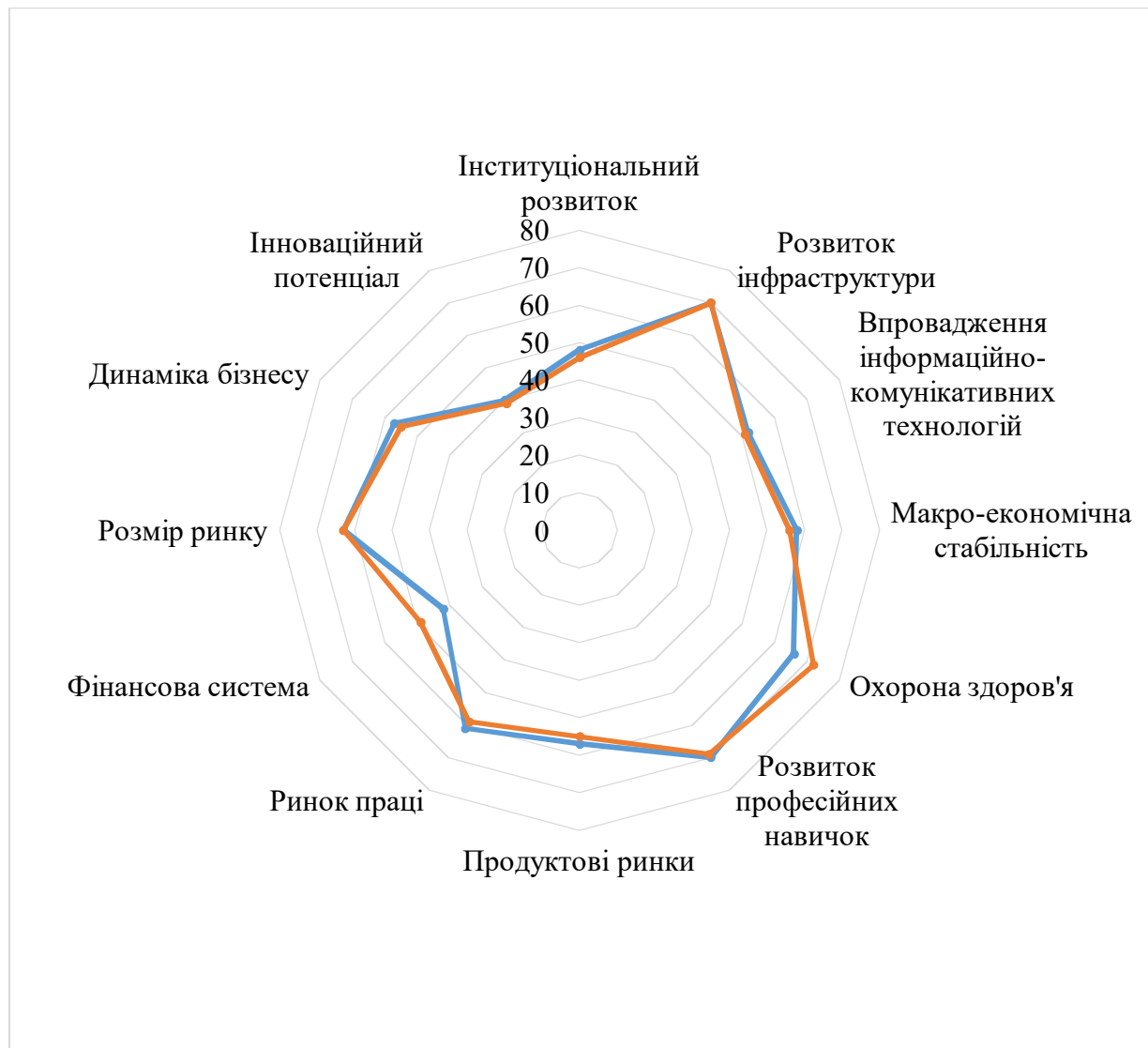


Рис. 2 Показники конкурентоспроможності держави за 2018- 2019 роки
Джерело: складено автором на основі [7]

В останні роки, також, відбулись зміни в економічних чинниках. У 2019р. зростання реального ВВП склало 2,6%, що є вище показника 2017р. – 2,5%, проте не досягло рівня 2018р. – 3,3 %.

Упродовж першого півріччя 2019р. експорт продовольчих товарів і сировини для їх виготовлення збільшився майже на 22% і досяг \$8,9 млрд., або 46,3% загальних обсягів товарного експорту. Водночас, експорт чорних та інших недорогочінних металів, і виробів з них, зменшився на понад 8% (до \$4,7 млрд.), а його частка у загальному експорті знизилась до 22,5% [9].

До позитивних рис соціально-економічно середовища країни, звичайно,

слід віднести стійке зростання заробітної плати. Попри досить низьку загальну економічну динаміку, нарощування заробітних плат відбувалось випереджуваними темпами. Так, упродовж двох з половиною років (з кінця 2016р. до середини 2019р.) середня номінальна заробітна плата зросла з 6,5 тис. грн. у грудні 2016р. до 10,8 тис. грн. у червні 2019р., при помітному відставанні мінімальної. Оскільки номінальне зростання значно випереджало офіційну інфляцію, то й зростання реальної середньої зарплати виявилось суттєвим – приблизно на чверть [10]. Динаміку доходів населення з 2015 по 2019 роки представлено на рис. 3.

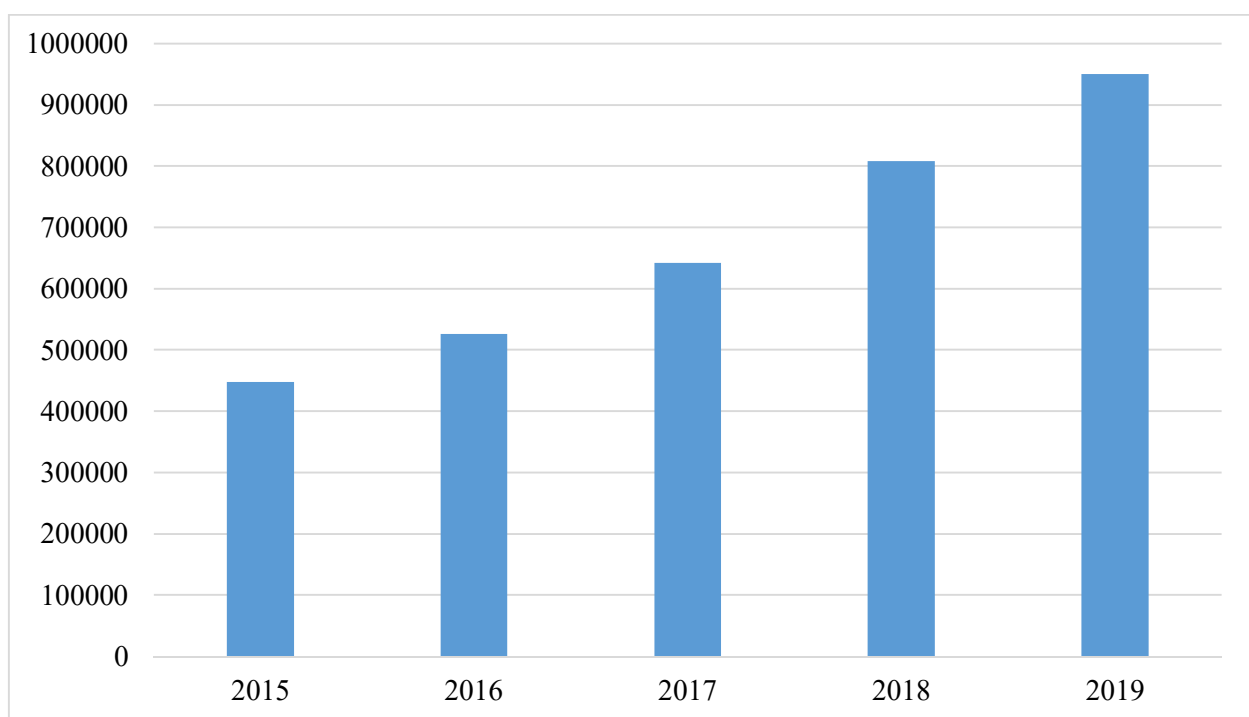


Рис. 3 Динаміка доходів населення з 2015 по 2019 роки (грн на рік)

Джерело: складено автором на основі [13]

Рівень споживчої інфляції залишився помітно вищим, ніж річні цільові показники. Індекс споживчих цін у 2018р. зазнав незначних змін – зростання споживчих цін склало 9,8% (середньорічне зростання – 10,9%), при тому, що у 2017р. – 13,7% і 14,4, відповідно. У 2019р. зростання споживчих цін склало 3,6%, в той же час у червні була зафіксована незначна дефляція – 0,5% (рис. 4).

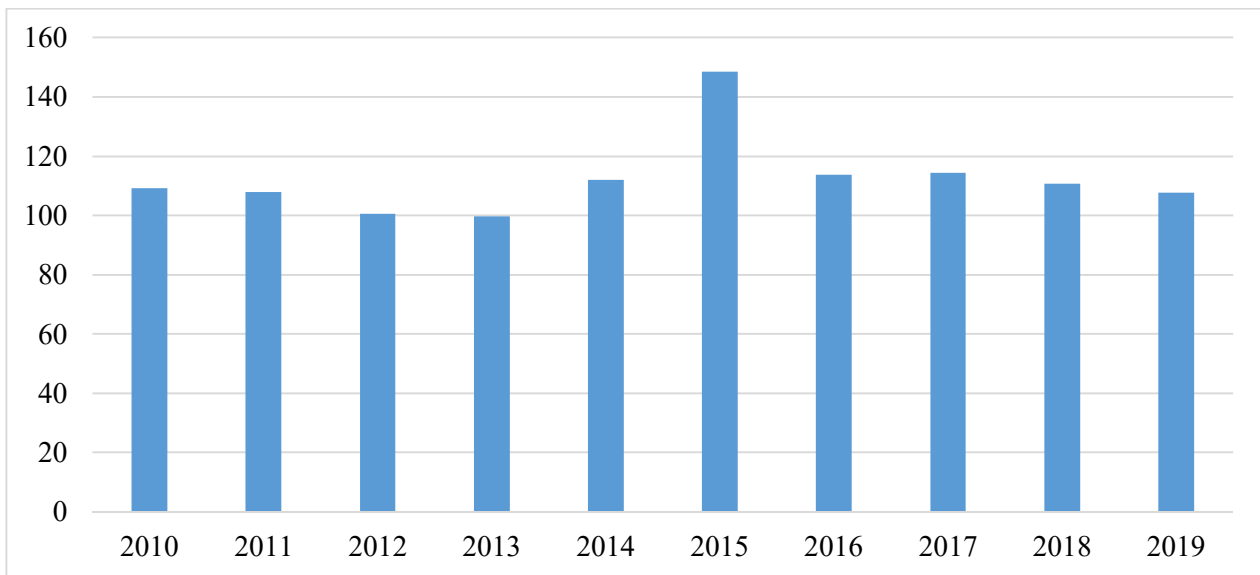


Рис. 4. Динаміка зміни індексів споживчих цін на товари та послуги (у % до попереднього року) з 2010 по 2019 роки

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

В Україні продовжує поглиблюватись деіндустріалізація національного господарства (рис. 5). На фоні зниження кількості промислових підприємств відбуваються структурні зміни в економіці у бік зростання частки оптової та роздрібною торгівлі, інформаційно-телекомунікаційних технологій. На рис. 6 подано частки реалізованої продукції за 2019 рік суб'єктами економічної діяльності за галузями.

Несприятлива економічна кон'юнктура, що призвела до втрати частини міжнародних ринків, зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку, відсутність належної підтримки з боку держави, збільшення тарифів на енергоносії та зниження активності інвестиційної діяльності на світовому рівні, а також зношеність основних виробничих фондів вітчизняної промисловості призвели до зниження попиту на промислову продукцію. Водночас, в обсягах виробництва промислової продукції зберігається позитивна динаміка. На рис. 7 відображено обсяги виробництва, у грошовому виразі, суб'єктами економічної діяльності за галузями. Незначне зростання спостерігається у виробництві продукції промислових підприємств, підприємств галузі будівництва та підприємств сфери інформації та телекомунікацій.

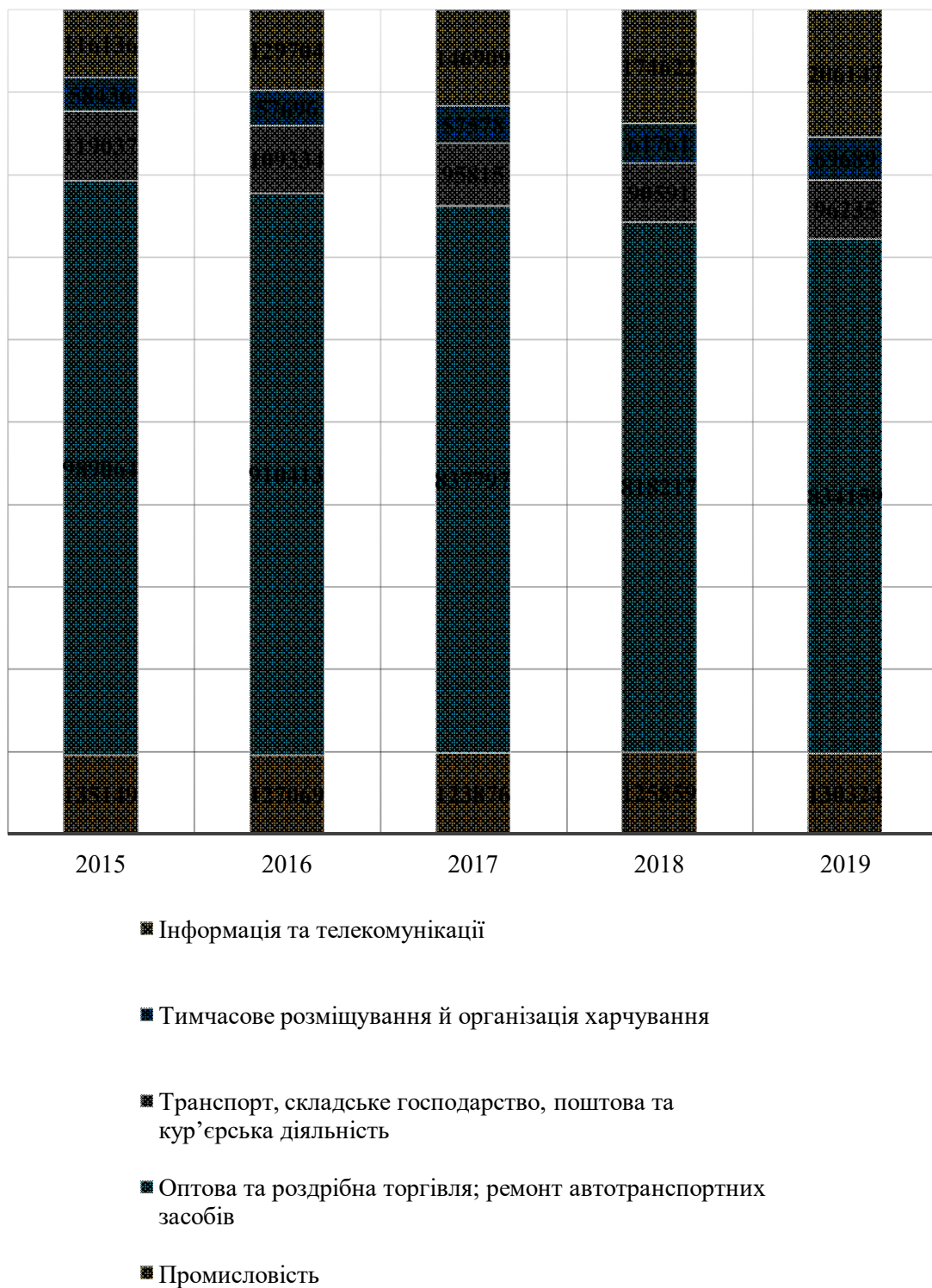


Рис. 5. Динаміка зміни кількості суб'єктів господарювання за визначеними видами діяльності з 2015 по 2019 роки

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 13]



Рис. 6. Питома вага обсягу реалізованої продукції суб'єктами господарювання за 2019 рік (у відсотках)

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 13]

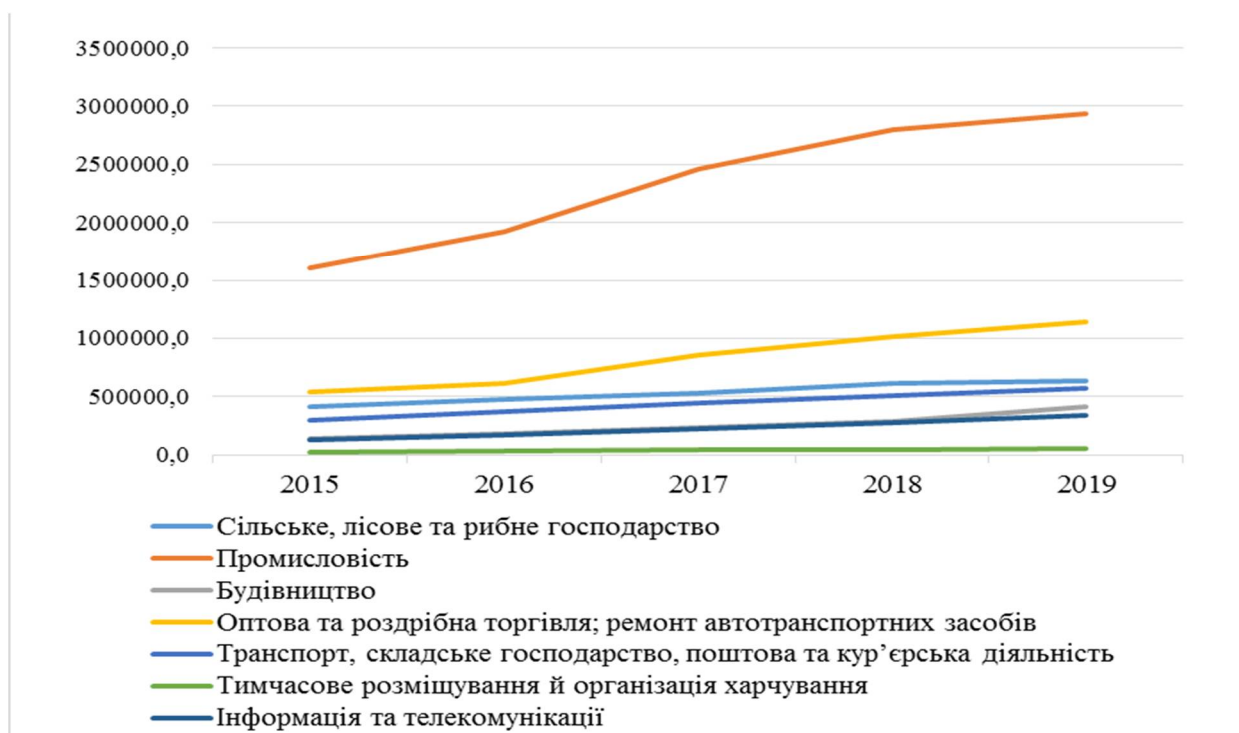


Рис. 7. Динаміка зміни обсягів виробленої продукції (млн.грн) підприємств за видами економічної діяльності

Джерело: складено автором на основі [13]

Близько половини промислового потенціалу країни пов'язаний із видобуванням і використанням корисних копалин, особливо в точному машинобудуванні. В даних у секторах зайнято близько 20% робочої сили. Отже, окремо було проведено аналіз виробництва продукції добувної промисловості за 2011–2019 роки (рис. 8).

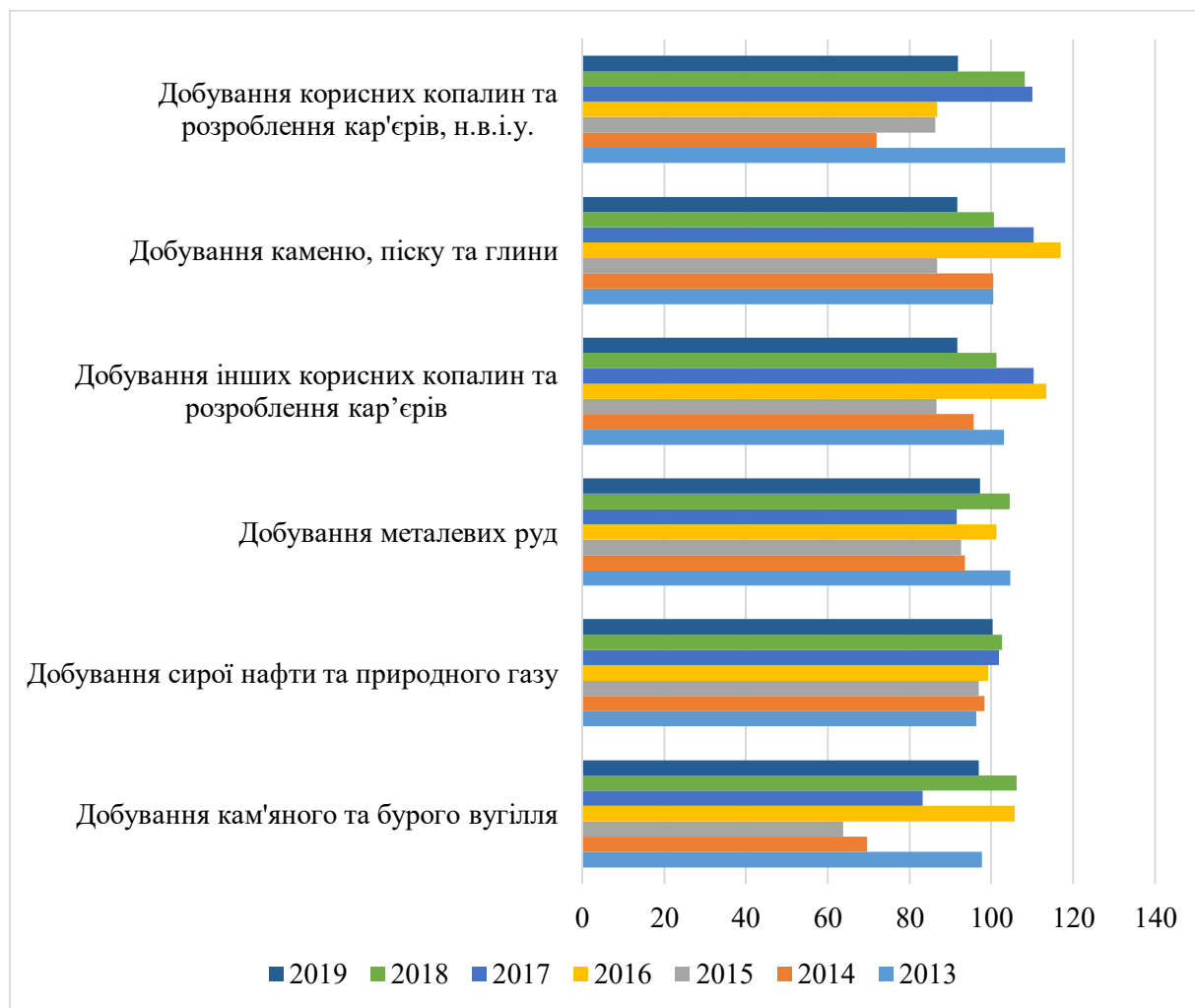


Рис. 8. Аналіз виробництва продукції добувної промисловості за 2011–2019 роки (од. вим. млн. т.)

