

**ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНІ
ІМПЕРАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
«ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ**



МОНОГРАФІЯ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНІ
ІМПЕРАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-
ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
«ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ**

Монографія

Біла Церква
БНАУ
2025

УДК 005.591.453(1-22)

Д. 362

Рекомендовано до друку
Вченою радою Білоцерківського
національного аграрного університету
(Протокол № 5 від 30 червня 2025 р.)

Автори: д-р екон. наук, проф. **Шуст О. А.** (розд. 1; 4; 15), д-р екон. наук, проф. **Юхименко П. І.** (розд. 1; 2; 4; 5; 7;), д-р с-г. наук, проф. **Димань Т. М.** (розд. 14), д-р екон. наук, проф. **Краус Н. М.** (розд. 9), д-р екон. наук, проф. **Сокольська Т. В.** (розд. 16),), д-р екон. наук, проф. **Шахно А. Ю.** (розд.5), канд. екон. наук, доц. **Вихор М. В.** (розд. 6), канд. екон. наук, доц. **Батажок С. Г.** (розд. 10), канд. екон. наук, доц. **Заболотний В. С.** (розд. 17), канд. екон. наук, доц. **Однорог М. А.** (розд. 13), канд. екон. наук, доц. **Понедільчук Т. В.** (розд. 12), канд. екон. наук, професор **Краус К.М.** (розд. 9), канд. физико-мат. наук, доцент **Ревиська У. С.** (розд. 2;3), канд. екон. наук, доц. **Рибак Н. О.** (розд. 3), канд. екон. наук, доц. **Томілова-Яремчук Н. О.** (розд. 8), канд. екон. наук, доц. **Хомовий С. М.** (розд.11), канд. наук із соц. ком-й **Якимюк Ю. П.** (розд. 2; 7), ассистент **Никоненко О. А.** (18), ассистент **Приходько Т. В.** (розд. 15), аспірант **Гальчинський М. М.** (розд. 7), аспірант **Вихор В. М.** (розд. 4; 6)

Ц. Ціннісно-орієнтовані імперативи організаційного забезпечення економічного управління підприємством в умовах «зеленої» економіки : монографія. Шуст О. А., Юхименко П. І., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2022. 578 с.

Монографія присвячена узагальненню теоретичних і практичних проблем управління розвитком бізнес-діяльності підприємства в умовах «зеленої» економіки. Становить науковий та практичний інтерес для вчених економістів, керівників різних управлінських структур, а також для аспірантів та студентів вищих навчальних закладів за спеціальністю економіка.

ISBN 978-966-2122-80-0 (електронне видання)

Рецензенти:

Загурський О. М., д-р екон. наук, професор, «Національний університет біоресурсів і природокористування»;

Варава Л. М. д-р екон. наук, професор, Криворізький національний університет;

Гринчук Ю. С. д-р екон. наук, професор, Білоцерківський національний аграрний університет;

Діденко С. В., к. екон. наук, директор бізнес – підрозділу «Яєчні продукти» ГК «Овостар Юніон».

ISBN 978-966-2122-80-0 (електронне видання)

© Шуст О. А., Юхименко П.І., Димань Т. М. 2025

© БНАУ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ДОМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Нова парадигма економічного управління підприємством в умовах нерівноважного економічного середовища.....	7
1.2. Економічне управління підприємством: еволюція поглядів.....	22
Розділ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО ПІДТРИМУВАННЯ.....	36
2.1. Соціальний та економічний порядок як база економічного порядку підприємства.....	36
2.2. Мікроекономічні інструменти забезпечення економічного порядку підприємства.....	58
Розділ 3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	79
3.1. Контролінг як сучасна система управління підприємством.	79
3.2. Система збалансованих показників як засіб управління підприємством.....	90
3.3. Система «витрати – обсяг випуску – прибуток».....	102
Розділ 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НЕВІД’ЄМНА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	111
4.1. Поняття, принципи та методологія стратегічного планування	111
4.2. Показники стратегічного плану як інструмент економічної управлінської практики	125
Розділ 5. ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	144
5.1. Освіта і знання важлива складова в системі економічного управління підприємства	144
5.2. Управління формуванням людського капіталу підприємства в умовах цифрової економіки	159
5.3. Сучасні технології формування людського капіталу підприємства	172
Розділ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	186
6.1. Теоретичні основи менеджменту змін.	186
6.3. Методи менеджменту змін в організаціях.....	205