Джерело: складено автором на основі [12]

Проведений аналіз свідчить про те, що починаючи із 2014 року, майже за всіма видами продукції, відбулось суттєве зниження обсягів видобування. Це пов'язано із політичними подіями, що мали місце в Україні та втратою контролю за територіями, які були джерелами видобутку. Незважаючи на зростання

показників обсягів виробленої продукції промисловими підприємствами у грошовому виразі, спостерігається поступове скорочення питомої ваги як обсягів виробленої і реалізованої продукції, так і доданої вартості промисловими підприємствами. Поступові зміни в динаміці показників діяльності промислових підприємств відображено на рис. 9.

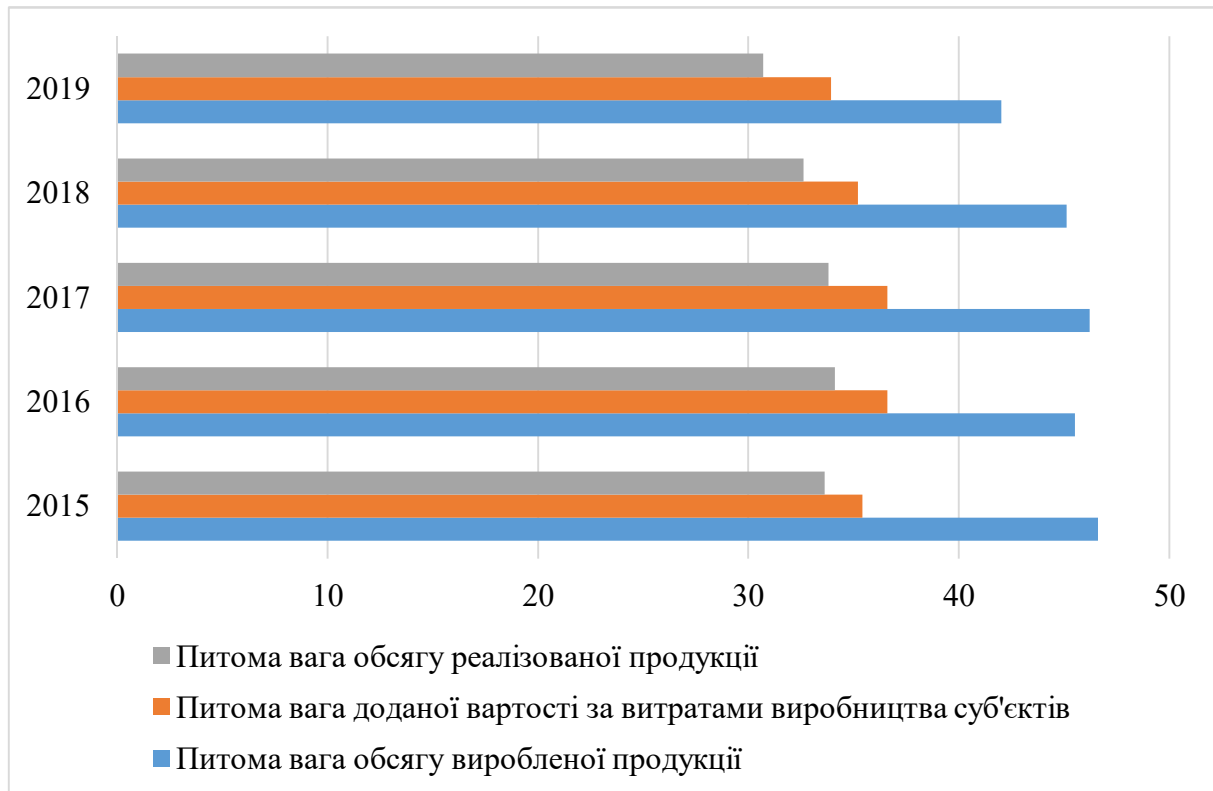


Рис. 9. Основні показники діяльності промислових підприємств у динаміці за 2015-2019 роки (у відсотках)

Джерело: складено автором на основі [13]

Світова криза, що була викликана карантинними обмеженнями і скороченням обсягів виробництва та споживання продукції майже в усіх країнах, також вплинула на обсяги замовлень на продукцію промислових підприємств України. Зазначені зміни відображено на рис. 10.

Структурні реформи, впроваджені в Україні до 2020 року, стали передумовою сталого розвитку та зростання країни. Структурна трансформація національної економіки, повинна стати одним із механізмів приєднання України до міжнародного виробничого ланцюга та адаптуватися до мінливого світового попиту. Таким чином, необхідним є аналіз структури та динаміки зміни

інвестицій у промисловість вітчизняних підприємств (рис. 11).

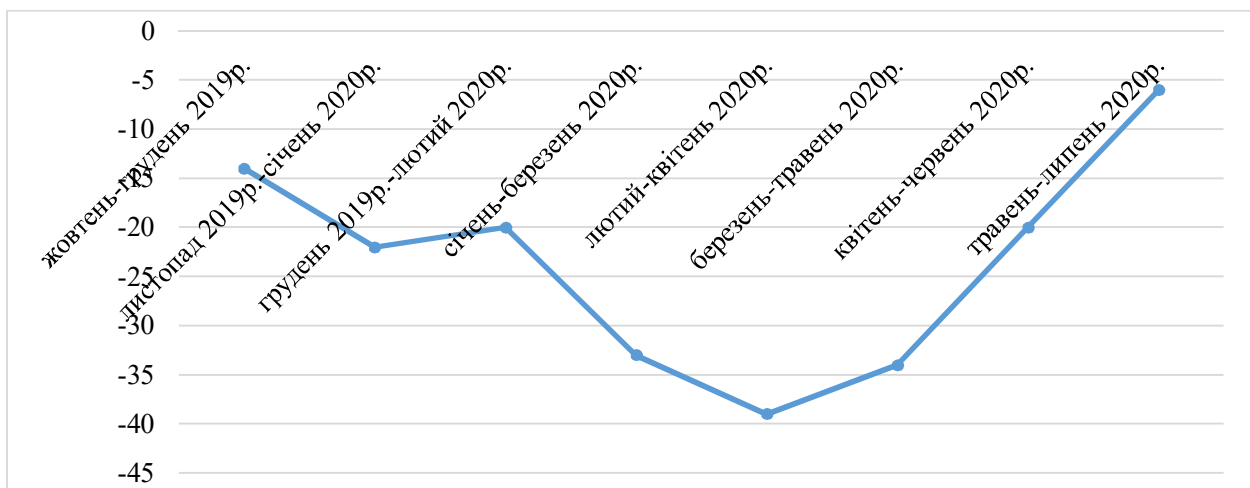


Рис. 10. Оцінка змін обсягу замовлень на виробництво продукції у промисловості за період карантинних обмежень 2019-2020 років (у відсотках)

Джерело: складено автором на основі [13]

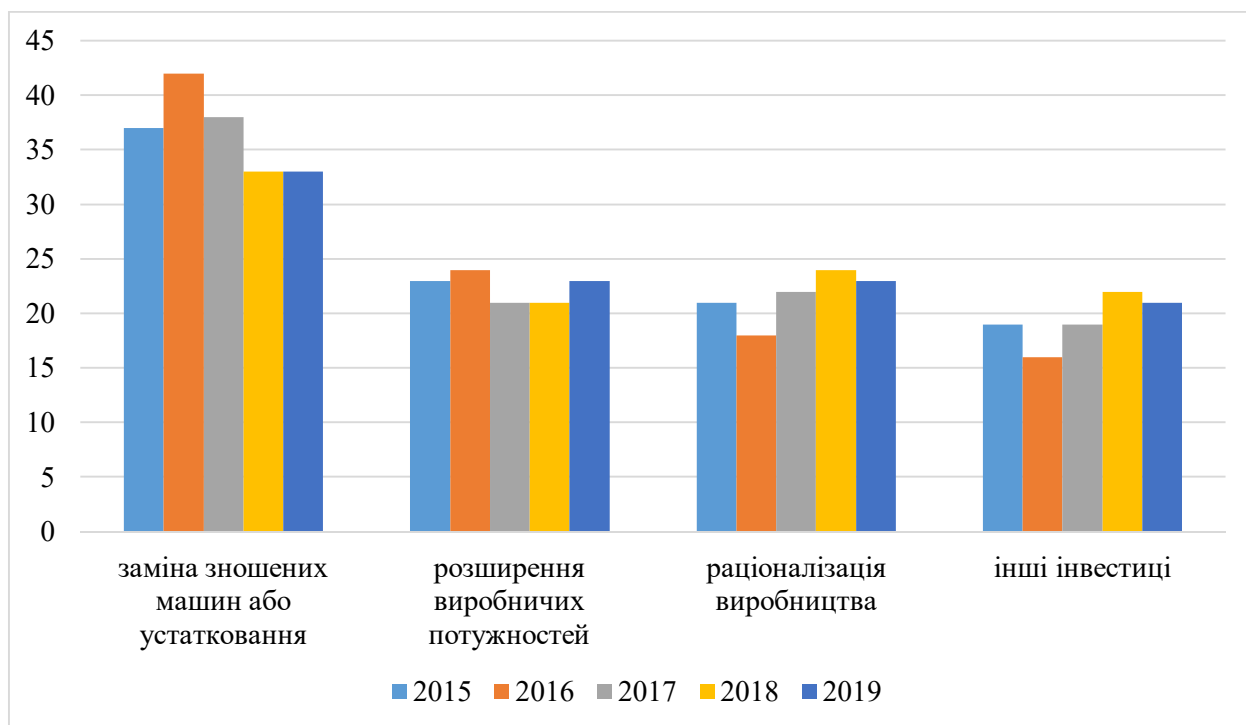


Рис. 11. Аналіз змін у структурі інвестицій у промисловості за їх цільовим призначенням з 2015 по 2019 роки (у відсотках).

Джерело: складено автором на основі [8; 9]

За результатами аналізу динаміки змін у структурі інвестицій у промисловості, можна зробити висновок про суттєве зниження відсотку інвестиційних вкладів в заміну зношених машин та устаткування, але, разом з тим підвищилась частка інвестицій у раціоналізацію виробництва, розширення виробничих потужностей та інші інвестиції. Основний акцент структурних реформ робиться на технологічній модернізації інфраструктури та промислових комплексів. Реіндустріалізація має відбуватися через активну державну політику, яка заохочує інновації. Сюди входить, також, і створення національної мережі інноваційних полюсів для зростання, таких як технологічні парки, бізнес-інкубатори, стартап центри та центри трансферу технологій.

Результати проведених щорічних опитувань керівників та фахівців промислових підприємств України, дозволили скласти профіль чинників, що безпосередньо впливають на розмір інвестицій у наступному році. На рис. 12 подано профіль чинників, що впливають на інвестиції у промисловості в наступних роках у динаміці.

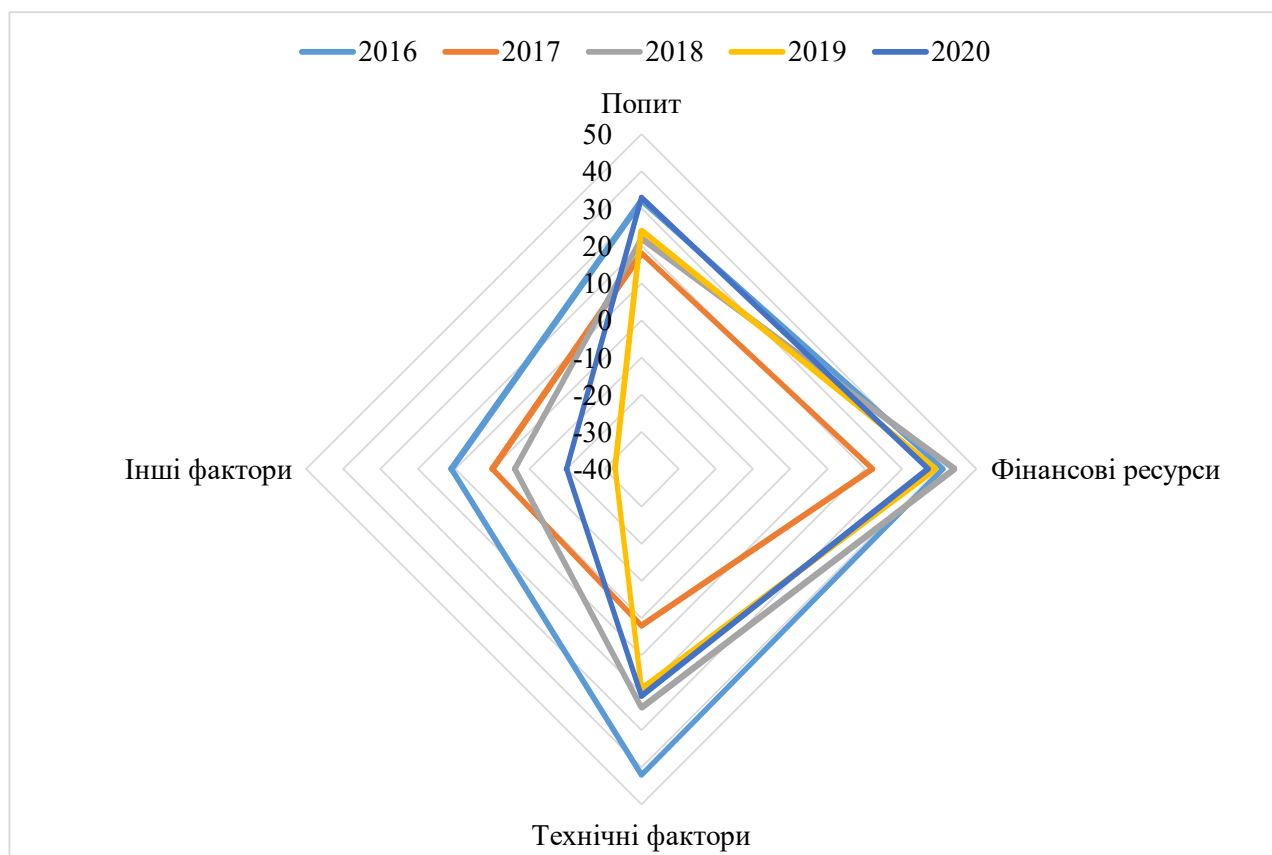


Рис. 12. Профіль чинників, що впливають на інвестиції у промисловості в наступних роках за 2015-2019 роки

Джерело: складено автором на основі [5; 9; 13]

Дія структурних чинників, а також відсутність протягом останнього десятиріччя необхідних обсягів інвестицій для оновлення технологій та здійснення природоохоронних заходів, обумовлюють незадовільний стан довкілля. Як наслідок, ризик виникнення надзвичайних ситуацій в Україні значно вищий, ніж у розвинених країнах, зокрема у країнах ЄС.

Для України в цілому та обласних центрів, зокрема, проблема екології є однією з найгостріших. Мешканці міст фактично не відчують погіршення екологічного стану, оскільки це повільний процес, наслідки якого помітні у довготерміновій перспективі: різноманітні хвороби та скорочення тривалості життя громадян.

Держава, окремі міста, підприємства та громади потребують нових підходів і практик щодо формування місцевої екологічної політики.

За результатами кабінетних досліджень було проведено оцінювання комплексних цільових програм у сфері охорони довкілля визначених обласних центрів України у 2019 році.

Оцінювання цільових програм у сфері охорони довкілля було здійснено за наступними критеріями: доступність інформації про цільові програми; зручність її використання, що характеризує формат даних за здатністю суб'єктів до їх аналізу та розповсюдження; вичерпність інформації, відображає наявність та зрозумілість планів щодо реалізації цільових програм; звітність з впровадження, реалізації та результативності цільових програм [11].

На рис. 13 представлено порівняльне оцінювання цільових програм міст України у сфері охорони довкілля за шкалою від 0 до 4 балів.

За результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що жоден з досліджуваних обласних центрів місто не отримав максимальну оцінку. Наближену до максимальної оцінки мають програми Запоріжжя, Києва та Одеси. Найнижчі бали за результатами проведеного оцінювання у наявних програмах виявились за показниками доступності. Разом з тим, у таких обласних центрах як Полтава, Миколаїв та Харків звітність за цільовими програмами охорони довкілля відсутня у відкритих джерелах.

Проблемою вітчизняного промислового виробництва є, в сучасних умовах, використання ними застарілих технологій, що не відповідають екологічним стандартам розвинутих країн, що вказує на неможливість кардинальної зміни

стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності українського промислового комплексу.

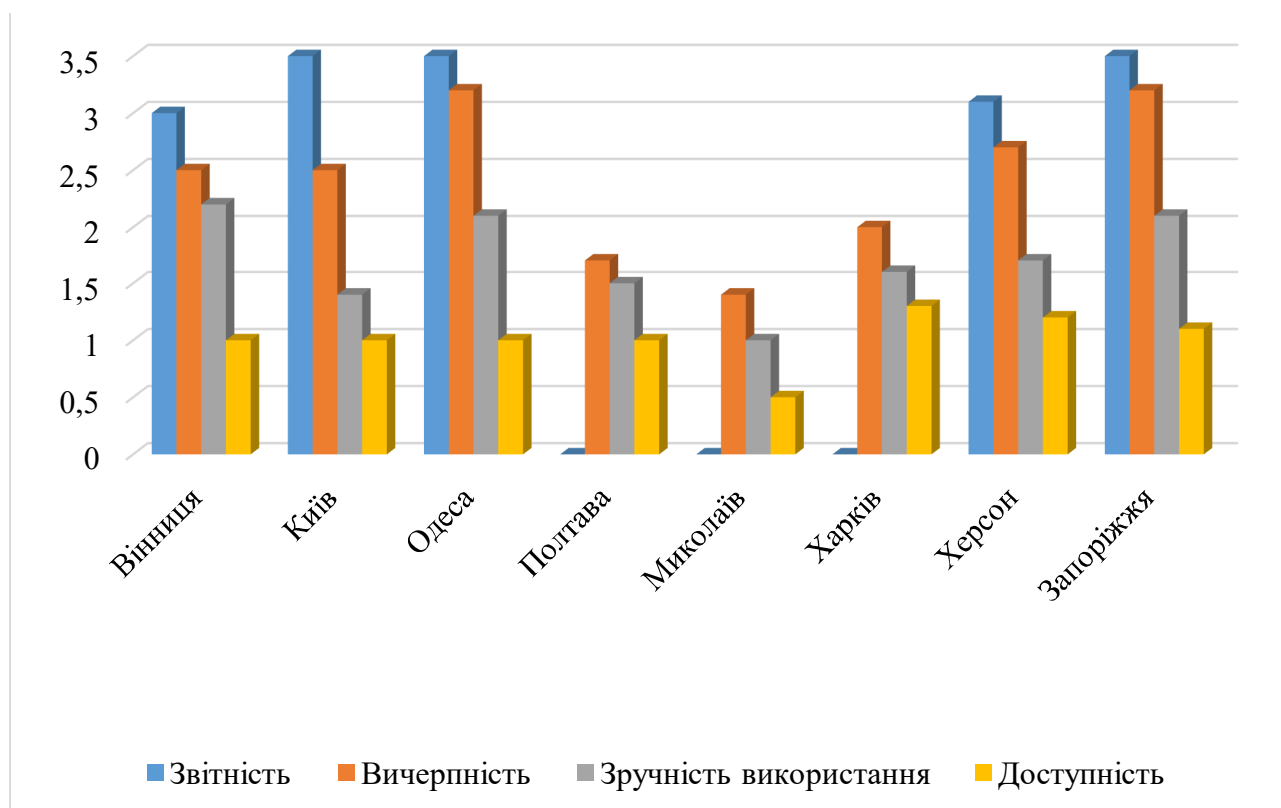


Рис. 13. Оцінювання комплексних цільових програм міст у сфері навколишнього природного середовища у 2019 році

Джерело: складено автором

Навантаження на довкілля і рівень забруднення навколишнього середовища, особливо у промисловості (табл. 1), за окремими показниками, значно перевищує аналогічні показники в розвинутих країнах.

Незважаючи на те, що впродовж останніх років спостерігається відчутне зниження обсягів викидів шкідливих речовин в атмосферне повітря, відбулось це, у більшій мірі, за рахунок зниження індексів промислової продукції. Динаміку значень показника викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря за 2007 -2018 роки подано на рис. 14.

Промисловості України притаманна також висока питома вага ресурсомістких та енергоємних технологій, впровадження та нарощування яких

здійснювалося ще за часів існування Радянського Союзу у найбільш дешевий спосіб без будівництва відповідних очисних споруд.

Таблиця 1

Викиди за видами забруднюючих речовин у атмосферне повітря України

Види шкідливих речовин	Од. вим.	2015р	2016р	2017р	2018р	2019р
Діоксид сірки (SO ₂)	тис.т / рік	854,0	1094,0	744,4	716,7	694,6
стаціонарні джерела		830,3	1076,4	726,2	698,1	676,0
пересувні джерела ¹		23,7	17,6	18,2	18,6	18,7
Оксиди азоту (NO ₂)	1000 т / рік	453,0	404,5	384,3	385,7	377,2
стаціонарні джерела		233,8	240,2	215,5	215,3	205,1
пересувні джерела ¹		219,2	164,3	168,8	170,4	172,1
НМЛОС	1000 т / рік	225,8	222,8	223,6	206,5	208,1
стаціонарні джерела		47,3	52,2	53,1	43,7	42,5
пересувні джерела ¹		178,5	170,6	170,5	162,8	165,6
Аміак (NH ₃)	1000 т / рік	18,8	18,8	17,4	16,8	17,9
стаціонарні джерела		18,8	18,8	17,4	16,8	17,9
пересувні джерела ¹		0,011	0,009	0,008	0,007	0,007
Оксид вуглецю (CO)	1000 т / рік	1971,9	2029,9	1986,9	1974,9	2021,1
стаціонарні джерела		764,1	802,8	728,4	744,3	748,4
пересувні джерела ¹		1207,8	1227,1	1258,5	1230,6	1272,7
Загальний обсяг ЗЧ (ЗЗЧ)	1000 т / рік	377,4	418,8	343,3	342,2	334,7
стаціонарні джерела		349,6	395,8	319,5	317,5	310,3
пересувні джерела ¹		27,8	23	23,8	24,7	24,4
ТЧ ₁₀	1000 т / рік	67,9	73,1	46,8	54,1	65,7
стаціонарні джерела		67,9	73,1	46,8	54,1	65,7
ТЧ ₂₅	1000 т / рік	19,7	34,1	13,5	21,2	24,6

Джерело: [12]

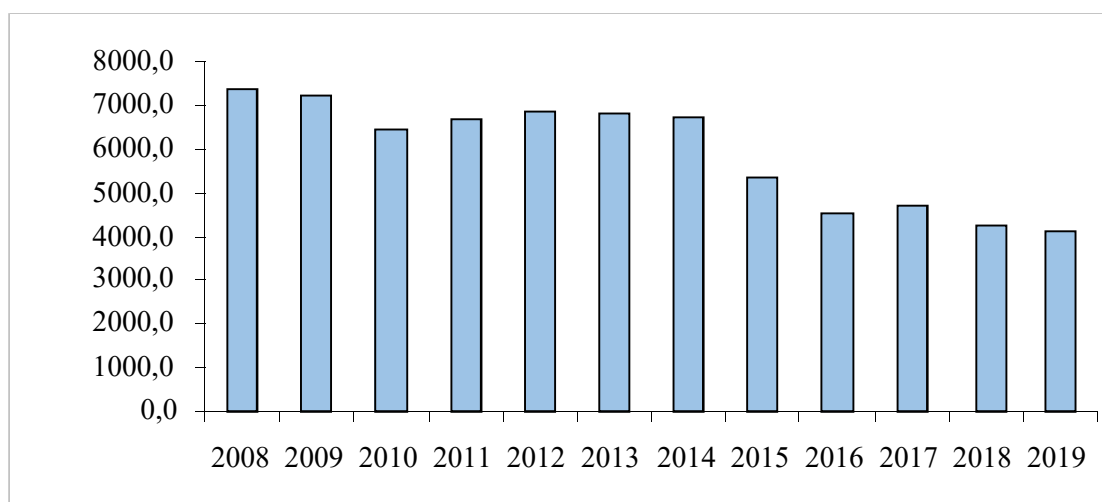


Рис. 14. Динаміка значень показника викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря у тис. т. на рік

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

Головними причинами промислового антропогенного забруднення навколишнього природного середовища за вітчизняною промисловістю слід вважати високий рівень ресурсоемності виробництва, низьку інноваційну активність підприємств, та, як наслідок, зростання фізичної й моральної застарілості основних фондів виробничого та природоохоронного призначення. Основні показники кінцевого енергоспоживання промисловими підприємствами у динаміці подано на рис. 15.

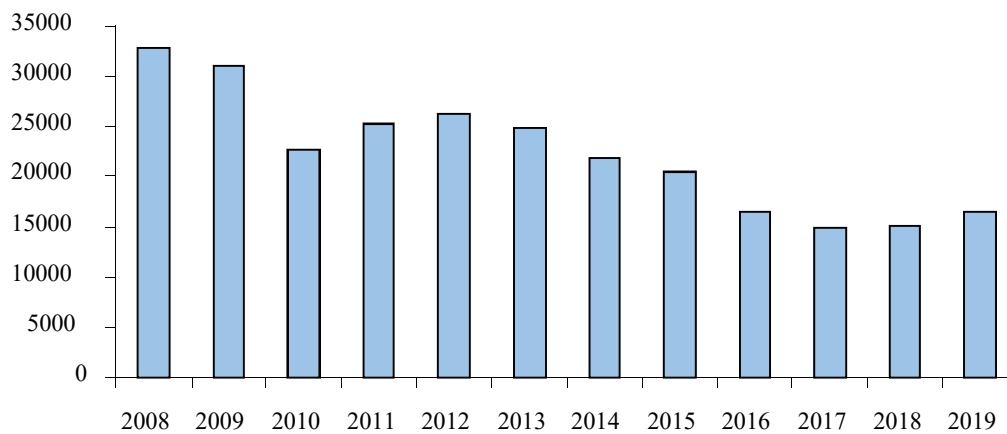


Рис. 15. Динаміка значень показника кінцевого енергоспоживання в промисловості, тис. т н.е.

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

Серед екологічних проблем, що генерують загрози у сфері національної безпеки є процеси утворення значних обсягів відходів виробництва та споживання, недостатньо ефективний рівень їх вторинного використання, переробки та утилізації.

Кожного року в Україні утворюється більше 400 млн т відходів виробничого та побутового характеру, що забруднюють об'єкти природного середовища. Отже, більш детального розгляду потребують показники утворення відходів суб'єктами економічної діяльності у динаміці (рис. 16).

Аналізуючи динаміку утворення відходів у вітчизняних домогосподарствах, можна зробити висновок про різке підвищення їх обсягу у 2018 та 2019 роках, майже до рівня 2012 року, незважаючи на те, що чисельність населення значно скоротилось.

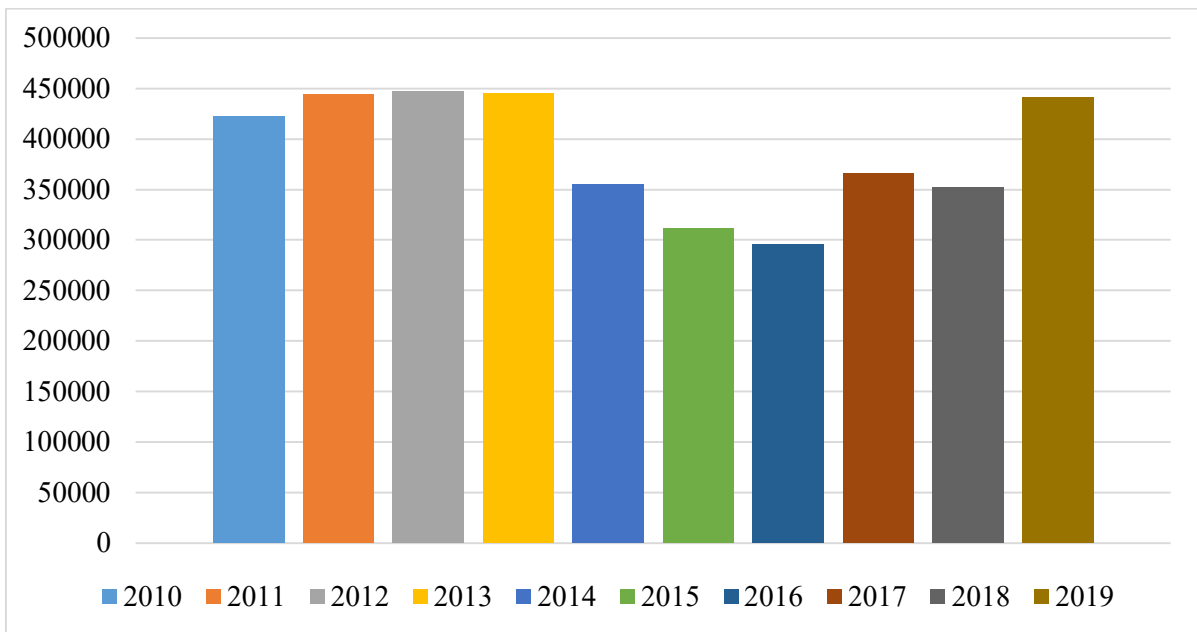


Рис. 16. Утворення відходів у вітчизняних домогосподарствах за 2015-2019 рр. у тис. т. на рік

Джерело: складено автором на основі [7; 12; 13]

Слід відзначити, що великий відсоток в утворенні відходів, займають саме промислові підприємства (рис. 17).



Рис. 17. Частка суб'єктів економічної діяльності в утворенні відходів у 2019 році

Джерело: складено автором на основі [12]

На рис. 18 наведено аналіз витрат вітчизняних промислових підприємств на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності у 2019 році.

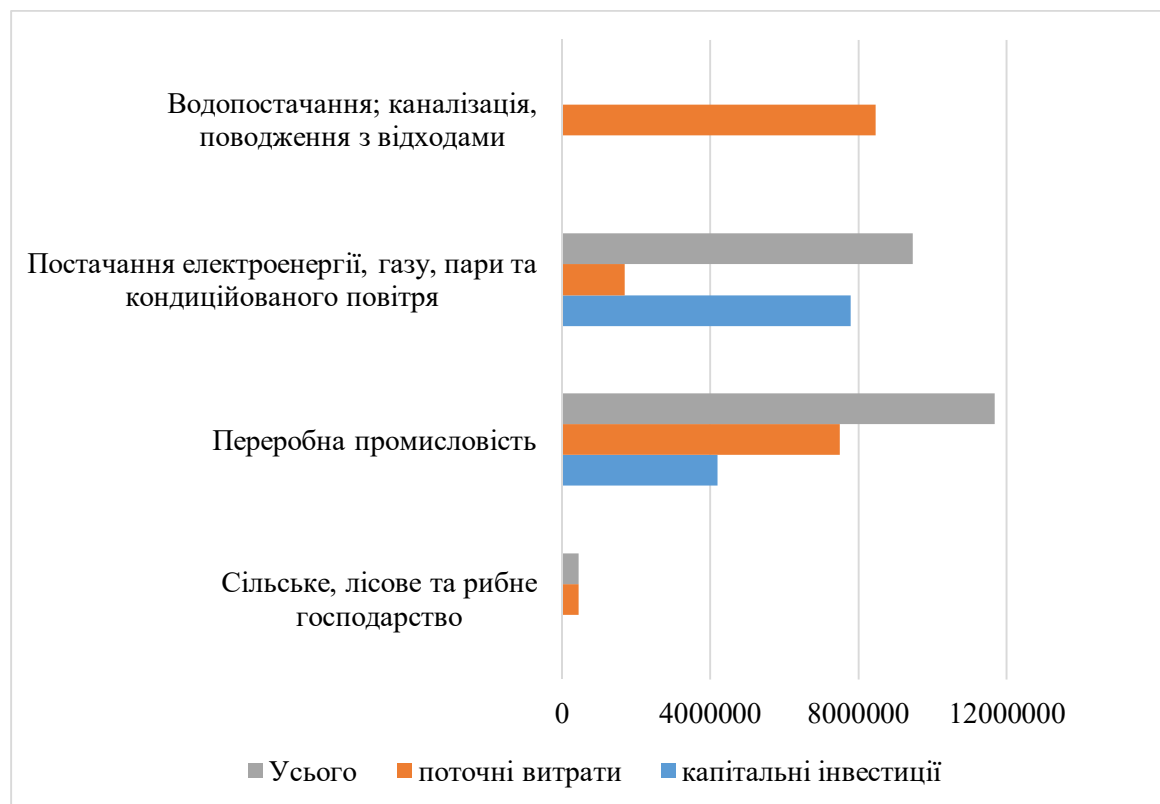


Рис. 18. Витрати вітчизняних промислових підприємств (млн.грн) на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності у 2019 році

Джерело: складено автором на основі [12; 13]

Гострота структурних та відтворювальних проблем сфери видобутку і споживання природних ресурсів, ресурсозбереження на регіональному рівні підвищується через значну територіальну диференціацію природно-ресурсного потенціалу областей України, на яких розміщено енерго-виробничі цикли промислового виробництва. Так, територія Харківської області за рівнем забезпеченості природно-ресурсним потенціалом визначається наявністю щонайменше трьох груп районів: райони, які мають найбільший загальний природно-ресурсний потенціал – Балаклійський, Краснокутський, Нововодолазький, Зміївський; районів, які мають найменший загальний природно-ресурсний потенціал – Близнюківський, Шевченківський, Золочівський,

Борівський; райони з середнім рівнем природно-ресурсного потенціалу – усі інші райони.

Слід проте зазначити, що найбільше антропогенне навантаження в області приходить насамперед на територію міста Харкова як великого промислово-виробничого центру, де зосереджено сотні потужних підприємств та основних промислово орієнтованих районів області (табл. 2).

Таблиця 2

Викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря від стаціонарних джерел забруднення по основних промислово орієнтованих містах та районах у 2019 році

Міста та райони	Обсяги викидів, т.	у % до 2018р.	У тому числі			
			діоксиду сірки		діоксиду азоту	
			т.	у % до 2018р.	т.	у % до 2018р.
Харківська область	106499,8	238,0	41401,2	444,2	10198,3	150,8
м. Харків	4013,1	83,1	47,8	26,7	1042,3	83,8
Балаклійський	5919,0	308,8	13,1	82,5	1253,0	445,9
Дергачівський	2534,3	86,9	8,1	1,2	999,3	130,3
Зміївський	60152,9	510,8	37675,7	614,9	3733,5	421,3
Красноградський	9817,3	501,9	67,3	119,6	855,1	122,0
Нововодолазький	2815,8	194,8	12,2	451,7	152,6	86,9
Чугуївський	8528,1	128,2	3248,4	172,1	1300,4	110,7

Джерело: складено автором на основі [312]

Протягом 2019 року від стаціонарних джерел забруднення в атмосферне повітря області було викинуто 106,5 тис. т. шкідливих речовин, що на 139% більше порівняно із 2018 роком, з них 69,3 тис.т. - метали та їх сполуки, 2,9 тис. т. - неметанові леткі органічні сполуки, майже 14 тис.т. - оксид вуглецю, 22,7 тис.т. - речовини у вигляді твердих суспендованих частинок, крім того 7,6 млн.т. діоксиду вуглецю. У цілому по області в порівнянні з попереднім роком обсяг викидів зменшився на 3,9 тис. тонн, або на 2,5%.

Структура забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю у атмосферне повітря за видами економічної діяльності в Харківській області у 2019 році представлена на рис. 19.

Суттєвий еко-деструктивний вплив на довкілля здійснюють здебільшого саме промислові підприємства регіону. Таким чином, особливого значення набуває аналіз практики управління еколого-економічним розвитком промислових підприємств регіону.

Таким чином, результати вивчення екологічних наслідків виробничої

діяльності вітчизняних підприємств дозволяє зробити висновки щодо впливу зовнішніх чинників на управління еколого-економічною діяльністю вітчизняних підприємств.

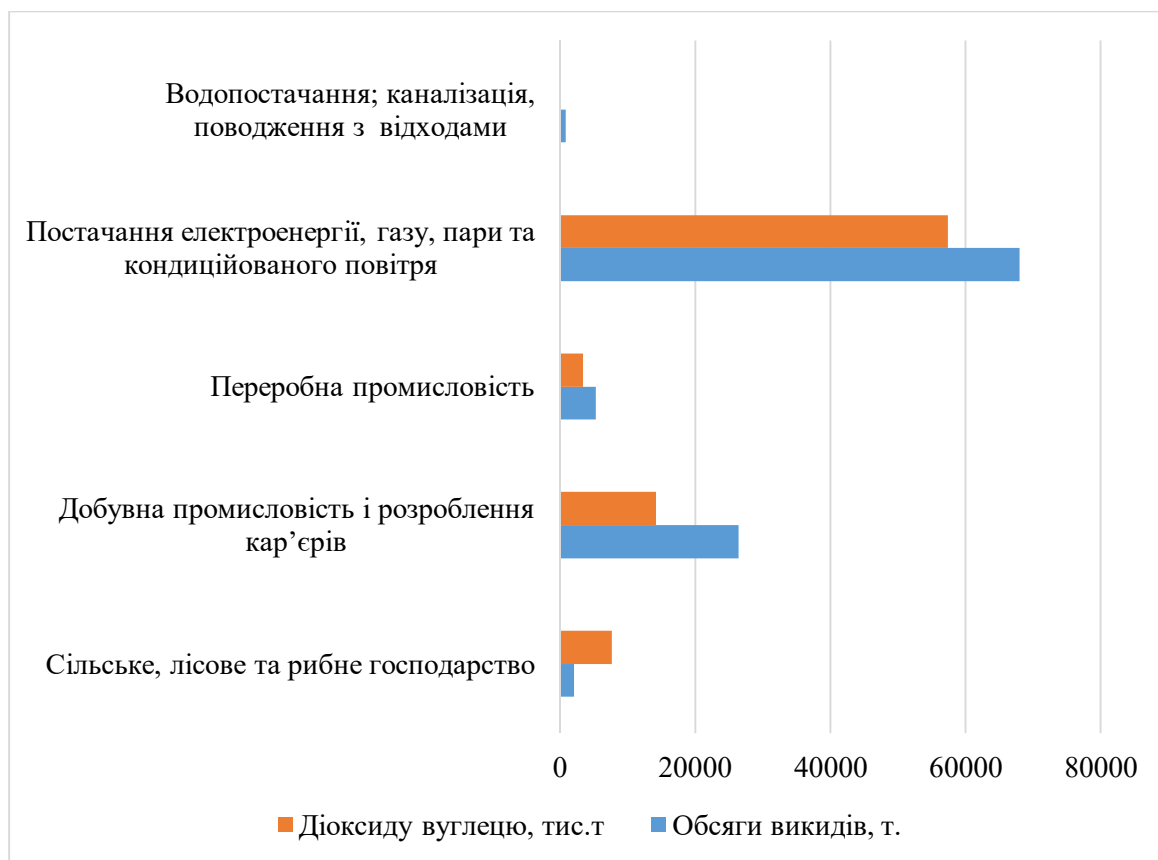


Рис. 19. Структура викидів забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю у атмосферне повітря (млн.т) за видами економічної діяльності в Харківській області у 2019 році

Джерело: складено автором на основі [10; 12; 13]

Прояви зазначених негативних тенденцій додатково посилюються через відсутність відповідних дієвих інструментів регулювання управління еколого-економічним розвитком підприємств на різних рівнях господарювання, що вимагає поглибленого вивчення процесів формування належного інституціонального забезпечення управління еколого-економічною діяльністю підприємств.

Сукупність економічних відносин щодо видобутку і споживання природних благ являє собою одну з найбільших сфер інституціонального регулювання ринку природних ресурсів, оскільки використання природних ресурсів є загальною основою щодо створення переважної більшості інших економічних благ. Таким чином, стан інституціонального регулювання ринкових

відносин у сфері управління еколого-економічною діяльністю підприємств певною мірою визначає динаміку процесів економічного розвитку в усіх сферах ринкового обміну товарами та послугами.

Інституціональна структура управління еколого-економічним розвитком промислового підприємства являє собою специфічне організаційно-економічне і нормативне правове утворення ринкової економіки, функція якого полягає у захисті і всебічному дотриманні прав і інтересів учасників ринкових відносин для забезпечення сталості і стабільності суспільного та підприємницького розвитку.

Формування інституціональної структури ринкових відносин у сфері управління еколого-економічною діяльністю підприємств відбувається на трьох основних рівнях – міждержавному, національному та підприємницькому – і звичайно стосується розбудови і підтримки розвитку обох типів інститутів – інституціональних правил та інституціональних структур регулювання управління еколого-економічним розвитком.

Отже, інституціональні правила регулювання природо-користування на міждержавному рівні у цілому носять рекомендаційний, але формальний характер і переважною мірою стосуються встановлення найбільш загальних засад здійснення управління еколого-економічним розвитком промислових підприємств. В основних положеннях Стратегії сталого розвитку України до 2030 року [3] увага акцентується на необхідності поглиблення партнерських відносин у розв'язанні екологічних проблем з країнами ЄС, наголошується на актуальності впровадження стандартів з управління навколишнім природним середовищем, узгоджених з вимогами МOC (ISO-1400). Проте, визнається, що незважаючи на реформування, процес адаптації законодавства у сфері охорони здоров'я людей, збереження тваринного і рослинного світу перебуває в Україні на початковій стадії, оскільки на цей час здійснено тільки перші кроки у напрямі наближення національних стандартів до європейських. Проте, визнається, що незважаючи на реформування, процес адаптації законодавства у сфері охорони здоров'я людей, збереження тваринного і рослинного світу перебуває в Україні на початковій стадії, оскільки на цей час здійснено тільки перші кроки у напрямі наближення національних стандартів до європейських.

Щомісячно здійснюється моніторинг рівня життя населення. Урядом України затверджена Програма поліпшення стану безпеки, гігієни праці та

виробничого середовища на 2019-2023 рр., що сприятиме вирішенню проблем захисту працівників, забезпеченню пріоритету здоров'я працівників та їхнього соціального захисту, створенню належних умов праці.

В нормативних актах наголошується, також, на необхідності поширення принципу «забруднювач повинен платити» в сфері регулювання процесів природокористування з подальшим спрямуванням коштів на вирішення питань запобігання негативному впливу на довкілля. Усе це сприятиме наближенню українського законодавства стосовно захисту довкілля до світових законодавчих актів. Правові засади регулювання проблем екологічної безпеки природного середовища було закладено у Законі України «Про оцінку впливу на довкілля».