Розділ 7. СУЧАСНА МАРКЕТИНГОВА ДОКТРИНА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	220
7.1. Маркетинг в системі економічного управління підприємством.....	220
7.2. Людиноцентричність концепції маркетингової діяльності сучасного підприємства	235
Розділ 8. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	250
8.1. Ключові аспекти інноваційно-стратегічного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу.....	250
8.2. Інструментарій діагностики результативності стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в період діджиталізації	261
8.3. Обґрунтування практичних рекомендацій ефективності діджиталізації управління бізнес-процесами підприємства.....	269
Розділ 9. ІНКЛЮЗИВНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВ КРИЗЬ ПРИЗМУ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	279
9.1. Використання шерингової бізнес-моделі аграрними підприємствами в умовах інклюзивного розвитку	279
9.2. Нова якість управління підприємством на базі розвитку циркулярної економіки.....	289
Розділ 10. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	305
10.1. Теоретико-методологічні складові управління грошовими потоками підприємства	305
10.2. Планування та прогнозування грошових потоків.	323
Розділ 11. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ТА МОЖЛИВОСТІ РОБОТИЗАЦІЇ МАЛИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	342
11.1. Роботизація малих сільськогосподарських підприємств як чинник стабільності розвитку	342
11.2. Впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність сільськогосподарського підприємства.....	357
Розділ 12. ДІАГНОСТИКА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	376
12.1. Економічна сутність діагностики	376
12.2. Антикризове управління в умовах розгортання кризи.....	383

Розділ 13. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ	400
13.1. Концептуальні та методологічні засади забезпечення збалансованого розвитку агропродовольчої системи	400
13.3. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств в агропродовольчій системі	420
Розділ 14. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ	434
14.1. Сутність і чинники екологічної сталості підприємств	434
14.2. «Зелені» ланцюги постачання аграрних підприємств	440
14.3. Формування екологічного маркетингу підприємств агропродовольчого сектору в контексті концепції сталого розвитку	444
14.4. Інституційні механізми забезпечення екологічної сталості підприємств агропродовольчого сектору	448
Розділ 15 СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	455
15.1. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємстві	455
15.2. Фактори впливу на систему бюджетування підприємства	468
15.3. Управління витратами підприємства	475
Розділ 16. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ	489
16.1. Формування інституціонального порядку інноваційного розвитку підприємства аграрного сектора економіки	489
16.2. Державна підтримка інноваційного розвитку підприємств аграрного сектора економіки	499
Розділ 17. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В НОВОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ	516
17.1. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства	516
17.2. Формування механізмів оподаткування малих та середніх сільськогосподарських підприємств	533
17.3. Напрямки оптимізації податкового навантаження для малих та середніх сільськогосподарських підприємств з використанням зарубіжного досвіду.	543
Розділ 18. ОРГАНІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	553
18.1. Органічне виробництво продукції як один із напрямків підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі	553
18.2. Органічне виробництво молочної продукції	567

ВСТУП

В умовах формування нового бізнес-середовища для поступового входження в нове економічне середовище Європи, ціннісно-орієнтовані імперативи організаційного забезпечення економічного управління підприємством в умовах «зеленої» економіки є важливим складником розвитку сучасного підприємництва, оскільки розвиток приватного бізнесу є одним з основних напрямів розвитку економіки країни. Необхідним для підприємств є формування достатніх фінансових ресурсів для розвитку підприємства, пошуку нових джерел фінансування, використання нових фінансових інструментів, що забезпечать платоспроможність, ліквідність, прибутковість та оптимальне співвідношення власних і позикових джерел фінансування господарюючих суб'єктів. При цьому «зелена» економіка вимагає дотримання певних ціннісно-орієнтованих імперативів організаційного забезпечення економічного управління підприємством, що допоможе швидше адаптуватись до нового зеленого економічного середовища з його імперативами. Для виконання даного завдання необхідна побудова оптимальної моделі фінансування активів на підприємстві на основі цих імперативів, що забезпечить подальший розвиток підприємства в нових умовах екологізації виробництва.