Згідно до діючого законодавства, господарський механізм екологічного регулювання в Україні базується на концепції платного природокористування, тобто охоплює систему економічних інструментів, спрямованих, з одного боку, на акумуляцію матеріальних ресурсів для реалізації природоохоронних програм, а з іншого боку – на стимулювання вітчизняних виробників, діяльність яких може бути джерелом шкоди для навколишнього середовища, до підвищення екологізації використовуваних технологій і власної продукції

Таким чином, екологічна безпека використовуваних технологічних процесів та екологічна чистота виробленої продукції мають вважатися безсумнівною вимогою, тобто обов'язковим критерієм, щодо оцінки оптимальності виробничої діяльності усіх без винятку суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Галушкіна Т. П. Зеленая экономика как парадигма устойчивого развития Украины. Информационно-аналитический буклет. Саки: Издательство ЧП «Феникс», 2012. 30 с

2. Генеральна Асамблея ООН «Трансформація нашого світу: Порядок денний сталого розвитку на 2030 рік». URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/the-2030-agenda-for-sustainable-development.html>

3. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf

4. Цілі сталого розвитку до 2030 року. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf
5. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге: електронне видання. Львів: Кальварія, 2017. 164 с. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf>
6. Ianni E. Conceptual framework for examining links between socio-economic pressures and impacts on the environment. *Social and Economic Potential of Sustainable Development*. 2008. P.194–206.
7. Global Competitiveness Index, GCI. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
8. Doing Business-2019 Report. URL: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
9. Юрчишин В. Соціально-економічний вимір України в період зміни політичних еліт. Київ: Разумков центр, 2019. 46 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_soc-econ_vymir_ukr.pdf
10. Звіт про Стратегічну екологічну оцінку Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки та Плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. URL: http://strategy.kharkiv.ua/docs/kharkiv_region_strategic_environmental_assessment_project.pdf
11. Чумак Г. М. Оцінювання комплексних цільових програм у сфері охорони довкілля обласних центрів України. *The world of science and innovation: the 6 th International scientific and practical conference (London, United Kingdom, 14–16 January, 2021)*. London, United Kingdom: Cognum Publishing House, 2021. P. 1177–1180.
12. Статистичний збірник «Довкілля України 2019». URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_u.pdf
13. Каталог офіційних статистичних публікацій у 2020 році https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2019/CATALOG_2020_uk.pdf

© Чумак Г.М., 2021

РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Управління бізнес-процесами підприємства на основі впровадження системи бюджетного управління

В сучасних умовах збереження конкурентних позицій підприємства в зовнішньому середовищі обумовлено його здатністю до цілеспрямованого та планомірного розвитку, з однієї сторони, та швидкої адаптації до мінливих умов – з іншої. Забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності потребує використання сучасних управлінських технологій та формування на їх основі цілісної системи управління підприємством, здатної забезпечити реалізацію усієї повноти управлінських функцій. Одним із управлінських підходів, спрямованих на зростання ефективності діяльності підприємства, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, є впровадження системи бюджетного управління на підприємстві. Основне призначення бюджетного управління полягає у чіткому встановленні напрямів використання матеріальних та фінансових ресурсів підприємства з метою підвищення загальної ефективності управлінського процесу та досягнення стратегічно важливих показників господарської діяльності підприємства.

Вибір у якості об'єкту бюджетного управління бізнес-процесів підприємства дозволяє використовувати бюджетування не лише як інструмент фінансового планування, а як систему управління підприємством, яка через реалізацію повного циклу управління бізнес-процесами забезпечує зростання ефективності функціонування підприємства в цілому.

Теоретичним і методологічним проблемам впровадження бюджетного управління на підприємстві присвячено праці таких вчених, як К. Друрі, Дж. Брімсон, Р. С. Каплана, Дж. Антос, Дж. Фостера, М. Мескан, Р. Купер, Г. Я. Гольдштейн, І. Немировський, О. Карпов, І. А. Бланк, Т. С. Бабиш, Т.О. Зінькевич, О. Матюшко, А. М. Поддєрьогін, І. В. Зятковського, В. Савчук, А. Бортнік, З. С. Варналій та інших. Вітчизняні та зарубіжні вчені, в своїх роботах розкривають природу, функції, методи, зміст бюджетування, можливість застосування цього інструменту економічного управління на підприємствах. Проте, у роботах вчених недостатню увагу приділено застосуванню системного

підходу до впровадження бюджетування, як цілісної системи управління підприємством, недостатньо дослідженим залишається методологічне підґрунтя процесу впровадження бюджетного управління на підприємстві, а також питання ідентифікації та визначення основних складових бізнес-процесів, дослідження їх вартісної оцінки на підприємстві, організаційної передумови впровадження бюджетного управління.

Метою дослідження є обґрунтування процесу впровадження системи бюджетного управління, як цілісної системи управління підприємством, визначення методів та інструментів реалізації відповідно до функцій бюджетного управління на підприємстві.

Основний науковий результат дослідження полягає в удосконаленні теоретичних та методологічних засад впровадження системи бюджетного управління на підприємстві, які визначають основні методи та інструменти бюджетного управління в залежності від функцій управління, застосовуються для діагностування бізнес-процесів та формування організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Вивчення сутності бюджетного управління підприємством у науковій літературі дозволяє виявити відсутність чіткого розмежування категорій власне «бюджетне управління» та «бюджетування», що ускладнює розуміння сутності та значення бюджетного управління на підприємстві, як цілісної системи управління підприємством та вимагає уточнення змісту цього поняття. Оскільки бюджетне управління на підприємстві спирається на технологію бюджетування та є наступним етапом еволюційного розвитку інструменту бюджетування на підприємстві, представляється доцільним дослідити наукові підходи до визначення сутності бюджетування, як суміжної із бюджетним управлінням категорії (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення сутності терміну «бюджетування»

Автор	Сутність	Аналіз визначення
1	2	3
А. Апчерч [1, с. 541]	Бюджет – це виражений кількісно план, який орієнтує на досягнення мети або цілей організації. Визначення бюджету вказує на основні цілі впровадження системи бюджетування.	Автор визначає бюджетування орієнтуючись на визначення бюджету, та його складових, при цьому приділяє уваги тільки складової бюджетного планування.

Продовження табл. 1

1	2	3
Шим Д., Сігел Д. [2, с. 33]	Бюджетування – система, яка характеризується сукупністю взаємозалежних елементів, що створюють певну цілісність на підприємстві.	Автори зосереджують свою увагу на фінансовій та бюджетній структурі підприємства, визначають бюджетне управління, як систему, враховуючи всі складові та особливості її функціонування.
Бримсон Дж., Антос Дж. [3, с. 9]	Бюджетування – це сукупності методів та інструментів, що застосовуються для досягнення заданого результату. Бюджет - це кількісне вираження планових показників підприємства на певний період. Під кількісним виразом плану розуміється певний набір цифр, які задають організації конкретні параметри виробничо-господарської діяльності.	Автори розглядають бюджетування через призму методів та інструментів, формуючи технологію впровадження бюджетування на підприємстві. На визначення впливає сутність категорії «бюджет», що обмежує можливості бюджетування, як цілісної системи управління на підприємстві.
Хруцкий В. Є. [4, с. 26]	Бюджетування - управлінська технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані і отримані фінансові показники, і призначена для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.	Автор концентрує увагу на складовій фінансового планування, визначає бюджетування, як технологію планування, не враховуючі інші функції управління.
Кузьмін О. Є. [5, с. 10]	Бюджетування – управлінська технологія, що передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування.	Автор розглядає категорію «бюджетування» фокусуючи увагу на фінансових аспектах діяльності підприємства, сьогодні та в майбутньому. Хоча зазначаючи, що це управлінська технологія, але автором не враховується організаційно-економічний механізм управління підприємством.
Лук'янова В. В. Яковенко О. В. [6, с. 18-21]	Бюджетування розглядають за трьома напрямками. Згідно першого напрямку, бюджетування розглядається в рамках системи планування на підприємстві. Другий напрям пропонує розглядати бюджетування в межах контролінгу або ж управлінського обліку. Третій напрямок розглядає бюджетування, як технологію управління на підприємстві.	Дане визначення бюджетування дозволяє врахувати такі функції управління, як планування, контроль, облік. Однак автори не зосереджує увагу на видах та сферах діяльності, визначені бізнес-процесів, які охоплюють та впливають на процес організації бюджетування на підприємстві.

Таким чином, у науковій літературі можливо виділити такі основні підходи до визначення сутності бюджетування, що відрізняються між собою функціональним наповненням технології бюджетування.

У роботах таких дослідників, як Д. Шим, Д. Сігел, А.Кінг, С. Голов бюджетування розуміється як процес розроблення та укладання бюджетів підприємства, що відображають його майбутні операції [2, 7]. Такий підхід не відображає сутнісного наповнення процесу бюджетування як окремого виду управлінської діяльності та акцентує увагу лише на формі, у якій фіксуються управлінські рішення.

Згідно із наступним підходом бюджетування розглядається як планування діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби та покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан та поступальний розвиток підприємства відповідно до його місії та стратегічних цілей [8, 9]. В межах даного підходу можливо виділити визначення бюджетування як інструменту реалізації оперативного і тактичного планування шляхом розробки комплексу цільових показників у кількісному вираженні [8, 9]. Згідно із даним підходом основна відмінність між бюджетуванням та оперативним плануванням діяльності підприємства полягає не у змістовному наповненні цих процесів, а в інструментарії їх здійснення.

Одним із підходів до визначення сутності бюджетування є його трактування як технології фінансового планування, обліку та контролю доходів та витрат на всіх рівнях управління [10, 11, 12]. Автори даного підходу вважають, що у процесі складання бюджетів підприємства відбувається інтеграція планування, обліку, аналізу з метою забезпечення найоптимальніших фінансових результатів та контролю за виробничою та фінансово-господарською діяльністю підприємства. В рамках даного підходу функції бюджетування розширено функціями контролю за виконанням бюджету, проте реалізація лише функцій планування та контролю не дозволяє розглядати бюджетування у такому визначенні як самостійну управлінську технологію.

Автори четвертого підходу визначають бюджетування як управлінську технологію, призначену для вироблення та підвищення якості управлінських рішень, що стосуються оптимізації формування та використання ресурсів підприємства [13, 14]. Прихильники цього підходу стверджують, що бюджетування є основним елементом системи управління підприємством, що

присутній на усіх етапах реалізації циклу управління підприємством. Таке розуміння бюджетування дозволяє ототожнювати його із бюджетним управлінням підприємством, що полягає у здійсненні повного комплексу управлінських функцій на основі бюджетів підприємства.

Таким чином, терміни «бюджетне управління» та «бюджетування» можливо розглядати як тотожні лише на позначення послідовної реалізації функцій управління підприємством із застосуванням бюджетів його діяльності, а не процесу планування та контролю діяльності на основі укладання бюджетів, що є поширеним у науковій літературі.

На основі узагальнення наукових підходів до визначення бюджетування та бюджетного управління запропоновано визначати бюджетне управління як цілісну технологію управління, що дозволяє реалізувати повний цикл управлінської діяльності щодо усіх об'єктів управління через розробку взаємопов'язаних бюджетів діяльності підприємства, що забезпечують його планомірний та цілеспрямований розвиток.

Підґрунтям формування системи бюджетного управління на підприємстві виступає концептуальна модель управління підприємством в цілому. Структурно-функціональна модель управління, заснована на виділенні функціональних зон та формуванні на їх основі організаційної структури, породжує функціональний підхід до бюджетування на підприємстві, що у науковій літературі відомо також і як традиційне бюджетування [10, 15]. Однак, незважаючи на традиційне представлення структури підприємства як сукупності підрозділів та взаємозв'язків між ними, діяльність будь-якої організації представляє собою сукупність логічно взаємопов'язаних процесів, протікання яких відбувається незалежно від функціональних меж підрозділів. Саме тому найнижчим рівнем в ієрархії об'єктів управління має бути не структурні підрозділи, а бізнес-процеси підприємства, деталізовані до рівня конкретних операцій, відповідальність за виконання яких може бути чітко співвіднесена із окремою посадовою особою. Оскільки кожен бізнес-процес підприємства може бути описаний кількісними параметрами споживання ресурсів та створення економічних вигод доцільним представляється застосування технології бюджетного управління щодо процесів підприємства. Інтеграція процесного підходу та бюджетного управління сприяє формуванню більш гнучкої форми управління підприємством на основі бюджетів його діяльності – процесно-

орієнтованому бюджетному управлінню. На основі узагальнення змісту категорій «бюджетне управління» та «процесний підхід до управління» у дослідженні запропоновано розглядати процесно-орієнтоване бюджетне управління як циклічний процес реалізації функцій управління діяльністю підприємства на основі формування, реалізації та контролю за виконанням бюджетів комплексу взаємопов'язаних бізнес-процесів підприємства. Найбільш повно характерні риси процесно-орієнтованого бюджетного управління можливо розкрити шляхом порівняння змісту та порядку реалізації основних функцій циклу управління в межах традиційного та процесного підходу до бюджетного управління.

У табл. 2. представлено порівняльну характеристику процесно-орієнтованого та традиційного бюджетного управління на підприємстві в реалізації функції планування.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та процесно-орієнтованого бюджетування в реалізації функції планування

Критерій порівняння	Традиційне бюджетування	Процесно-орієнтоване бюджетування
1	2	3
1. Стратегічна спрямованість бюджетного процесу	Переважає спрямованість на досягнення оперативних цілей підприємства; низька кореляція оперативних бюджетів підприємства із стратегічними цілями розвитку.	Стратегічна орієнтація процесу бюджетування забезпечується переведенням стратегічних цілей підприємства у формат оперативних цілей реалізації бізнес-процесів.
2. Вихідні основи процесу планування	Результати виконання планів попереднього періоду	Цільові показники діяльності підприємства у плановому періоді
3. Об'єкт планування	Структурні підрозділи підприємства	Бізнес-процеси підприємства та його структурних підрозділів
4. Послідовність обґрунтування планових бюджетів підприємства	Прямі витрати підрозділів обґрунтовуються виходячи з планових обсягів реалізації та виробництва продукції, накладні – на основі приросту до попереднього періоду	Планування потреби у виконанні операцій для досягнення цільових показників бізнес-процесів передують плануванню ресурсного забезпечення (матеріальний, фінансових, трудових) реалізації бізнес-процесів
5. Методи планування	Нормативне планування (для прямих витрат), планування на основі приросту (для накладних витрат).	Нормативне планування (для прямих витрат бізнес-процесів), нуль-базисне планування (для визначення непрямих витрат бізнес-процесів)

Продовження табл. 2

1	2	3
6. Порядок планування накладних витрат	Планування накладних витрат здійснюється на основі внесення поправок до суми витрат за попередній період та без урахування зміни обсягів діяльності підприємства у плановому періоді	Планування накладних витрат здійснюється у відповідності із робочим навантаженням та інтенсивністю виконання бізнес-процесів у плановому періоді. Планування накладних витрат починається «з нуля» із використанням досвіду попередніх періодів щодо споживання накладних витрат певним бізнес-процесом
7. Порядок розподілу накладних витрат між об'єктами бюджетування	Необґрунтований розподіл постійних витрат між продуктами/послугами підприємства на основі умовних баз розподілу	Віднесення постійних витрат на продукт/процес відбувається на основі дослідження природи витрат та їх дійсного споживання у процесі виробництва та збуту виробу
8. Послідовність розподілу ресурсів між об'єктами бюджетування	Відсутність ранжування функціональних підрозділів підприємства за пріоритетністю забезпечення ресурсами. Наявність елементів суб'єктивізму при розподілі ресурсів. Фінансування діяльності допоміжних та обслуговуючих служб підприємства за залишковим принципом	Розподіл ресурсів між бізнес-процесами відбувається на основі оцінки реальних потреб у плановому періоді та важливості бізнес-процесу у досягнення стратегічних цілей підприємства

Особливість оцінки традиційного бюджетного управління та процесно-орієнтованого бюджетного управління на підприємстві пов'язана з формуванням наступних критеріїв порівняння:

1. Стратегічна спрямованість бюджетного процесу.
2. Вихідні основи процесу планування.
3. Об'єкт планування.
4. Послідовність обґрунтування планових бюджетів підприємства.
5. Методи планування.
6. Порядок планування накладних витрат.
7. Порядок розподілу накладних витрат між об'єктами бюджетування.
8. Послідовність розподілу ресурсів між об'єктами бюджетування.

Таким чином, розглядаючи відмінності традиційного бюджетного управління та процесно-орієнтованого бюджетного управління на підприємстві з огляду здійснення функції планування слід зазначити, необхідність визначення

витрат процесу у вартісному та трудових витратах в майбутньому періоді для ідентифікації існуючих бізнес-процесів.

Наступним етапом дослідження є розгляд функції організації при реалізації основних функцій управління в процесі бюджетного управління на підприємстві (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльна характеристика традиційного та процесно-орієнтованого бюджетування в реалізації функції організації

Критерій порівняння	Традиційне бюджетування	Процесно-орієнтоване бюджетування
1. Розподіл відповідальності за досягнення бюджетних показників	Відповідальність за досягнення бюджетних показників покладається на керівників структурних підрозділів. Проміжні планові показники прямо не співвіднесені із конкретними посадовими особами.	Відповідальність за досягнення цільових показників покладена на власників бізнес-процесів. В рамках бізнес-процесу виділені відповідальні особи за досягнення планових показників виконання конкретних операцій бізнес-процесу.
2. Узгодженість дій об'єктів бюджетування в процесі виконання планових бюджетів	Низький рівень комунікації та координації діяльності структурних підрозділів. Запізнювання у реагуванні підрозділів на зміни у результатах діяльності взаємопов'язаних функціональних одиниць підприємства	Виконання бізнес-процесів організації вимагає спільної участі декількох підрозділів, кожен з яких відповідає за визначений перелік операцій та показники їх результативності, що сприяє координації роботи підрозділів.

Аналізуючи розподіл відповідальності за досягнення бюджетних показників та узгодженість дій об'єктів бюджетування в процесі виконання планових бюджетів слід визначити основні переваги процесно-орієнтованого бюджетного управління на підприємстві за рахунок кооперації та координації роботи підрозділів підприємства.

Важливим в дослідженні функції мотивації є розуміння умов та критеріїв преміювання працівників, наявності механізму персонального стимулювання працівників та усвідомлення ролі працівника у досягненні планових бюджетних показників при здійсненні, як традиційного так процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві. Порівняльна характеристика процесно-орієнтованого та традиційного бюджетного управління на підприємстві в реалізації функції мотивації представлена в табл. 4.

Порівняльна характеристика традиційного та процесно-орієнтованого
бюджетування в реалізації функції мотивації

Критерій порівняння	Традиційне бюджетування	Процесно-орієнтоване бюджетування
1. Умови та критерії преміювання працівників	Переважаючі виражені у грошовому вимірі. Неперевищення бюджету операційних витрат, виконання цільового плану.	Досягнення цільових показників ефективності бізнес-процесів.
2. Наявність механізму персонального стимулювання працівників	Відсутність персональної відповідальності за досягнення планових показників не створює передумови для персональної мотивації та стимулювання працівників.	Можливість встановити персональну відповідальність за кожен ділянку виконання бізнес-процесу сприяє функціонуванню механізму персонального стимулювання та мотивації персоналу підприємства
3. Усвідомлення ролі працівника у досягненні планових бюджетних показників	Оперує переважно фінансовими показниками, що не сприяє усвідомленню ролі кожного працівника у досягненні бюджетних показників	Показники результативності бізнес-процесів лежать у площині операційної діяльності підрозділів та є зрозумілими для кожного працівника, що дозволяє встановлювати чіткі орієнтири його діяльності щодо досягнення загальних цілей підприємства

Таким чином, традиційне бюджетування оперує переважно фінансовими показниками, що не сприяє усвідомленню ролі кожного працівника у досягненні бюджетних показників на відмінності від процесно-орієнтованого бюджетування, де основна увага приділена бізнес-процесам, які лежать у площині операційної діяльності підрозділів та є зрозумілими для кожного працівника, що дозволяє встановлювати чіткі орієнтири його діяльності щодо досягнення загальних цілей підприємства.

Реалізація функції контролю, як основної функції управління пов'язана з необхідністю оцінки таких складових, як облік фактичного виконання бюджетів, аналіз виконання бюджетів та контрольні параметри. У табл. 5 представлено порівняльну характеристику процесно-орієнтованого та традиційного бюджетного управління на підприємстві в реалізації функції контролю.

Отже, на відміну від традиційного бюджетування у розрізі структурних підрозділів підприємства, процесно-орієнтоване бюджетне управління дозволяє обґрунтовувати плани підприємства, виходячи з потреби у виконанні бізнес-процесів для досягнення поставлених цілей, що дозволяє уникати недосяжних

чи, навпаки, занижених бюджетних показників та створює передумови підвищення ефективності реалізації основних та другорядних бізнес-процесів підприємства шляхом встановлення персональної відповідальності власників процесів за досягнення цільових показників результативності бізнес-процесів.

Таблиця 5

Порівняльна характеристика традиційного та процесно-орієнтованого бюджетування в реалізації функції контролю

Критерій порівняння	Традиційне бюджетування	Процесно-орієнтоване бюджетування
1. Облік фактичного виконання бюджетів	Облік за основними статтями витрат та доходів у розрізі центрів фінансової відповідальності	Облік основних результатів та витрат на їх отримання у розрізі бізнес-процесів підприємства
2. Аналіз виконання бюджетів	Аналіз відхилення «план-факт», факторний аналіз. Не дозволяють встановлювати глибинні причини виникнення відхилень від планових показників	Дослідження природи відхилень фактичних показників від планових відбувається на рівні окремих операцій, що дозволяє виявити неефективне споживання ресурсів у зв'язку із нераціональною організацією їх виконання
3. Контрольні параметри	Основна увага приділяється контролю виконання витратної частини бюджетів центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Концентрує увагу на рівні витрат ЦФВ, а не на ефективності виконання покладених на них завдань.	Основна увага приділяється не витратам на реалізацію бізнес-процесу, а його результативності, що запобігає невиправданій економії витрат, яка може призвести до погіршення якості виконуваних робіт

Як було зазначено, здійснення процесно-орієнтованого бюджетного управління на підприємстві пов'язане із реалізацією комплексу основних та специфічних функцій бюджетування та відображає циклічну природу процесу управління підприємством в цілому. У наукових працях зарубіжних та вітчизняних авторів [13, 16] відсутнє чітке розмежування власне процесу бюджетного управління підприємством та процесу формування підсистеми забезпечення бюджетного управління. Бюджетне управління підприємством полягає у послідовній реалізації основних функцій управління підприємством та здійснюється із заданою бюджетним регламентом періодичністю, зумовленою особливостями операційної, фінансової, інвестиційної діяльності підприємства. На відміну від поточного процесу бюджетного управління, формування підсистеми забезпечення здійснюється одноразово та закріплюється у формі

регламентів, методичних положень тощо на етапі впровадження системи бюджетування й у ході реалізації бюджетного управління на підприємстві зазнає лише незначних змін, спрямованих на адаптацію системи бюджетування підприємства до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Результати формування підсистеми забезпечення бюджетування підприємства створюють підґрунтя та сприяють узгодженому та систематизованому виконанню груп основних та специфічних функцій процесно-орієнтованого бюджетного управління. Саме тому необґрунтованим є ставити у єдину логічну послідовність реалізації бюджетного управління на підприємстві такі етапи, як, наприклад, «формування бюджетної структури підприємства» та «розробка бюджетів операційної діяльності підприємства заданого бюджетною моделлю формату», що можна часто зустріти у науковій літературі. У дослідженні запропоновано розглядати процес бюджетного управління підприємством за двома напрямками:

1) процес постановки бюджетного управління, спрямований на формування методичного, організаційного, інформаційно-технічного, кадрового забезпечення функціонування системи бюджетного управління;

2) поточне бюджетне управління діяльністю підприємства, що полягає у реалізації основних та специфічних функцій бюджетування на підприємстві. Основні функції бюджетного управління дозволяють охопити повний контур управління та включають планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання діяльності підприємства. Зміст реалізації специфічних функцій в рамках процесно-орієнтованого бюджетного управління полягає у декомпозиції основних функцій бюджетного управління за групами бізнес-процесів підприємства: основними, забезпечуючими, обслуговуючими, управлінськими.

Зміст основних функцій процесно-орієнтованого управління представлено у табл. 6.

Реалізація процесно-орієнтованого бюджетного управління виявляється у процесі здійснення основних та конкретних функцій бюджетування. Важливим при реалізації функції планування є встановлення стратегічних цілей діяльності підприємства у плановому періоді, їх декомпозиція стратегічних цілей підприємства до оперативних цілей у розрізі бізнес-процесів підприємства та планування потреби в основних, забезпечуючих, обслуговуючих та управлінських бізнес-процесах для досягнення оперативних цілей. Функція

організації враховує виконання операцій в обсягах та забезпечення інформаційного обміну між виконавцями бізнес-процесів на підприємстві.

Таблиця 6

Функції бюджетного управління на підприємстві

Функція	Послідовність виконуваних операцій
1	2
1. Планування	<p>1.1. Формування стратегічного набору підприємства.</p> <p>1.2. Встановлення стратегічних цілей діяльності підприємства у плановому періоді.</p> <p>1.3. Декомпозиція стратегічних цілей підприємства до оперативних цілей у розрізі бізнес-процесів підприємства.</p> <p>1.4. Планування потреби в основних, забезпечуючих, обслуговуючих та управлінських бізнес-процесах для досягнення оперативних цілей.</p> <p>1.5. Планування вихідних результатів бізнес-процесів у натуральному та грошовому вимірах.</p> <p>1.6. Планування потреби в прямих матеріальних, трудових, фінансових ресурсах для виконання бізнес-процесів.</p> <p>1.7. Планування потреби в накладних витратах на реалізацію бізнес-процесів та їх розподіл між бізнес-процесами згідно із драйверами витрат.</p> <p>1.8. Формування бюджетів доходів та витрат за кожним бізнес-процесом.</p> <p>1.9. Планування графіку надходження та витрачання грошових коштів у розрізі бізнес-процесів підприємства.</p> <p>1.10. Об'єднання бюджетів доходів та витрат та бюджетів руху грошових коштів у розрізі бізнес-процесів у відповідні бюджети центрів фінансової відповідальності</p> <p>1.11. Консолідація бюджетів центрів фінансової відповідальності у зведені бюджети доходів та витрат, руху грошових коштів, балансовий бюджет.</p> <p>1.12. Оцінка відповідності планових показників, закладених у бюджетах підприємства, встановленим цілям діяльності підприємства.</p>
2. Організація	<p>2.1. Передача цільових показників реалізації бізнес-процесів відповідальним виконавцям.</p> <p>2.2. Розподіл операцій в рамках бізнес-процесу між учасниками бізнес-процесу.</p> <p>2.3. Виконання операцій в обсягах, закріплених у бюджетах бізнес-процесів.</p> <p>2.4. Забезпечення інформаційного обміну між виконавцями бізнес-процесів</p>
3. Мотивація	<p>3.1. Доведення до власників бізнес-процесів мотиваційної політики підприємства та конкретних заохочувальних заходів у випадку досягнення цільових показників, закріплених у бюджетах бізнес-процесів.</p> <p>3.2. Поточна оцінка внеску учасників бізнес-процесу у досягнення цільових показників його реалізації.</p> <p>3.3. Вжиття конкретних заходів щодо заохочення/покарання працівників за досягнення/недосягнення цільових показників реалізації бізнес-процесу.</p>

1	2
4. Облік	4.1. Фіксація результатів виконання бізнес-процесів у формах, що відповідають формам планових бюджетів. 4.2. Формування фактичних бюджетів реалізації бізнес-процесів. 4.3. Консолідація закріплених у формі бюджетів бізнес-процесів фактичних облікових даних у фактичні бюджети діяльності центрів фінансової відповідальності. 4.4. Формування зведених бюджетів діяльності підприємства на основі фактичних даних.
5. Аналіз	5.1. Зіставлення фактичних бюджетів із плановими бюджетами виконання бізнес-процесів та діяльності підприємства в цілому. 5.2. Виявлення статей бюджетів із найбільшою величиною розриву фактичного та планового значення. 5.3. Виявлення причин виникнення відхилень фактичних показників від планових. 5.4. Встановлення ділянок фінансово-господарської діяльності підприємства, що в найбільшій мірі зумовило розходження фактичних та планових бюджетних показників.
6. Регулювання	6.1. Формування альтернативних варіантів подолання розривів між фактичними та плановими даними. 6.2. Розробка заходів, спрямованих на досягнення планових показників / перегляд планових бюджетів з метою забезпечення їх реалізованості. 6.3. Кількісне обґрунтування ефективності розроблених заходів та їх внеску у досягнення цільових показників діяльності підприємства.

Поточна оцінка внеску учасників бізнес-процесу у досягнення цільових показників його реалізації та вжиття конкретних заходів щодо заохочення/покарання працівників за досягнення/недосягнення цільових показників реалізується в мотиваційній функції. Крім цього важливим є розгляд таких функцій, як облік, аналіз та регулювання для здійснення бюджетного управління на підприємстві. Реалізація кожної функції відбувається із застосуванням конкретних методів та інструментів. Більшість інструментів, що використовуються в процесі поточного бюджетного управління мають бути сформованими на етапі впровадження та постановки системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві (табл. 7).

Визначення таких основних функцій управління, як планування, організація, мотивація, облік, аналіз та регулювання дозволило визначити методи реалізації та інструменти відповідно до зазначених функцій бюджетного управління. Це зумовлює необхідність застосування системного підходу при постановці на підприємстві процесно-орієнтованого бюджетного управління, що полягає у виділенні підсистеми, що управляє, та керованої підсистеми.

Здійснення управлінського впливу суб'єкту управлінської діяльності на об'єкт управління в системі бюджетного управління забезпечується шляхом реалізації основних та специфічних функцій, що спираються на підсистему забезпечуючих функцій. Перелік функцій як відособлених видів діяльності управлінського персоналу у системі бюджетного управління має бути сформований за критерієм забезпечення функціональної повноти системи.

Таблиця 7

Методи реалізації та інструменти відповідно до функцій бюджетного управління

Функція	Методи реалізації	Інструменти
1	2	3
1. Планування	<p>1) методи портфельного аналізу (при формуванні стратегічного набору підприємства та встановленні стратегічних цілей);</p> <p>2) метод «дерево цілей» (при декомпозиції стратегічної цілі до цілей бізнес-процесів);</p> <p>3) метод постановки цілей SMART (при постановці цілей бізнес-процесів підприємства);</p> <p>4) метод сценаріїв (при обґрунтуванні фінансових показників діяльності підприємства в залежності від стану критичних для підприємства факторів);</p> <p>5) метод нормативного планування (при плануванні потреби в ресурсах на виконання бізнес-процесів);</p> <p>6) балансний метод планування (при узгодженні витрат та надходжень грошових коштів, активів та пасивів підприємства у плановому періоді);</p> <p>7) методи лінійного програмування (при плануванні фінансових показників бізнес-процесів за наявності обмежувальних факторів).</p>	<p>1) Положення про бюджетне планування;</p> <p>2) Положення про фінансову структуру підприємства;</p> <p>3) Регламенти бізнес-процесів підприємства;</p> <p>4) Нормативи споживання ресурсів бізнес-процесами підприємства;</p> <p>5) Перелік драйверів розподілу накладних витрат між бізнес-процесами;</p> <p>6) Форми бюджетів бізнес-процесів, зведених бюджетів центрів фінансової відповідальності та консолідованих бюджетів підприємства;</p> <p>7) Регламент консолідації бюджетів на підприємстві.</p>
2. Організація	<p>1) організаційно-розпорядчі методи управління персоналом (при призначенні відповідальних осіб за виконання операцій в рамках бізнес-процесів);</p> <p>2) метод «матриця відповідальності» (при розподілі відповідальності за досягнення цілей бізнес-процесу між посадовими особами).</p>	<p>1) Проекція структури бізнес-процесів на фінансову структуру підприємства;</p> <p>2) Посадові інструкції виконавців бізнес-процесів;</p> <p>3) Регламенти бізнес-процесів;</p> <p>3) Положення про документообіг на підприємстві.</p>
3. Мотивація	<p>1) економічні методи прямої та непрямой мотивації персоналу (виплата премій та винагород, надання додаткових соціальних пільг);</p> <p>2) організаційні методи мотивації персоналу (розширення повноважень, кар'єрне зростання,</p>	<p>1) Положення про бюджетне мотивування;</p> <p>2) Корпоративна культура підприємства;</p> <p>3) Положення про преміювання працівників підприємства за</p>

1	2	3
	допуск до участі у важливих проектах організації); 3) соціально-психологічні методи мотивації персоналу (визнання керівництва, схвалення результатів роботи у присутності колег).	виконання та перевиконання бюджетних показників.
4. Облік	1) метод попроцесного обліку витрат; 2) методи бухгалтерського обліку (стосовно витрат матеріальних ресурсів, залишків сировини та запасів готової продукції); 3) методи оперативного обліку діяльності підприємства; 4) метод прямого обліку витрат на продукцію (бізнес-процес)	1) Облікова політика підприємства; 2) Положення про управлінську облікову політику підприємства; 3) Форми бюджетів для обліку фактичних даних щодо їх виконання; 4) Регламент бюджетного обліку на підприємстві; 5) Співвіднесення статей бюджетів із планом бухгалтерських рахунків.
5. Аналіз	1) метод порівняння планових та фактичних показників; 2) метод факторного аналізу; 3) індексний метод аналізу; 4) метод структурного аналізу; 5) метод аналізу беззбитковості; 6) метод функціонально-вартісного аналізу; 7) графічний метод; 8) коефіцієнтний метод аналізу (переважно для фінансових показників)	1) Положення про проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; 2) Регламент процедури бюджетного управління; 3) звітна документація щодо виконання бюджетів діяльності підприємства.
6. Регулювання	1) методи теорії ігор (при обґрунтуванні заходів щодо корекції результатів діяльності у плановому періоді); 2) метод сценаріїв (для обґрунтування заходів з урахуванням мінливості певних факторів) 3) методи аналізу беззбитковості; 4) методи вартісної оцінки ефективності заходів.	1) Регламент процедури бюджетного управління; 2) Положення про бюджетне регулювання на підприємстві; 3) Положення про документообіг у процесі бюджетного управління на підприємстві.

Системний підхід можна назвати універсальною методологією наукового пізнання, що одержав розвиток в ході природного прогресу науки. Загальна теорія систем, основні методологічні підходи якої застосовуються в різних областях наукового знання. При цьому необхідно відзначити особливе значення системного підходу для аналізу соціально-економічних явищ і процесів. Інноваційні системи, у порівнянні з технічними та природними системами, відрізняються більше високим порядком складності, винятковим різноманіттям взаємозв'язків, рівнем організації й, у той же час рівнем невизначеності. Система

бюджетного управління – це, безумовно, складно організована соціально-економічна система [17, 18, 19, 20, 21].

Різноманіття визначень поняття «система» може бути систематизоване в такий спосіб (табл. 8) [17, 18, 19, 20, 21].

Таблиця 8

Аналіз визначення категорії «система»

Автори	Визначення поняття “система”	Аналіз визначення
1	2	3
Р. Гібсон та П.К. Анохін	Сукупність взаємозалежних елементів, призначених для реалізації певних функцій або досягнення певного результату	Такий підхід фіксує цілеспрямованість, як важливу системну властивість. Ідея цілеспрямованості системи, обумовленої її функціонуванням у зовнішньому середовищі, представляє, по-перше, універсальний критерій виділення компонентів системи та, по-друге, дозволяє обґрунтувати характер упорядкованості елементів системи, їхню ієрархію, тобто ще одна важлива властивість системи
Дж. Клейненом	Сукупність взаємозалежних елементів, підкреслює зв'язок системи із зовнішнім середовищем і пропонується модель системи, що включає вхід, перетворення та вихід	Таке визначення засноване на виділенні цілісності системи як важливої системної властивості. Система не є простою сумою складових її елементів. Саме взаємодія елементів системи із синергетичним ефектом надає системі нові якості та властивості, яких не володіють її окремі елементи. Цілісність системи є умовою її відносної стійкості як специфічної сутності, здатної підтримувати свої характеристики та відновлювати їх випадку впливів
Э.Р. Раннап та Ю.А. Шрейдер	Цілісна сутності, утвореної взаємозалежними елементами	Таке визначення засноване на виділенні цілісності системи як важливої системної властивості. Система не є простою сумою складових її елементів. Саме взаємодія елементів системи із синергетичним ефектом надає системі нові якості та властивості, яких не володіють її окремі елементи. Цілісність системи є умовою її відносної стійкості як специфічної сутності, здатної підтримувати свої характеристики та відновлювати їх випадку впливів
А.М. Кориков, Е.Н. Сафьянова	Два аспекти у визначенні системи. Дескриптивне (описове) визначення, на їхню думку, повинне відповідати на запитання про те, як відрізнити системний об'єкт від несистемного; а конструктивне повинне допомогти дослідникові у відповіді на питання про те, як будувати систему шляхом виділення її із середовища	Дескриптивне визначення системи повинне проводити більше чітку границю між системними та несистемними об'єктами та давати, таким чином, поняття системи "взагалі", а конструктивне - базуватися на загальних принципах виділення системи із середовища (розгляду входів, виходів, процесора, мети та функції) і надавати можливість визначення поняття конкретної системи

У системному дослідженні акцент робиться на виявленні різноманіття зв'язків і відносин, наявних всередині об'єкта та у його взаєминах із зовнішнім оточенням, середовищем. Елементи системи розглядаються з урахуванням їх місця та функцій всередині цілого. Властивості об'єкта як цілісної системи визначаються властивостями не тільки його окремих елементів, але й всієї його структури.

Таким чином, можна сформулювати, що основні підходи до визначення системи ґрунтуються на специфічному розумінні основних системних властивостей (табл. 9) [20, 21].

Система характеризується ієрархічністю, багатоступеню, окремі рівні системи обумовлюють певні аспекти її поведінки. Будь-яка система може виступати як елемент системи більше високого порядку, а її елементи – як системи більше низького порядку. Цілісне функціонування системи стає результатом взаємодії всіх її сторін, рівнів ієрархії. Ієрархічна будова та функціонування систем обумовлює необхідність координації нижчих рівнів системи з боку її вищого рівня управління.

Таблиця 9

Детермінація підходів до визначення системи виділенням сутнісних системних властивостей

Визначення системи	Основні системні властивості
Система як сукупність взаємозв'язаних елементів	Внутрішня організація, обумовлена взаємодією елементів
Система як сукупність взаємозалежних елементів, об'єднана єдиною метою (функцією)	Ієрархічність, рівні та способи впорядкованості елементів системи Цілеспрямованість, орієнтація на реалізацію визначених функцій (досягнення цілей), обумовлених місцем системи в зовнішньому середовищі
Система як цілісна сутність	Незвідність характеристик і властивостей системи до суми властивостей і характеристик її елементів, зумовлена синергічним ефектом взаємодій Самоорганізація, здатність системи до відновлення та підтримки стійкості у випадку впливів з боку зовнішнього середовища

У той же час діяльність вищого рівня управління визначається результатами функціонування всіх окремих підсистем.

Виходячи з посилки відповідності розуміння системи та розуміння комплексу її властивостей, можна укласти, що найбільш повне визначення поняття «система» можна дати на основі сполучення другого та третього

підходів. Тоді система – це цілісна, ієрархічно організована сукупність взаємозалежних елементів, що знаходить нову якість завдяки синергічному ефекту взаємодій, що забезпечує певний ступінь стійкості системи та реалізацію цілей (функцій) системи в зовнішній середовищі.

Поряд із загальними підходами до визначення поняття «система» одержали популярність дослідження соціальних систем Т. Парсонса та Р. Мертона, організованих систем А. А. Богданова, організаційних систем Д. С. Синка, виробничих систем Дж. Риггса та ін. При цьому організаційні та виробничі системи розглядаються як утворення, створені для перетворення ресурсів і випуску продукції (організації, функціональні підрозділи). Можна сказати, що в кожній організації існує система мотивації персоналу як комплекс управлінських впливів, однак повне подання про систему мотивації інноваційної діяльності, на думку автора, повинне бути ширше та включати не тільки рівень організації, але й інституціональний рівень. Визначаючи соціальні системи, І. Парсонс відзначає, що це «системи, утворені станами та процесами соціальної взаємодії між діючими суб'єктами» [22]. Суспільство при цьому розуміється як сукупність безлічі соціальних систем. Система бюджетного управління, безумовно, являється складною системою, що включає підсистеми та компоненти різних рівнів, і в той же час є підсистемою суспільства як більше складної системи.

Тому, процес формування економічних відносин вимагає підвищення ролі наукової сфери й зумовлює об'єктивну необхідність формування механізму бюджетного управління створенням основних результатів функціонування загального господарського механізму. Виходячи з базових положень системного підходу у механізмі бюджетного управління доцільно розглядати:

критеріально-цільову складову (забезпечує трансформацію мети управління у конкретні завдання, узгодження основних цілей та напрямів діяльності з цілями конкретного підприємства, визначення бажаних результатів, розробку дерева цілей);

організаційно-технологічну складову (забезпечує узгодження між критеріями, факторами, методами і ресурсами, охоплює організаційні та технологічні відносини і містить організаційну структуру, організаційні форми, методи, функції управління, форму зв'язків);

економічну складову (забезпечує узгодження методів управління з

ресурсами управління і визначає форму власності на отримані результати, механізм ціноутворення, господарську самостійність об'єкту управління) [17, 18, 19].

Важливою умовою злагодженого функціонування системи бюджетного управління на підприємстві є розподіл відповідальності за досягнення цільових показників між структурними одиницями підприємства, встановлення місця функціональних підрозділів в загальному контурі бізнес-процесів підприємства та регламентація їх взаємодії у процесі бюджетування. Оскільки підсумком здійснення бюджетного циклу є обґрунтування цілей підприємства та оцінка результатів його діяльності саме через фінансові показники, важливим є встановлення відповідальності кожної організаційної ланки за досягнення кінцевого фінансового результату. Складність визначення прямого внеску структурних підрозділів підприємства у досягнення кінцевих цілей обумовлена наявністю синергетичного ефекту як визначальної властивості підприємства як системи та потребує встановлення для кожного підрозділу такого переліку показників, досягнення яких очевидно співвідносилось би із якістю виконання робіт конкретної ланки організаційної ієрархії. Це дозволить простежити взаємозв'язок між докладеними робочими зусиллями та ступенем досягнення встановлених цілей сприяє також зростанню рівня вмотивованості персоналу підприємства на досягнення цілей підприємства.

Процес формування фінансової структури підприємства полягає у виділенні центрів фінансової відповідальності з метою деталізації фінансової інформації за місцями її первинного збору та систематизації, децентралізації процесів управління, оцінки діяльності підрозділів через облік та аналіз фінансово-економічної інформації щодо витрат та результатів діяльності кожного структурного підрозділу. Фактично у процесі формування фінансової структури підприємства відбувається виділення об'єктів бюджетування, стосовно яких в процесі поточної реалізації циклу бюджетного управління відбуватиметься здійснення його основних функцій: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Особливості здійснення процесно-орієнтованого бюджетного управління вимагають формування фінансової структури підприємства, узгодженої із структурою бізнес-процесів підприємства та адаптованої до цілей процесного управління. Однак, зважаючи на низьку маневреність організаційних систем

управління, впровадження процесно-орієнтованого бюджетного управління не обов'язково означає докорінну перебудову організаційного каркасу підприємства та передбачає збереження функціональної структури підприємства із її частковою модифікацією для цілей процесного управління. Взаємоузгодження елементів функціонального та процесного підходів до управління діяльністю підприємства вимагає застосування особливого методичного підходу до формування фінансової структури підприємства для цілей процесно-орієнтованого бюджетування. У роботі адаптовано існуючі підходи до побудови фінансової структури підприємства при впровадженні традиційного бюджетування до специфіки процесно-орієнтованого бюджетного управління.

Послідовність формування фінансової структури підприємства для цілей процесно-орієнтованого бюджетного управління включає ряд етапів.

1. Дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства та виявлення конкурентних сил, що здійснюють найбільший вплив на функціонування підприємства. Проведення аналізу місії та стратегічного набору підприємства. Важливість проведення даного етапу зумовлена необхідністю закласти в систему бюджетування важелі стратегічного управління та виявити стратегічні фактори успіху підприємства у конкурентній боротьбі. Надалі інформація про стан галузі та стратегію діяльності підприємства на ринку дозволить ідентифікувати ті бізнес-процеси, що є вирішальними для ринкового успіху підприємства та приділити їм найбільшу увагу. Наприклад, важливість бізнес-процесу «упаковка готової продукції» будуть різними для підприємства-виробника товарів масового споживчого попиту та підприємства, що виготовляє продукцію промислового призначення.

2. Проведення діагностики організаційної структури підприємства, встановлення функціонального призначення кожного з підрозділів та виявлення взаємозв'язків між ними. Дослідження технології реалізації основних, забезпечуючих, обслуговуючих, адміністративних функцій на підприємстві.

3. Ідентифікація бізнес-процесів на рівні підприємства та структурних підрозділів та їх декомпозиція до рівня окремих операцій.

4. Визначення меж бізнес-процесів на основі встановлення їх вихідних результатів. Побудова схеми взаємодії бізнес-процесів та загальної ієрархії процесів та операцій на підприємстві.

5. Визначення переліку натуральних та вартісних показників, що характеризують процес реалізації бізнес-процесу та величина яких прямо обумовлена ефективністю здійснення операцій бізнес-процесу.

6. Дослідження економічного змісту фінансових показників, на які впливає реалізація бізнес-процесу, та віднесення бізнес-процесу до одного з класифікаційних видів центрів фінансової відповідальності – центру витрат, центру доходу або центру маржинального доходу.

7. Визначення власника бізнес-процесу, відповідального за досягнення цільових показників ефективності бізнес-процесу та величину фінансових показників, що характеризують затратну та доходну частини здійснення бізнес-процесу.

8. Здійснення проєкції виділених бізнес-процесів на організаційну структуру підприємства, дослідження участі структурних підрозділів у реалізації бізнес-процесів та розробка організаційних заходів щодо подолання суперечностей між функціональною та процесною структурами підприємства.

9. Співвідношення центрів фінансової відповідальності, виділених за ознакою участі в одному бізнес-процесі, із структурними підрозділами підприємства. Встановлення центрів процесної відповідальності в межах одного функціонального підрозділу у випадку його участі більше, ніж в одному бізнес-процесі підприємства.

10. Затвердження фінансової структури підприємства.

Таким чином, формування фінансової структури підприємства відбувається в залежності від особливостей розподілу бізнес-процесів підприємства між його структурними підрозділами. В залежності від особливостей організаційної структури підприємства та його бізнес-процесів у загальному вигляді можливо виділити три ситуації:

1) кожен бізнес-процес співвідноситься із функціями конкретного структурного підрозділу підприємства;

2) функціональні повноваження одного структурного підрозділу пов'язані із реалізацією декількох бізнес-процесів;

3) реалізація одного бізнес-процесу відбувається в межах декількох структурних підрозділів підприємства.

Принцип функціональної повноти системи як основного системоутворюючого фактора означає, що функція бюджетного управління

реалізується стосовно всіх елементів підсистеми об'єктів бюджетного управління. Можливо виділити три групи функцій бюджетного управління, що розкривають сутність та змістовне наповнення всієї системи: основні, конкретні (специфічні) функції та функції забезпечення.

1. Основні функції відображають послідовність реалізації процесу бюджетного управління підприємством. До них належать планування діяльності підприємства на основі ухвалення бюджетів бізнес-процесів, організація виконання бізнес-процесів для досягнення бюджетних показників, мотивація виконавців бізнес-процесів на досягнення цільових показників, контроль виконання бюджетів на основі обліку та аналізу фактичної інформації щодо результатів реалізації бізнес-процесів та регулювання діяльності підприємства на основі розробки заходів, спрямованих на зростання ефективності функціонування підприємства у наступному плановому періоді та їх відображення у бюджетах бізнес-процесів.

2. Конкретні функції бюджетного управління деталізують зміст основних функцій та забезпечують їх реалізацію стосовно усього комплексу об'єктів системи процесно-орієнтованого бюджетного управління. Саме у здійсненні конкретних функцій розкривається специфіка процесного підходу до бюджетного управління. Зміст конкретних функцій підприємства полягає у реалізації повного циклу управлінської діяльності у розрізі бізнес-процесів підприємства: основних, забезпечуючих, обслуговуючих, управлінських. Перелік об'єктів стосовно яких відбувається здійснення конкретних функцій не є вичерпним та може бути деталізований в залежності від потреб управління.

3. Функції забезпечення бюджетного управління створюють передумови для роботи підсистем основних та специфічних функцій. Призначення даної групи функцій полягає у формуванні усїєї необхідної методичної, інформаційної, організаційної та кадрової основи, на яку надалі спиратиметься суб'єкт управління під час реалізації основних та конкретних функцій щодо об'єкту управління. Для забезпечення функціональної повноти системи процесно-орієнтованого бюджетного управління необхідно сформувати такі підсистеми забезпечення:

1) підсистема методичного забезпечення – містить основні методичні положення щодо послідовності, способів та інструментів здійснення процесу бюджетного управління на підприємстві, що зокрема охоплюють методичні

рекомендації щодо бюджетного планування, оперативного обліку та аналізу виконання бізнес-процесів підприємства, методи вартісної оцінки бізнес-процесів;

2) підсистема організаційного забезпечення – охоплює сукупність документів, що регламентують розподіл функціональних повноважень учасників бюджетного процесу, порядок їх взаємодії, визначають структуру бізнес-процесів підприємства та центрів фінансової відповідальності, містять моделі та описи бізнес-процесів, у розрізі яких здійснюється бюджетування діяльності підприємства;

3) підсистема інформаційно-технічного забезпечення спрямована на формування бази довідникової інформації, що використовується при розробці та ухваленні бюджетів, визначення основних джерел надходження необхідної інформації, розробку напрямків інформаційних потоків в процесі здійснення бюджетування, а також впровадження програмно-технічних засобів, спрямованих на зниження трудомісткості бюджетного процесу за рахунок його часткової чи повної автоматизації;

4) у процесі формування кадрового забезпечення процесу бюджетного управління відбувається підготовка та перепідготовка персоналу підприємства з метою приведення його кваліфікаційного рівня у відповідність із потребами здійснення процесу бюджетування, а також розробка програм та графіків перспективного навчання персоналу; в межах формування підсистеми кадрового забезпечення важлива роль належить створенню передумов для подальшої реалізації мотиваційної функції бюджетного управління через розробку програм мотивації за досягнення бюджетних показників, положень про преміювання працівників на основі виконання бюджетних планів та ін.

Формування підсистеми функцій забезпечення бюджетного управління, як правило, не є повторюваним процесом та здійснюється на етапі впровадження системи бюджетного управління на підприємстві, закладаючи основи для поточної реалізації бюджетування.

Таким чином, в роботі було досліджено підходи до визначення сутності бюджетного управління та запропоновано визначення поняття процесно-орієнтованого бюджетного управління, визначені методи та інструменти реалізації відповідно до функцій бюджетного управління на підприємстві, що лежать не лише у площині бюджетування, а й охоплюють загальні методи

здійснення функцій управління. Пристосування загальних методів управління до цілей бюджетування відбувається на основі застосування спеціального бюджетного інструментарію, що закладається в систему бюджетного управління на підприємстві в процесі формування підсистем методичного, організаційного, інформаційного, кадрового забезпечення, що дозволяє уникнути конфлікту інтересів між процесною та функціональною структурами управління на підприємстві.

Перспективою подальшого дослідження є розробка методичного підходу щодо формування системи процесно-орієнтованого бюджетного управління на підприємстві та формування фінансової структури підприємства на основі бізнес-процесів підприємства.

Список використаних джерел

1. Апчерч А. Управленческий учет : принципы и практика / пер. с англ. под ред. Я. В. Соколова. Москва : Финансы и статистика, 2002. 952 с.
2. Шим Джей К., Сигел Джойл Г. Основы бюджетирования и больше : справочник по составлению бюджетов / пер. с англ. под ред. В. А. Плотникова. Москва : Вершина, 2007. 360 с.
3. Бримсон Дж., Антос Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ. В. Д. Горюновой. Москва: Вершина, 2007. 306 с.
4. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование настольная книга по постановке финансового планирования – 2-е изд, перераб и доп. – Москва : Финансы и статистика. 2006. 464 с.
5. Кузьмін О. Є. Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2008. 312 с.
6. Лук'янова В. В. Яковенко О. В. Бюджетування витрат операційної діяльності : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 224 с.
7. Голов С. Ф. Методи бюджетного планування. Фінанси України. 2009. № 12. С. 37 – 46.
8. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність і переваги впровадження. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2013. 3 (№ 62). С. 30 – 36.

9. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер. с англ. Москва : Дело и Сервис, 2009. 523 с.
10. Верба В.А. Развитие компании на принципах процессного управления. Стратегия развития Украины. 2008. № 1 – 2, С. 51 – 56.
11. Виниченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування. Фінанси України. 2009. № 6. С. 119 – 124.
12. Виниченко М.М. Моделі системи бюджетування підприємства. Вісник технологічного університету Поділля. 2003. Т.2 (№ 2). С. 178 – 181.
13. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. СПб.: Бизнес-пресса, 2008. 423 с.
14. Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов с APFusion Process Modeler. Москва : Диалог-МИФИ, 2004. 208 с.
15. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посіб. Київський національний економічний ун-т. Київ : КНЕУ, 2000. 242 с.
16. Гольдштейн Г. Я., Гуц А. Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2002. 687 с.
17. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
18. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
19. Бондаренко О.А. Модель інноваційної сприйнятливості та готовності до інноваційного розвитку промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. С. 111–115.
20. Михайлова Е.А. Технологии управления разработкой и запуском новых продуктов. Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №6. С. 93–104.
21. Кононюк А. Е. Системология. Общая теория систем. Київ : Освіта України, 2014. 564 с.
22. Парсонс Т. Социальные системы. Вопросы социальной теории. 2008. Вып. 1(2). URL: <https://iphras.ru/uplfile/root/biblio/vst/2008/parsons.pdf>

© Усенко Н. М., 2021

4.2. Поведінкові аспекти управління взаємодією в бізнесі

Сутність бізнесу з моменту його появи полягає у реалізації можливостей щодо обміну наявних ресурсів чи товарів на вигідних умовах. Ведення бізнесу як вид діяльності в своїй структурі невід'ємною частиною має комунікаційно-інтеракційну складову, значення якої в умовах глобального розвитку інформаційних мереж не зменшилось, а навпаки – зросло. При цьому відбулося значне підвищення рівня вимог до якості й результативності бізнес-взаємодії як під час вирішення традиційних для бізнесу завдань (продаж, домовленості з постачальниками, залучення інвесторів), так і нових, що виникли внаслідок суспільних змін та технологічного розвитку (створення альянсів, боротьба за увагу, інформаційна протидія, формування прихильності, лояльності, довіри тощо) і призвели до значного підвищення ймовірності та вартості помилок у бізнес-комунікації під час здійснення бізнес-взаємодії [1]. Прискорення інформаційного обміну не призвело до спрощення оцінки ситуацій бізнес-взаємодії, а викликало значну фрагментацію цього процесу, сформувало нові потреби в інструментарії для оцінки суб'єктивних чинників, що й зумовлює актуальність подальшого дослідження управління бізнес-взаємодією з опорою на знання та методологію поведінкових наук.

В сучасних умовах парадигма управління організацією як об'єктом поступово змінюється на парадигму управління впливами та взаємними впливами об'єктів бізнес-середовища. Базуючись на системному уявленні про організацію бізнесу, ретельному аналізі особливостей контрагентів та чіткому уявленні про цілі власної організації, менеджмент взаємодії зосереджений на пошуку методів прийняття взаємовигідних рішень та комунікаційних процесах, що їх забезпечують. Відповідно результат процесу взаємодії обумовлюється значною кількістю чинників, дія яких проявляється на різних рівнях функціонування бізнес-організації (стратегічному, тактичному) та в різних сферах її діяльності (організаційно-економічній, технологічній, інформаційно-комунікаційній, кадровій тощо). Визначення інструментів для управління та забезпечення високої ефективності бізнес-взаємодії являє комплексну проблему оцінки чинників та особливостей ситуації, що має бути вирішена.

З огляду на те, що одну з провідних ролей в менеджменті взаємодії відіграє соціально-психологічна група чинників, які обумовлюють не тільки

ефективність бізнес-комунікації, а й перебіг когнітивних процесів під час прийняття рішень, нагальним завданням стає формування теоретичної основи для аналізу й прогнозування поведінки зовнішніх контрагентів в контексті функціонування системи управління організацією та реалізації організаційних цілей. Таким чином, актуальність дослідження обумовлюється необхідністю формування ефективної аналітично-прогностичної та інтеракційної моделі управлінської діяльності підприємця, бізнесмена, економіста, менеджера, їх професійних компетентностей, що пов'язані з вирішенням питань щодо оцінки, організації та реалізації бізнес-взаємодії, застосування яких дозволить вирішувати широке коло питань з підвищення ефективності та результативності діяльності організації.

Взаємодія в бізнесі не є результатом волюнтаризму суб'єктів бізнесу, а обумовлюється змістом та особливостями діяльності в цій сфері. В економіці склалося декілька підходів до розуміння змісту та особливостей діяльності в сфері бізнесу. Так, ще з часів Р. Кантільона цю діяльність прийнято розглядати як підприємницьку та таку, що пов'язана з прогнозуванням і подоланням ризиків, які виникають в процесі реалізації прагнення до отримання прибутку [2]. Й. Шумпетер дещо змінює акценти в розумінні підприємництва, й розглядає його вже як діяльність, переважно новаторську, метою якої є порушення рівноваги в економіці та переведення її на новий рівень функціонування [3]. Проте вже Ф. фон Хайек визначає підприємництво як сферу не тільки інноваційну, а й таку, що пов'язана зі здійсненням конкурентної боротьби та пошуком нових можливостей, і розглядає підприємництво не як вид діяльності, а як особливий вид людської поведінки, що характеризується певними ознаками, цілями, принципами [4].

Пошуку особистісних характеристик, що складають відмінності успішного підприємця та бізнесмена, присвячена значна кількість подальших наукових досліджень як економічного, так і психологічного, соціологічного спрямування. Перелік якостей, що притаманні успішному підприємцю, неодноразово переглядався та уточнювався. Втім, як свідчать результати деяких досліджень, навіть наявність комплексу психологічних якостей, що притаманні еталонному підприємцю, не виступають гарантом успішності в реальній бізнес-діяльності, а є лише одним з психологічних утворень, що можуть полегшувати оволодіння

цією діяльністю та є бажаними для подальшого професійного розвитку в цій сфері [5; 6].

Також сучасні дослідження підприємництва свідчать про те, що успіх у цій сфері значною мірою обумовлюється не стільки схильністю до інновацій, до ризику чи значною новизною, революційністю ідеї, скільки здатністю знайти односторонців, з якими ідею можна реалізувати. І фактично не стільки генерація бізнес-ідей, скільки вміння здійснювати систематичний їх пошук та якісну фільтрацію, з подальшим комплексом організаційно-комунікаційних заходів створюють підприємницький потенціал та конкурентні переваги суб'єкта підприємництва. Тож, провідними ознаками сучасного підприємця варто вважати вміння помічати можливості та встановлювати ділові взаємовідносини [7].

Нілі Е., Адамс К. та Кеннерлі М. зазначають, що успішність взаємовідносин у бізнесі визначається тим, наскільки ретельно вдається врахувати під час взаємодії інтереси та особливості іншої сторони [8]. Таке розуміння інтересів інших дозволяє оперативно визначати діапазони перетину інтересів, зменшувати інтеракційні витрати та ефективно будувати переговорну стратегію. А отже, напрямом підвищення ефективності взаємодії в бізнесі є дослідження форм та проявів поведінки, що притаманні різним видам контрагентів, з подальшим вибором і застосуванням інструментів, які б ним відповідали.

Оскільки існуючі уявлення про вплив поведінкових чинників та можливості їх використання для підвищення ефективності процесу взаємодії є фрагментарними, то існує необхідність у їх систематизації та створенні теоретичної бази для прийняття управлінських рішень щодо оцінки ситуації бізнес-взаємодії та вибору відповідних їй інструментів впливу.

Формулювання цілей дослідження. Визначити перелік поведінкових чинників, що обумовлюють результативність та ефективність взаємодії суб'єктів бізнесу. Сформулювати теоретичні засади для оцінки ситуації бізнес-взаємодії та вибору інструментарію для підвищення ефективності процесу взаємодії суб'єктів бізнесу.

Наукова новизна. Узагальнено перелік чинників, що обумовлюють результативність та ефективність взаємодії суб'єктів бізнесу. Запропоновано

методичний підхід до оцінки ситуації бізнес-взаємодії та вибору інструментів з реалізації процесу взаємодії.

Як зазначає В. Ю. Мікрюков, взаємодія це "система відносин, що змінюються, між взаємопов'язаними елементами, сутністю якої є обмінний процес" [9]. Тож, розглядаючи взаємодію в бізнесі, в загальному розумінні її можна визначити як координовані дії економічних суб'єктів, що спрямовані на досягнення їх цілей. При цьому в якості цілей виступають:

- підвищення результативності;
- зменшення витрат;
- отримання чи збільшення ресурсів;
- виграш часу [8].

Успішна взаємодія суб'єктів у бізнесі дозволяє підвищити ефективність та стабільність систем, якими виступають взаємодіючі організації. Також поєднання функцій та ресурсів цих систем може призводити до виникнення ефекту синергії, тим самим створюючи умови для якісних змін у функціонуванні не тільки цих організацій, а й бізнес-середовища в якому вони працюють.

Втім, здійснення взаємодії може нести для суб'єктів і певні ризики, які власне і складають недоліки цього процесу, що мають враховуватися під час планування бізнес-взаємодії, обговорення предмету переговорів та визначення умов реалізації взаємодії:

- витрати на комунікацію;
- витрати на координацію;
- обмеження свободи;
- зменшення контрольованості;
- ймовірні помилки [1; 8].

Оскільки управління взаємодією економічних суб'єктів має свою специфіку, що значно ускладнює, а інколи – й унеможлиблює застосування традиційних положень загального менеджменту, врахування існуючих відмінностей під час вибору управлінських підходів та в процесі побудови логіки управління взаємодією має розпочинатися саме з визначення цих особливостей. З позицій традиційної парадигми загального менеджменту особливості управління взаємодією в бізнесі можуть виступати і в якості обмежень, і в якості додаткових можливостей, що виникають внаслідок збільшення складності систем, що самоорганізуються (табл. 1).

Особливості управління взаємодією в бізнесі

	Менеджмент	Менеджмент взаємодії
1. Об'єкт управління	Організація; внутрішні процеси	Стосунки із зовнішніми контрагентами; зовнішні можливості
2. Суб'єкт управління	Стала централізована ієрархія	Динамічна децентралізована система
3. Цілі управління	Внутрішня ефективність	Реалізація зовнішніх можливостей
4. Влада	Владні повноваження визначаються управлінською ієрархією	Владні повноваження – результат домовленостей

З огляду на зазначені цілі та особливості процесу управління взаємодією, завдання менеджменту взаємодії можна представити наступним чином:

- пошук можливостей;
- формування довіри;
- забезпечення взаєморозуміння;
- встановлення домовленостей;
- узгодження цілей;
- мінімізація ризиків;
- координація дій.

Формуючи логіку дослідження відповідно до означеної мети, визначення поведінкових чинників, що зумовлюють результативність взаємодії бізнес-суб'єктів варто розпочати з групи чинників, що взагалі обумовлюють підприємницьку активність, виступаючи її першоджерелом. Надалі доцільно визначити, що саме обумовлює дії підприємця щодо пошуку можливостей та реалізації взаємодії. І на останок, для отримання можливості управління ефективністю та результативністю процесів бізнес-взаємодії, важливим є визначення критеріїв структуризації ситуації та класифікації ситуаційних чинників, що обумовлюють вибір тих чи інших інструментів реалізації взаємодії.

З огляду на те, що соціально-психологічні чинники, які обумовлюють результативність бізнес-взаємодії, представлені системою особистісних та соціальних умов, доцільно визначити структуру цих систем та їх складові. В науковому середовищі склалося два підходи, в межах яких формується сучасне бачення як особливостей підприємця, так і джерел його поведінки:

психодинамічний та соціодинамічний підходи, в межах яких і сформувалися теорії, які пояснюють підприємницьку активність (табл. 2).

Таблиця 2

Теорії та чинники підприємницької активності

Теорії	Чинники активності
Психодинамічний підхід	
1. Психоаналітична (М. Кетс де Вріс)	Імпульсивне невротичне прагнення усунути труднощі. Гіперактивність, оптимізм, честолюбство, нонконформізм [10]
2. Когнітивістська (Д. МакКлелланд, Д. Аткинсон, Д. Вінтер)	Високий рівень потреби в досягненні. Чітка постановка позитивних цілей діяльності і активне послідовне прагнення до їх досягнення, впевненість у своїх можливостях, адекватна самооцінка. Надання переваги завданням середньої складності, а при невдачах – мобілізації власних сил і підвищенню активності. Помірна схильність до ризику [11]
3. Теорія локусу контролю (Д. Роттер)	Успішні підприємці характеризуються внутрішнім локусом контролю (упевненістю в тому, що можуть контролювати події та результати, які отримують) [12]
Соціодинамічний підхід	
1. Рольова концепція (Р. Хізрич)	Оволодіння в дитинстві моделями підприємницької поведінки, що в дорослому віці реалізуються в підприємницькій діяльності [13]
2. Концепція підприємницької події (А. Шапіро, Л. Сокіл)	Взаємодія ситуаційних та соціокультурних чинників, в наслідок яких пріоритетними стають підприємницькі цілі. "Подія" як суб'єктивно значима ситуація, що вносить зміни в життєві орієнтири та поведінку [14]
3. Теорія інстинктів (К. Е. Вернерід)	Сукупність трьох притаманних людині інстинктів: ризик, інновації, цілеспрямованість [15]

Кожна з наведених теорій містить певні припущення щодо походження підприємницьких інтенцій, обґрунтовує їх існування значною кількістю емпіричних підтверджень, проте може бути використана для пояснення поведінки лише обмеженого підприємницького сегменту і не може претендувати на універсальність. Втім, навіть фрагментарні знання щодо внутрішнього устрою поведінкової карти підприємця можуть бути корисними для побудови цілісного уявлення про діапазон змінних, сполучення яких ймовірно й обумовлює підприємницьку поведінку.