Отже, ефективність підприємства залежить від організованої системи управління з її ціннісно-орієнтованими імперативами, що зумовлює необхідність пошуку найбільш дієвих способів стабілізації діяльності шляхом формування раціональної системи економічного управління підприємством. Дослідження й удосконалення системи економічного управління підприємствами в умовах «зеленої» економіки сприятиме швидкому та ефективному впровадженню нових механізмів управління, які відповідають сучасним ціннісно-орієнтованим імперативам.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ДОМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Нова парадигма економічного управління підприємством в умовах нерівноважного економічного середовища.

Нинішня економічне середовище в якому проходить бізнес-діяльність підприємства надзвичайно динамічна. Ця динамічність характеризується такими ознаками як скорочення часу виробничих операцій на підприємстві, тривалістю функціонування економічних утворень, збільшення швидкості руху ринкової економічної системи, які впливають на деякі зміни внутрішньої сутності самої економічної системи. Ці зміни вплинули і на економічну бізнес-діяльність підприємства, що вимагає відповідних змін і в управлінні ним. А саме – технологічне її вдосконалення в умовах «зеленої» економіки спонукає підприємства до скорочення виробничих операцій, для більш ефективної діяльності його стало вигідним постійно змінювати номенклатуру товару, який виробляє підприємство. В свою чергу це спричинило і необхідність переходу до якісно нової форми економічного планування організації виробничої діяльності підприємства. В період становлення ринкової економіки виробник вивчав попити на ринку, пізніше забезпечував технологічне устаткування для виробництва цієї продукції і потім пропонував її на продаж. У такому виробничому плануванні період збуту був незрівнянно коротший за період організації виробничого циклу на підприємстві.

Технологізація і цифровізація виробництва внесли корективи. В умовах п'ятої промислової революції та переходу до «зеленої» економіки, основою якої є цифровізація виробництва, виробник проектує новий товар здебільшого за маркетинговими ознаками¹, одночасно починає виробництво та активне просування цього товару на ринок. Із зміною смаків та уподобань споживача виробник призупиняє виробництво та збут даного товару щоб уникнути банкрутства. Тобто, тривалість виробничого циклу підприємства за часом співпадає з тривалістю взаємодії з рекламними та торговими компаніями, споживачем, що вимагає і зміни в управлінні та плануванні розвитку

¹ Юхименко П. І., Бондаренко Д. М. Трансформація маркетингової концепції розвитку агропідприємства в умовах Індустрії 5.0. Міжнародний науковий журнал «Інтерна-ука». Серія: "Економічні науки" Випуск 7 (87), 1 т. 2024. С. 192–200. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10148>

діяльності сучасного підприємства. В цих динамічних умовах це об'єктивна вимога і наслідок автоматизації усієї системи організації виробництва: від проектування й технологічного виробництва, фінансового супроводу до спрощення ділових комунікацій з партнерами по виробництву і споживачами.

Зміна динамічності економічного середовища вплинула і на форму стратегічного планування: планування виробництва та збуту нової продукції на протязі обмеженого часу². В сучасних мінливих умовах економічного середовища воно є ключовим аспектом успішного управління виробничим процесом підприємства. Щоб врахувати ці сучасні реалії економічного середовища процес формування стратегії розвитку підприємства повинен базуватися на постійному відслідковуванні змін зовнішнього середовища і відповідно до їх динамічності корегувати цілі і завдання підприємства, які направлені на досягнення його основної місії – виробництво заради прибутку. Менеджери та спеціалісти підприємства, які діють у швидкозмінному економічному середовищі «зеленої» економіки, мають володіти сучасними методами та інструментами управління у ситуаціях загальної дезорганізації та непередбачуваності зовнішнього впливу на бізнес-середовища. Ефективність же змін визначається процесами внутрішньої та зовнішньої інтеграції та дезінтеграції системних зв'язків.