Послідовники психодинамічного підходу стверджують, що думки, почуття і поведінка підприємця детерміновані несвідомими психічними процесами, а отже, підприємницька активність вважається обумовленою успадкованими чинниками (здібностями, задатками) або чинниками, дія яких не

усвідомлюється, а отже – їх неможливо контролювати й довільно змінювати. Безперечно ця група чинників здійснює суттєвий вплив на реалізацію поведінкових програм і, звичайно, може певною мірою пояснювати їх джерело походження, проте пояснити всі аспекти підприємницької поведінки таким способом не є можливим внаслідок широкого розмаїття поведінкових програм та варіацій підприємницької поведінки навіть в межах дії одного чинника. Практичне використання чинників цієї групи теорій для організації взаємодії має сенс переважно на етапі оцінки особистісної спрямованості суб'єкта взаємодії, що дозволяє врахувати ці особливості під час вибору засобів впливу й обирати на їх основі певні стратегії та інструменти комунікаційного процесу. В інших випадках корисність знання про ці чинники для реалізації бізнес-взаємодії є достатньо обмеженою.

Альтернативну точку зору відстоюють представники соціодинамічного підходу: підприємницька поведінка ними розглядається не як результат дії неусвідомлених чинників, а як результат соціального навчання та сукупної дії зовнішніх впливів. Засвоєння людиною певних соціальних форм підприємницької поведінки та формування психологічної готовності до здійснення підприємницької діяльності в межах цих теорій розглядається як провідний процес професійного самовизначення людини, як підприємця. Так за Р. Хізріч підприємницька поведінка є результатом засвоєння соціальної ролі підприємця шляхом наслідування ним зразків такої поведінки, що демонстрували батьки або інші знайомі. В подальшому цей досвід збагачується в процесі навчання, практичної діяльності, що й призводить до формування відповідної системи життєвих цінностей, де підприємницькі посідають верхні щаблі в особистій ієрархії.

В концепції А. Шапіро та Л. Сокола в якості чинника, що обумовлює підприємницьку активність, ключовим елементом виступає "підприємницька подія". Остання розглядається як складова процесу соціалізації та професіоналізації людини і як результат взаємодії соціальних, економічних, політичних, культурних чинників, що за певних ситуаційних умов призводять до зміни раніше обраного людиною шляху на новий: підприємницький [14]. В концепції припускається, що "підприємницька подія" є ситуацією з певними ознаками (наявність ініціативи суб'єкта, консолідація у нього ресурсів, наявність владних повноважень, автономія та прийняття ризику), у якій індивід приймає

рішення щодо подальшої професійної діяльності. В межах концепції не розглядаються процеси на етапах кількісних змін в особистості майбутнього чи вже працюючого підприємця, а лише фокусується увага на моменті, де відбуваються якісні зміни.

Найбільш перспективною з точки зору комплексності пояснення активності в підприємницькій поведінці слід визнати двофакторну теорію К. Е. Вернеріда. Підприємницька поведінка в ній розглядається як результат взаємодії двох чинників: особистості та ситуації. При цьому ситуація визначається не як унікальне сполучення ситуативних змінних, а як сукупність параметрів контексту, що можуть бути структуровані.

Безпосередніми ініціаторами підприємницької поведінки в теорії К. Е. Вернеріда виступають соціально набуті людиною інстинкти (прагнення до ризику, прагнення до інновацій та цілеспрямованість). Вони створюють енергетичний потенціал, що реалізується в підприємницькій поведінці. К. Е. Вернерід зазначає, що шляхи його реалізації визначаються "ситуаційним контекстом", під яким розуміє суб'єктивне сприйняття підприємцем параметрів ситуації. Структуруючими ситуацію аспектами виступають: сприйняття підприємцем ситуації як можливості; наявність позитивного емоційного відгуку на ситуацію; виникнення спонукаючого імпульсу до виконання певних дій [15]. Таким чином підприємницька поведінка має реалізовуватись у ситуації, яку суб'єкт визначає перспективною та такою, що характеризується низьким ризиком. При цьому домінуючою мотивацією виступає прагнення "пошуку новизни", а цілеспрямованість дій підкріплюється впевненістю у власних силах, яка виникає в результаті оцінки ситуації як такої, що є мало ризикованою.

Визначальним періодом формування підприємницьких інтенцій в більшості соціодинамічних теорій вважається період дитинства. Однак аналіз статистичних даних щодо початку підприємницької діяльності свідчить про те, що підприємницькі схильності далеко не завжди набувають прояву вже в дитинстві, а можуть формуватися й в пізніші вікові періоди. Тож, залишається невизначеною природа існування таких значних часових лагів між епізодами набуття підприємницьких інтенцій та подальшою їх реалізацією в більш зрілому віці. Таким чином слід визнати, що в межах цієї групи теорій також є суттєва частка раціональних припущень, проте повністю звести підприємницьку

поведінку лише до набутих у соціумі ролей та патернів і в цьому випадку не вдається.

На основі аналізу зазначених теорій підприємницької активності можна дійти до висновку, що остання не є результатом дії якогось одного з чинників, і являє собою складне соціодинамічне утворення, що виникає в наслідок ситуативної сукупної дії як спадкових, так і соціальних чинників. При цьому соціальні чинники виступають в якості каталізаторів для чинників психодинамічних. Визначення джерела підприємницької активності тим не менш становить практичний інтерес, адже знання першопричини активності економічного суб'єкта надає більше можливостей для розуміння логіки його вчинків, його цінностей та інтересів. А отже – таке знання є корисним для формування ціннісної основи взаємодії та вибору ефективної стратегії взаємодії.

Знання першоджерел підприємницької активності надає можливість сформулювати уявлення про базові аспекти підприємницької мотивації до підприємницьких дій в цілому. Проте загальна мотивація – це, по-перше, лише психологічний конструкт, що дозволяє пов'язати певні актуальні потреби з конкретними діями щодо їх задоволення, а, по-друге, це лише частина відомостей про сферу інтенцій підприємця, яка не пояснює конкретний вибір об'єктів та способів взаємодії з іншими суб'єктами ринку та чинники, що цей вибір обумовлюють.

Взаємодія бізнес-суб'єктів є засобом каталізації та задоволення підприємницьких потреб, проте для її виникнення та розвитку необхідний дещо інший та ширший контекст, в якому діють окрім інтенційних, ще й інші індивідуальні чинники соціальної, культурної, інформаційної та перцептивної природи. А отже, іншим важливим пластом психологічних знань для розуміння особливостей взаємодії в бізнесі є психологічні теорії взаємодії, в межах яких і визначається структура та взаємозв'язки цих чинників.

В сучасних психологічних та соціологічних поглядах на причини людської взаємодії існує декілька точок зору. Найбільш відомими та такими, що здобули широкого практичного використання теоріями, відповідно, визначаються різні чинники, що впливають на ефективність взаємодії (табл. 3). З огляду на значний плюралізм існуючих пояснень та представленість серед них діаметрально протилежних концепцій, має сенс визначити додаткові умови, за яких взаємодія в межах цих теорій стає або вважається ефективною.

Психологічні теорії та чинники взаємодії [16; 17; 18]

Теорія	Чинники, що обумовлюють ефективність взаємодії	Умови ефективної взаємодії
1	2	3
Теорія ідентичності Дж. Г. Міда	Уявлення про себе як результат взаємодії з іншими людьми. Вибір у спілкуванні тих форм поведінки, що підтримують та розвивають власну ідентичність	Демонстрація іншою стороною поведінки, що відповідає існуючому уявленню про себе у першої сторони. Запит іншої сторони на поведінку, реалізація якої підвищуватиме самооцінку першої
Теорія поля К. Левіна	Поведінка людини визначається силами, що притаманні об'єктам, які утворюють її суб'єктивний життєвий простір. Об'єкти в цьому просторі мають валентність (здатність притягувати чи відштовхувати) та напруження, сукупна дія яких у часі і визначає конкретну поведінку людини	Інша сторона та її пропозиції для першої сторони мають позитивну валентність. Інша сторона та її пропозиції створюють умови для зменшення напруження в суб'єктивному інтенціональному полі першої сторони. Будь-які інші суб'єкти та об'єкти оточення характеризуються меншою валентністю та меншою здатністю до утилізації напруження
Теорія соціальної взаємодії М. Дойча	Результат взаємодії визначається очікуваннями щодо поведінки іншого. В залежності від сприйняття та інтерпретації поведінки іншої сторони обирається один з двох видів взаємодії: кооперація або конкуренція	Відповідність очікувань обох сторін. Кооперація викликається сприйняттям єдності, готовністю надати допомогу, відкритістю, довірою і дружністю, повагою, схожістю. Конкуренція викликається погрозами і хитрістю, обмеженням комунікації, підозрілістю, акцентуванням на відмінностях тощо
Теорії потреб (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Д. Макклелланд)	Взаємодія розглядається як засіб отримання стимулу, що здатен задовольнити актуальну потребу. Чинники – актуальні потреби кожної зі сторін взаємодії, що можуть бути задоволені засобами іншої сторони	Наявність актуальних потреб у кожній зі сторін взаємодії, що можуть бути задоволені ресурсами іншої сторони шляхом обміну. Наявність паритету в оцінці вартості ресурсів, що підлягають обміну. Відсутність інших можливостей для задоволення потреб з більш вигідними умовами обміну

Продовження табл. 3

1	2	3
---	---	---

Теорія раціонального вибору (А. Сміт, Д. Міль, М. Вебер, Г. Саймон)	Максимізація вигоди, максимізація задоволення, прийнятність, дії у відповідності до власних переваг	Сприйняття суб'єктивної корисності здійснюваного обміну. Відсутність інших можливостей для обміну на більш вигідних умовах. Відсутність часу та ресурсів на пошуки інших можливостей для обміну з кращими умовами
Теорія міжособистісної взаємодії В. Шутца	Потреба в коханні (прагнення отримувати сильні позитивні почуття та прагнення виражати почуття); потреба в приєднанні (прагнення приналежності до спільноти та комунікації з людьми); потреба в контролюванні ситуації (бажання впливати на події та людей, що знаходяться навколо)	Перебіг процесів взаємодії обумовлюється тим, у якій мірі суб'єкти, що взаємодіють, можуть задовольняти потреби один одного за трьома видами потреб: потреби в коханні, потреби в приєднанні та потреби в контролюванні ситуації
Теорія обміну У. Тібо та Г. Келлі	Винагороди – бажаний результат відносин, що представляє цінність для людини. Витрати – небажані результати відносин	Взаємини між людьми розглядаються як обмін винагородами та витратами, що виникають під час їх взаємодії. Люди прагнуть до взаємодії, якщо співвідношення винагород та витрат для них є суб'єктивно найбільш вигідним
Концепція інтерперсональних стосунків Т. Лірі	Взаємодоповнення рис характеру: авторитаризм – підкорюваність; егоїзм – залежність; агресивність – доброзичливість; підозрілість – альтруїзм	Взаємодія обумовлюється взаємодоповненням рис характеру, що проявляється у діадах якостей

У зазначених теоретичних концепціях людської взаємодії простежується тенденція пояснювати результативність цього процесу або існуванням у обох сторін інтересів, що перетинаються та які можуть бути задоволені шляхом обміну, або особистісні характеристики, що спрощують соціальні контакти та задовольняють соціальну потребу. При цьому особистісні характеристики фактично виступають у якості допоміжних чинників, що доповнюють існуючі очікування сторін щодо можливостей задоволення потреб ще й очікуваннями щодо певних рис партнера у взаємодії. Велика кількість та варіативність сполучень рис характеру для отримання бажаного результату спонукають сторони взаємодії до вибору певних тактик комунікації, що відповідатимуть

наявній ситуації. Таким чином, ефективність взаємодії може розглядатися як змінна, що обумовлюється чинниками стратегічного та тактичного рівнів: стратегічні чинники – здійснюють вплив на бачення можливостей, досягнення загальних цілей, вибір партнерів, тактичні чинники – здійснюють вплив на вибір способів спілкування, каналів взаємодії, форм комунікацій і стосуються безпосередньо комунікаційного етапу взаємодії.

М. Спенгл і М. Айзенхарт виділяють наступні форми комунікацій в переговорному процесі:

форма взаємодії, коли сторони намагаються з'ясувати, в чому полягають загальні та приватні інтереси сторін, чи є суперечності;

процес, коли сторони намагаються дійти згоди для реалізації спільних інтересів;

інтерактивний процес, за допомогою якого сторони прагнуть разом досягти кращих результатів, ніж якщо б вони робили це окремо;

обмін інформацією за допомогою мови, пошук згоди щодо значень і смислів сказаного;

взаємодія складних соціальних одиниць, які намагаються визначити або вдосконалити умови своєї взаємозалежності;

соціальну взаємодію сторін, які усвідомлюють несумісність своїх цілей і вступають в переговори, щоб досягти взаємовигідних результатів [18, с. 32-33].

Тим самим М. Спенгл і М. Айзенхарт констатують існування певних сфер управлінської компетентності, що стосуються здійснення комплексу дій, необхідних для успішної комунікації на тактичному рівні взаємодії. Відповідно кожна з цих сфер потребує наявності достатньо розвинутих умінь, що і виступають передумовами успішності: оцінка інтересів, обмін інформацією, координація дій, адаптація. Звичайно таке уявлення про чинники ефективності комунікації є занадто загальними і не висвітлюють структуру чинників успішності цього рівня взаємодії.

Визначаючи склад комунікаційних умінь, М. Кхалса наводить типові помилки, що призводять до нефункціональної поведінки під час укладання угоди:

ми не слухаємо;

ми покладаємося на свої здогадки;

ми говоримо не з тими людьми;

ми думаємо, що краще них самих знаємо, що їм потрібно;
ми намагаємося підігнати їх потреби до нашого рішення;
нам дуже потрібно укласти угоду;
це займає дуже багато часу;
ми не розуміємо проблем їхнього бізнесу [19].

Такий підхід дозволяє зосередитися на структурі чинників, що безпосередньо пов'язані з особистістю суб'єкта взаємодії, зокрема такими, як вміння слухати, вміння об'єктивізувати інформацію, вміння приймати рішення, вміння самоорганізовуватися, здійснювати управління емоціями, вміння здійснювати рефлексію позиції іншої сторони.

Втім в процесі комунікації результат зумовлюється не лише особистісними чинниками. Так С. Ю. Филипенко та Г. С. Крушин визначають дві групи чинників, що обумовлюють результативність переговорів: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників вони відносять:

- наявність і якість мети;
- наявність розгалуженого плану переговорів;
- навички комунікації, вміння спілкуватися;
- наявність і якість інформації про себе, співрозмовника, предмет переговорів;
- внутрішні установки, очікування, ставлення до майбутнього;
- емоційний стан;
- фізичний стан;
- больові точки, слабкості, страхи, сумніви;
- стереотипність, шаблонність поведінки і реакцій.

Зовнішні чинники за С. Ю. Филипенко та Г. С. Крушиним складають:

- внутрішні чинники опонента;
- наявність і якість альтернатив переговорів;
- обстановка, свідки переговорів;
- треті особи, що впливають на договірні сторони;
- наявність запасу часу, часу на переговори;
- ринкова, політична, культурна і т. п. ситуація;
- закони, поняття, звичаї, правила [20].

За такого підходу чинники першої групи є керованими, а чинники другої групи – складають або ситуаційні обмеження (тобто керуючі чинники), або

діалогові чинники – на які можна здійснювати частковий вплив, проте здійснення прямого керування ними не є можливим. Звичайно при цьому зростає роль вірної оцінки ситуації та класифікації чинників, що в ній діють.

Дещо іншу точку зору на структуру чинників успішної комунікації надає інформаційний підхід, розробником якого є Р. Шелл. Будучи приналежним до «скептичної школи» переговорів, в межах цього підходу кожна ситуація і кожна особистість розглядаються як унікальні. У зв'язку з цим не дозволяється робити поспішні висновки про бажання і можливі мотиви опонента. Вважається за краще реалізовувати ситуаційні стратегії замість універсальних переговорних схем та скриптів. При цьому до ситуаційних чинників, що обумовлюють ефективність взаємодії, Р. Шелл відносить:

- особистий переговорний стиль;
- цілі та очікування;
- визнані стандарти і норми;
- відносини;
- інтереси іншої сторони;
- переваги [21].

Припускаючи, що успіх взаємодії в переговорному процесі обумовлюється специфічними знаннями та комунікаційними прийомами, В. Бокарева визначає такі чинники, як:

- відтягування моменту першої поступки;
- уступка за поступку;
- більш дрібні ставки торгу (кожна наступна поступка повинна бути дрібніше попередньої);
- шкала інтересів (співвіднесення інтересів сторін: якщо утискають в одному аспекті – у відповідь потрібно збільшити вимоги в іншому);
- хороша підготовка;
- власна експертність;
- кількість учасників;
- якість учасників (статус, вік);
- ефект дефіциту;
- ефект байдужості;
- обмежений термін прийняття рішення;
- несподіваний бонус для опонента [22].

Прагнення Р. Шелла та В. Бокаревої об'єктивізувати переговорний процес та технологізувати поведінку суб'єктів взаємодії слід визнати вірним та корисним, проте також і механістично-раціональним, а, як доводять у своїх роботах представники поведінкової економіки, раціональною поведінка економічних суб'єктів є далеко не завжди. Раціональність рішень, що приймаються економічними суб'єктами на думку Д. Канемана та А. Тверські може зазнавати істотного впливу трьох груп чинників: точок відліку, фреймінгу та евристик [23].

Точки відліку (якоря) в теорії перспектив Д. Канемана та А. Тверські визначаються як інформація, що викликає суб'єктивне очікування щодо подальшої оцінки ситуації, попередній стан, відносно якого здійснюється оцінка втрат та вигравів [23]. Практично ж точки відліку можуть формувати будь-які зовнішні обставини чи внутрішні переживання, що фіксуються у внутрішньому досвіді людини. Основне їх призначення – спростити процес оцінки ситуації забезпечивши легкий доступ до критеріїв та норм порівняння. Формуючись без свідомих зусиль з боку суб'єкта, точки відліку і діяти починають на рівні установок, у більшості випадків залишаючись поза межами свідомого контролю, при цьому значно збільшуючи частку суб'єктивізму в оцінках. З латентним перебігом формування точок відліку пов'язані і складнощі в їх ідентифікації та нейтралізації, подолання яких становить окрему психолого-педагогічну задачу.

Другу групу чинників за теорією Д. Канемана та А. Тверські складає ефект фреймінгу, під яким розуміється необґрунтований вплив формулювання на переконання та уподобання. Дослідження довели, що одна й та сама думка, але по-різному сформульована, може активувати різні зони кори головного мозку та, відповідно, призводити до активації різних систем прийняття рішень: логіко-аналітичну або емоційно-інтуїтивну [23]. Звичайно і результати роботи цих систем часто можуть бути радикально протилежними. Отже, переведення ідеї у будь-яку мовну конструкцію є не тільки засобом передавання інформації, а й чинником впливу на механізми сприйняття інформації іншим суб'єктом. При цьому вміння використовувати фреймінг не зводиться до володіння риторичними прийомами, а є значно глибшим і включає в себе знання про притаманні людині когнітивні викривлення та умови їх активації.

Евристики, що розглядаються як способи оцінки та прийняття рішення шляхом спрощення ситуації з опорою на інтуїтивні та емоційні процеси,

складають третю групу чинників, що здатні впливати на раціональність поведінки. В ситуаціях з обмеженим часом, рахунковими можливостями чи невизначеністю різні евристичні механізми можуть використовуватися людиною для отримання прийняттого рішення [23]. При цьому рішення отримується не шляхом побудови логічних взаємозв'язків між елементами проблеми, а інтуїтивним використанням наявного досвіду, доступ до якого опосередкований різними за інтенсивністю емоційними маркерами, що й обумовлюють ситуаційний вибір того чи іншого варіанту.

Точки відліку, фреймінг та евристики за певних умов можна вважати керованими змінними, втім, за відсутності у суб'єкта компетентностей щодо їх розпізнавання та використання, у більшості випадків вони все ж таки виступають як ситуативні обмеження, з якими не можливо не рахуватися.

Далеко не завжди бізнес-взаємодія відбувається в умовах, що сприяють пошуку взаємовигідних рішень та які не містять протиріч і не викликають напруження й конфронтації сторін. У таких ситуаціях вагомою передумовою успіху стаю специфічна група чинників, яку складають уміння регулювання та розв'язання конфліктів. Серед широкого спектру концепцій та теорій конфліктної комунікації в контексті теми дослідження представляє найбільший інтерес модель "Коло конфлікту", автором якої є К. Муур. Успішність у подоланні конфлікту автор пояснює урахуванням шести складових:

- відношення: негативний досвід, стереотипи, невдалі комунікації;
- зовнішні чинники: психологічні та фізіологічні;
- цінності: моральні критерії;
- дані: нестача, надлишок, помилкове тлумачення;
- структура: ресурси, влада, обмеження;
- інтереси: стратегічні та поточні цілі сторін [24].

Перші п'ять складових у моделі представляють собою різні види конфліктогенів, різниця у сприйнятті та тлумаченні яких і призводить до розвитку конфлікту. При цьому відношення, зовнішні чинники та цінності розглядаються як обмеження ситуації, які не можуть бути змінені в діалоговому процесі. Три останніх складових – дані, структура та інтереси – навпаки, можуть зазнавати змін під час обговорення, а отже, є напрями пошуку рішення.

М. Л. Спенгл та М. У. Айзенхарт також вважають, що на процес бізнес-взаємодії значною мірою впливають ситуаційні чинники, і вважають їх такими,

що формують переговорний процес. Здійснивши групування цих чинників, автори наводять шість контекстуально обумовлених категорій чинників, що здійснюють вагомий вплив на перебіг будь-якого переговорного процесу, та визначають п'ять додаткових чинників, що притаманні комерційним переговорам тобто переговорам у сфері бізнесу (табл. 4).

В сукупності ці чинники долучаються до формування тактики як продавців, так і покупців, визначаючи переваги тих чи інших засобів максимізації використання можливостей та отримання ресурсів.

Фреймінг у цій концепції розглядається як комунікативне вміння, що пов'язане зі здійсненням формулювання власного бачення проблеми, і використовується як засіб адаптації формулювань заявлених для розгляду проблем до такого виду, за якого відбувається зміщення фокусу уваги в напрямку збільшення конструктивності та підвищення рівня доступу до наявних можливостей. Відповідно ре-фреймінг – розглядається як вміння переформулювання проблеми таким чином, аби викликати в іншої сторони зміну погляду на проблему.

Ще одним важливим регулятором поведінки людини виступають емоції. Свою дію вони можуть справляти як у складі комплексу когнітивно-емоційної регуляції, що досліджена в теорії перспектив, так і самостійно. На думку відомого фахівця у здійсненні переговорів Д. Кеннеді вагомий вплив на поведінку людини справляють такі емоційні чинники, як:

- любов;
- гордість;
- страх;
- совість;
- жадібність [25].

В контексті впливу на результативність взаємодії ці чинники можуть розглядатися і як актуальні потреби, і, одночасно, як домінуючі особистісні риси. З огляду на таку подвійну природу, емоційні чинники виступають як керовані, в першому випадку (оскільки дозволяють здійснювати вплив на рівень задоволення потреби), та як керуючі – в другому (оскільки не можуть бути змінені в структурі особистості за короткий інтервал часу).

Таблиця 4

Чинники ефективності переговорного процесу
за М. Л. Спенгл та М. У. Айзенхарт [18]

Чинники міжособистісної взаємодії	Чинники динаміки комерційної взаємодії
1. Структура – кількість учасників переговорів, час на проведення переговорів, місце проведення, спосіб прийняття рішень, теми для обговорення	1. Тиск вибору – велика кількість альтернатив і легкий доступ до інформації зменшують потребу у взаємовідносинах та призводять до зменшення залежності продавців і споживачів один від одного
2. Норми та цінності – правила комунікації та поведінки в конфлікті, процедури прийняття рішень, що діють в організації, а також загальні цінності компанії	2. Дефіцит лояльності – наявність альтернатив зменшує лояльність покупців і надає їм більшу владу у взаємодії з продавцями
3. Взаємини (значення, що надають люди існуючому між ними взаємозв'язку або існуванню) – довіра, легкість в спілкуванні, повага, прагнення досягти певних результатів, готовність ділитися інформацією, готовність слухати, а також спосіб обговорення проблем	3. Розуміння своїх прав – знання власних прав споживачем може призводити до обрання ним більш агресивної та категоричної форм взаємодії
4. Комунікація – дослідження проблем, які призвели до суперечки, уміння переформулювати проблему, здійснення пояснень для демонстрації зворотного зв'язку, виявлення сфер згоди і загальних інтересів, вміння поглянути на ситуацію з позиції іншої сторони, фреймінг та рефреймінг, тенденція до персоналізації проблем, орієнтація на конфлікт, переживання емоцій страху та злості	4. Важливість думки оточуючих – створення груп та асоціацій споживачів, які поширюють інформацію про можливі ризики та здійснюють координовані акції на захист прав споживачів надає споживачам більшу владу у взаємодії з продавцями
5. Взаємозалежність – індивідуалістична орієнтація або орієнтація на співпрацю (дбання про результати іншого), розподіл влади у взаємовідносинах, сприйнятливність до міжособистісних аспектів взаємин (наскільки вільно учасники можуть використовувати міжособистісну інформацію і рівень взаємодовіри та взаємної підтримки під час переговорів)	5. Зростаюча кількість споживачів – призводить до швидкого поширення негативної інформації про продавця у разі незадоволення клієнтів. Для того щоб мінімізувати репутаційні втрати продавці змушені приділяти більше уваги роботі з клієнтами, які виказують невдоволення
6. Влада – політична (здатність створювати альянси), структурна (використання авторитету або статусу), ресурсна (контроль над розподілом заохочень чи покарань), процесуальна (контроль над процесом прийняття рішень), інформаційна (доступ до конфіденційних джерел інформації), юридична (володіння правами і альтернативами, що визначені законом), етична (вплив, заснований на моральних цінностях, що поділяються іншою стороною), особиста (вплив, заснований на харизмі, перевагах чи репутації)	

На відміну від попередніх підходів, в концепції емоційного інтелекту, що розробляється такими дослідниками, як Д. Майер, П. Саловей, Д. Карузо, структуру емоційних чинників утворюють чотири види здібностей індивіда щодо управління емоціями: їх сприйняття, використання, розуміння та

управління [26]. В моделі соціального інтелекту Р. Бар-Она кількість здібностей зростає до 15, проте всі вони залишаються внутрішніми керованими чинниками, що за певного рівня підготовки можуть бути змінені відповідно до поточної ситуації [27]. Однак якщо взяти до уваги емоції, які переживаються іншою стороною й, особливо ті, що виникли не з приводу поведінки суб'єктів взаємодії, то емоційні чинники вже слід розглядати як зовнішні або діалогові, оскільки безпосередньо вплинути на їх інтенсивність можливості дуже обмежені.

Емоції також є складовою довіри – ще одного важливого комплексного чинника, що впливає на результативність взаємодії. Довіра в контексті бізнес-взаємодії має два аспекти прояву, що обумовлюють певні інтеракційні вигоди: наявність довіри до іншої сторони взаємодії та наявність довіри іншої сторони. В першому випадку спостерігається економія на витратах, пов'язаних зі збором інформації щодо достовірності інформації, яка пред'являється партнером, та щодо особистості самого партнера. В другому випадку – наявність довіри іншої сторони надає можливість економії на презентаційних заходах, заходах щодо аргументування та заходах з верифікації ділових намірів. В обох випадках довіра має власну структуру чинників, що зумовлюють її поточний рівень.

У концепції, що запропонована С. Кові та Р. Мерріл, автори визначають чинники формування довіри як п'ять особистісних характеристик, що здатні здійснювати вплив на ставлення та поведінку партнера:

- цілісність;
- наміри;
- здібності;
- результати;
- послідовна поведінка [28].

Прояв у поведінці зазначених чинників призводить до підсилення позитивного образу, який формується у сприйнятті бізнес-партнера шляхом накопичення та фіксації ним виникаючих раціональних оцінок ситуації. Втім, довіра може формуватися не тільки на раціональних оцінках поведінки, а й на емоційних оцінках, або на комплексі раціональних та емоційних оцінок. В моделі довіри, що запропонована Д. Майстер, Ч. Грін, Р. Галфорд, враховуються як раціональні, так і емоційні основи формування довіри. В якості таких виступають наступні складові суб'єктивного сприйняття людиною ситуації:

достовірність (слова);
надійність (дії);
близькість (емоції);
рівень орієнтації на власні інтереси (мотиви) [29].

Такі чинники моделі, як близькість та рівень орієнтації на власні інтереси, безпосередньо базуються на емоційних оцінках ситуації та характеризують модальність і силу емоційного резонансу, що виникає (або не виникає) між сторонами взаємодії. Як і попередні концепції, в цій моделі довіра розглядається в якості цільового стану для іншої сторони, та не досліджується можливість впливу на власний рівень довіри стосовно поведінки, інформації та рішень бізнес-партнера.

Беручи до уваги величину та тривалість впливу зазначених чинників, для побудови моделі їх використання доцільно здійснити їх класифікацію та здійснити розподіл на стратегічні та тактичні. Стратегічні чинники ефективності взаємодії – це чинники, що безпосередньо впливають на ступінь досягнення організаційних цілей та вибір суб'єктів зовнішнього середовища, з якими доцільно взаємодіяти. Тактичні чинники – це чинники, що забезпечують ефективність комунікаційного процесу, пов'язаного з організацією взаємодії та координацією наступних дій.

До групи стратегічних чинників слід віднести: інтереси, потреби, цілі, очікування та уподобання, що притаманні усім потенційним суб'єктам взаємодії. При цьому інтереси, потреби, цілі, очікування та уподобання власні – слід розглядати як керовані чинники, а притаманні іншим суб'єктам – як керуючі, що визначають діапазон можливостей та які виступають в якості обмежень під час прийняття рішень. Для використання чинників цієї групи в контексті підвищення ефективності взаємодії необхідно вирішити два завдання:

1) обрання з наявних в оточуючому середовищі суб'єктів саме тих, взаємодія з якими дозволить максимізувати організаційні результати;

2) своєчасні зміни домовленостей з іншими суб'єктами ринку, що обумовлюються змінами поточної політики одного чи кількох суб'єктів ринку.

Вирішення першого завдання потребує системного уявлення про ефекти бізнес-взаємодії. Якщо скористатися підходом до визначення потенційних суб'єктів взаємодії, що пропонують Нілі Е., Адамс К. та Кеннерлі М., то коло таких суб'єктів складуть: споживачі (клієнти), інвестори, постачальники

ресурсів, органи влади та місцеві спільноти [8]. Коло таких суб'єктів у середовищі, в якому працює компанія, може бути чисельним, проте завжди обмеженим. А отже – з'ясування стратегічних інтересів суб'єктів (табл. 5) є вирішуваним завданням, що дозволяє перейти до здійснення вибору пріоритетних суб'єктів для взаємодії.

Таблиця 5

Інтереси контрагентів та компанії (узагальнено за [8; 30])

Тип контрагента	Інтереси контрагента	Інтереси компанії
Клієнт	Дешево. Якісно. Швидко. Легко	Прибуток. Зростання (збільшення продажів). Обмін інформацією. Довіра. Лояльність. Стабільність попиту
Інвестор	Дохід (прибуток). Винагорода за лояльність. Прозорість інформації компанії. Довіра до менеджменту компанії	Капітал. Кредит (позика). Мінімізація ризиків. Підтримка (довгострокова лояльність)
Постачальник	Дохід (прибуток). Зростання. Зворотний зв'язок. Довіра	Швидко. Правильно. Дешево. Легко. Збільшення поставок. Оптимізація постачання. Інтеграція. Розподіл витрат
Органи влади	Законність. Чесність. Безпечність. Достовірність	Норми. Законні підстави. Ясність. Консультації
Місцеві спільноти	Робочі місця. Лояльність. Цілісність. Добробут	Імідж, репутація, лояльність. Кваліфікація. Постачання. Підтримка

Як зазначає Л. Г. Шемаєва, необхідність стратегічного аналізу можливостей взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища виникає внаслідок того, що останні безпосередньо впливають на реалізацію стратегічних інтересів підприємства [31]. В практичній діяльності інтереси, цілі, очікування, потреби та уподобання є взаємопов'язаними й уособлюють різні форми спрямованості активності суб'єктів. Вони різняться як правило мірою декларованості, в наслідок чого з'ясування всіх цих чинників для конкретного суб'єкта може становити суттєві труднощі. Однак оскільки всі ці форми мають одне джерело

походження, то й оцінку цього джерела можливо звести до якогось одного загального показника, здійснивши приведення до нього відомої інформації про інші. Так, досить зручним виявилось представляти інтенції суб'єктів саме як сукупність їх інтересів.

Здійснення аналізу інтересів суб'єктів ринку формує базу знань інформаційної ситуації (\bar{I}), в якій вибір суб'єктів для взаємодії може бути представлено як пошук такої множини суб'єктів зовнішнього середовища (S_n), взаємодія з якими забезпечує максимізацію за результуючим показником певного інтересу компанії (R_i).

Постановку задачі можна сформулювати наступним чином: при заданих значеннях масиву інформації про інтереси суб'єктів зовнішнього середовища \bar{I}_c та заданих значеннях масиву інформації про інтереси компанії (\bar{I}_k) знайти таких суб'єктів взаємодії $S = \{s_i\}$, $i = \overline{1, n}$ в межах припустимих діапазонів пропозицій $V = \{v_j\}$, $j = \overline{1, m}$, які забезпечили б максимум показника, (R_i), що характеризує певну мету організації, за умови, що витрати на організацію взаємодії не перевищать встановленого обмеження (C).

$$R(\bar{I}_c, \bar{I}_k, S, (V)) = \max_{\substack{s_i \in S \\ v_j \in V}} R(I_c, I_k, s_i(v_j))$$

$$C(\bar{I}_c, \bar{I}_k, S, (V)) \leq C_{\text{во}}$$

$$S = \{s_{ij}\}, i = \overline{1, n}$$

$$V = \{v_{ij}\}, j = \overline{1, m}$$

$$\bar{I}_c \in \bar{I}_{\text{сво}}$$

$$\bar{I}_k \in \bar{I}_{\text{кво}}$$

Друге завдання по роботі з чинниками стратегічного рівня полягає у забезпеченні балансу результатів, що досягаються під час взаємодії із суб'єктами з наявними вертикальними зв'язками. Так, наприклад, укладання угоди щодо постачання продукції споживачу може бути пов'язано з укладанням угод з постачальниками сировини для виготовлення цієї продукції, з отриманням

фінансування від інвестора, з отриманням дозволу органів влади на використання наявних квот тощо. Через існування такого взаємозв'язку суб'єктів невдалі переговори з будь-яким з них ставлять під загрозу або навіть повністю позбавляють сенсу всі інші результативні домовленості. З огляду на це, під час оцінки ефективності стратегічної взаємодії не є корисним розглядати її як просту суму вдалих угод, а доцільно визначати системні ефекти та результати, що отримані від взаємодії з усіма суб'єктами зовнішнього середовища. Відповідно, в процесі укладання угод досягнення балансу забезпечується дотриманням узгодженості показників та включенням у порядок денний питань, пов'язаних зі змінами параметрів домовленості в подальшій діяльності.

Ефективність взаємодії на тактичному рівні обумовлюється урахуванням дії притаманних ситуації керуючих чинників (їх неможливо ігнорувати) та оптимальним вибором керованих (ними можна керувати) і діалогових чинників (на них можливо здійснювати частковий вплив), що дозволили б укласти домовленості за мінімальних витрат на здійснення інтеракції та у встановлений час. Таким чином обмежуючими умовами в цьому випадку виступають величина допустимих витрат на здійснення взаємодії (C_T) та час (T), за який необхідно укласти угоди.

Оскільки чинники тактичного рівня характеризуються значним різноманіттям походження, прояву та природи впливу, оцінити об'єктивно ймовірний економічний ефект від їх використання часто стає можливим лише постфактум. Також за певних умов чинник може змінювати свою класифікаційну приналежність, що може викликати невірні оцінки щодо можливостей його використання. Як правило така зміна можливості керувати чинником може відбуватися внаслідок цілеспрямованих додаткових витрат або трансформаційних процесів, що відбуваються з суб'єктом. Нижче наводяться типові переліки чинників тактичного рівня за виділеними класифікаційними групами, що отримані шляхом узагальнення вище згаданих наукових досліджень (табл. 6).

Таблиця 6

Чинники успішності взаємодії тактичного рівня

Керуючі чинники	Керовані чинники	Діалогові чинники
Особистісні якості	Дані: нестача, надлишок, помилкове тлумачення	Стиль взаємодії
Сприйняття ситуації	Презентація вигід, переваг	Контекст переговорів

Больові точки, слабкості, страхи сумніви	Вміння слухати, навички комунікації, фрейми, точки відліку	Оцінка інтересів
Стереотипи, шаблони поведінки	Управління емоціями, фізичний та емоційний стан	План переговорів
Закони, звичаї, правила	Рефлексія процесу взаємодії	Очікування
Інформація про суб'єкта	Альтернативи, поступки	Ставлення
Евристики	Винагороди, бонуси, втрати	Залучення посередників
Цінності	Підготовка	
Довіра	Створення контексту переговорів	
Лояльність	Ресурси, влада, обмеження	

Використання зазначених чинників тактичного рівня може бути реалізоване шляхом застосування ситуаційного підходу, де на першому етапі підготовки до взаємодії та в процесі взаємодії здійснюється ідентифікація тих чинників, що характерні для поточної ситуації, та визначається їх приналежність до класифікаційних груп. Надалі обирається для подальшого використання здійснюється відбір чинників, що належать до групи керованих, та здійснюється їх перевірка на відповідність критеріям витрат і часу. Якщо чинник можливо використати в існуючих межах – його доцільно включити в план підготовки до взаємодії. В іншому випадку – повернутися до нього в разі, якщо інші чинники потребують більших витрат фінансів та часу за меншого ефекту.

Керуючі чинники використовуються для визначення меж діапазонів пропозицій та вибору засобів комунікації. До чинників діалогової групи слід звертатися в разі, якщо результат переговорного процесу не досягнуто використанням керуючих чинників та за наявності для цього відповідних ресурсів.

В результаті проведених досліджень визначено критерії та здійснено класифікацію чинників, що обумовлюють результативність та ефективність взаємодії суб'єктів бізнесу. Показано доцільність організації взаємодії бізнес-суб'єктів з орієнтацією на використання чинників стратегічного та тактичного рівнів. Запропонований методичний підхід до побудови взаємодії бізнес-суб'єктів на відміну від існуючих базується на ситуаційному підході, за якого план взаємодії суб'єктів будується не на обмеженій кількості можливих альтернатив, а на оцінці комплексу стратегічних та тактичних можливостей, що притаманні ситуації, і які відповідають особливостям кожного з суб'єктів взаємодії. Сформувані теоретичні засади для оцінки ситуації бізнес-взаємодії та вибору інструментарію для підвищення ефективності процесу взаємодії суб'єктів

бізнесу. В подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на побудові моделі кількісної оцінки чинників тактичного рівня, що дозволить підвищити прогностичність їх впливу та спростить використання запропонованого методичного підходу.

Список використаних джерел

1. Ключникова Н. В. Роковые ошибки предпринимателя. Москва: ООО "Издательство АСТ", 2020. 90 с.
2. Cantillon R. Essay on the Nature of Commerce in General. New York: Routledge, 2017. 216 p.
3. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 1992. 336 с.
4. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия. *Мировая экономика и международные отношения*. 1989. № 12. С. 6 – 14.
5. Berings D., De Fruyt F., Bouwen R. Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*. 2004. 36 (2), С. 349 – 364.
6. Ciavarella M. A., Buchholtz A. K., Riordan C. M., Gatewood R. D., Stokes G. S. The Big Five and venture survival: Is there a linkage? *Journal of Business Venturing*. 2004. № 19. P. 465 – 483.
7. Гейдж Д. Партнерское соглашение: Как построить совместный бизнес на надежной основе / Пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. 255 с.
8. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 400 с.
9. Микрюков В. Ю. Теория взаимодействия экономических субъектов Москва: Вузовская книга, 2004. 96 с.
10. Kets de Vries M.F.R. The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*. V.14. 1977. P. 34 – 57.
11. McClelland D. C. The Achieving Society. Auckland: Pickle Partners Publishing, 2016. 496 p.
12. Rotter J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*. 1966. V. 80.

13. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 1. Москва: Прогресс, 1992. 19 с.
14. Shapero A., Sokol L. The Social Dimensions of Entrepreneurship // С. А. Kent, D. L. Sexton, К. Н. Vesper (Eds.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982. P. 72 – 90.
15. Warneryd K. E. The Psychology of Innovative Entrepreneurship. *Handbook of Economic Psychology*. 1988. P. 404 – 447.
16. Leary T. Interpersonal Diagnosis of Personality. A Functional Theory and Methodology for Personality Evaluation. Eugene, OR: Wipf & Stock Pub, 2004. 538 p.
17. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. Санкт-Петербург: ПРАЙМ–ЕВРОЗНАК, 2003. 320 с.
18. Спэнгл М. Л., Айзенхарт М. У. Переговоры: решение проблем в разном контексте / [пер. с англ. О. В. Свинченко]. Харьков: Гуманитарный центр, 2009. 592 с.
19. Кхалса М., Иллиг Р. Честные продажи = клиенты навсегда: Сделки, ориентированные на долгосрочные отношения / Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2020. 311 с.
20. Филипенко С. Ю., Курушин Г. С. Результативные переговоры. Технология эффективного построения коммуникации. Москва: Издательские решения, 2019. 230 с.
21. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод / Пер. с англ. Н. Мезина. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 288 с.
22. Бокарева В. Б. Закупки на 360° С. Москва: Издательские решения, 2020. 70 с.
23. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. Москва: АСТ 2014. 653 с.
24. Moore C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Brand, 2014. 686 p.
25. Кеннеди Д. Жесткие продажи. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 293 с.
26. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R., Sitarenios G. Emotional Intelligence As a Standard Intelligence // *Emotion*. 2001. V. 1. P. 232 – 242.
27. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*. 2006. 18, supl. P. 13 – 25.

28. Кови С., Меррил Р. Скорость доверия: то, что меняет всё. Москва, Российская Федерация: Альпина Паблшерз, 2010. 425 с.

29. Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют. Москва, Российская Федерация: Альпина Бизнес Букс, 2004. 264 с.

30. Асташова Ю. В. Взаимодействие с потребителями и партнерами бизнеса: модели и информационное обеспечение. *Концепт*. 2013. № 11 (ноябрь). С. 1 – 5. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13218.htm>

31. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства з зовнішнім середовищем. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 314 с.

© Ушкальов В. В., 2021

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

МОНОГРАФІЯ

Головні редактори:

Панчук А.С. – к.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу
Ляліна Н.С. – к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

Відповідальна за випуск:

Панчук А.С. – к.е.н., доцент,
завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу

Підписано до друку 27.10.2021 р. Формат 60x84/16.

Друк цифровий. Ум. друк. арк. 18,94.

Тираж 100 пр. Зам. № 568.

Видавництво ФОП Федорко М. Ю.
Україна, м. Харків, вул. Роганська, 144–86
тел.: +38 (098) 734-22-86, +38 (050) 323-55-86
e-mail: fop.fedorko@gmail.com
facebook.com/fedorkopublishing

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ХК № 164 від 20.12.2005.

Віддруковано ФОП Секішова Т. Є.