Система менеджменту персоналу на сучасному підприємстві за часту відіграє роль провідника цих змін, саме за допомогою комбінування сучасних методів управління персоналом, технологій мотивування або примусу. Менеджмент здійснює запровадження організаційних змін, а досконалість та гнучкість системи менеджменту персоналу безпосередньо можуть впливати на масштаби опору змінам з боку колективу³. З іншого боку, сама по собі система менеджменту персоналу також може виступати об'єктом змін (сферою їх впровадження). Розуміння та сприйняття філософії змін в системі менеджменту персоналу підприємства, напрацювання власних підходів до

² Бугайчук В.В., Кривульський В.В., Глюза А.К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. Економіка і суспільство. Вип. 56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>

³ Томчук О.В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. Економіка і суспільство. Вип. 53. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php>

управління ними є запорукою успішного розвитку його бізнес-діяльності навіть в складних соціально-економічних та військово-політичних умовах в країні. А коли відбувається серйозні зміни у діяльності підприємства – чи в царині інструментів, чи процесів, чи людей – підприємство повинне забезпечити безперебійну роботу та сприйняття колективом цих змін. Якщо підприємство неготове до потенційних зривів та кардинальних змін у процесі переходу на новий цикл роботи, цілі організаційних змін можуть бути недосягнуті.

Таким чином, збудована на підприємстві сучасна система менеджменту персоналу має бути не лише відкрита до змін, але й спроможна виступати потужною підтримкою змін в інших підсистемах управління підприємства. Тому займатися систематичним і професійним стратегічним плануванням необхідно не тільки для того, щоб вижити, але й для того, щоб посилити свою конкурентоспроможність на ринку.

Стратегічне планування в таких умовах має значний вплив на ефективність управління підприємством. Основними способами, якими воно впливає на цю ефективність є: цільове спрямування; оптимізація ресурсів; визначення пріоритетів; адаптація до динамічних змін; залучення зацікавлених сторін; моніторинг та оцінка⁴. Зміни в стратегічному плануванні забезпечують уникнення ефектів конкуренції та насичення ринку даним товаром. Цифровізація економічного управління підприємства створює умови виникнення таких короткочасних виробничих програм; доступність засобів автоматизації технологій, зв'язку, фінансових, торгівельних операцій.

Якщо стратегічна поведінка мінливості виробничих стратегій вигідна хоча б незначній кількості виробників у галузі, наприклад, технологічно досконалим сучасним підприємствам із досить вагомим людським капіталом, то вони «втягують» у своєрідну нерівноважність інших виробників і споживачів цієї продукції. А втілення на практиці у виробничій діяльності підприємства стратегії короткочасних виробничих циклів стане основою для змін тривалості угод із контрагентами із виробничого, фінансового й торговельного секторів економіки, що робить для них сучасне

⁴ Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства, Економіка та суспільство. Вип. 56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>

ринкове середовище «сильно» нерівноважним⁵. Їх стратегія спрямована на значно більш тривалий виробничий цикл, ніж стратегія підприємства з мінливим виробничим асортиментом. У такому економічному середовищі від цього страждатимуть підприємства з тривалим виробничим циклом. Адже в новому виробничому циклі зміна контрагентом замовлення на сировину для зміни споживчої якості товару, який він постачає на ринок, спричинить тимчасові економічні труднощі для підприємств з тривалим виробничим циклом. В ринкових умовах це суттєвий нерівноважний вплив зовнішнього оточення на діяльність окремого підприємства, яке доповнюється нерівноважністю ринкового середовища: банкрутства одних і становлення других⁶. В сучасних ринкових умовах це основна причина зміни щоденної прибутковості підприємства, яка має змінний хаотичний характер. За таких умов виробник постійно в пошуках можливості втілення вигідної йому стратегії поведінки: отримати найбільшу економічну вигоду шляхом вдосконалення фінансових, технологічних елементів виробництва тощо. Досягти цієї адаптації до мінливих умов, коли тривалість окремих взаємодій з економічним середовищем є коротшою ніж організація виробничого циклу на підприємстві, без вдосконалення управління неможливо. У контексті цього успіх у вирішенні стратегічних завдань безпосередньо залежить від типу стратегічної поведінки, яку вибере кожна конкретне підприємство.

Нагадаємо, що згідно системного підходу, елементами стратегічної поведінки в цих мінливих умовах «зеленої» економіки підприємства є такі:

- 1) стратегія як орієнтир розвитку, який приймається і підтримується всіма елементами економічної системи і визначає правила поведінки останньої;

- 2) керуюча підсистема підприємства, спрямована на організацію економічної діяльності в світлі прийнятої стратегії;

⁵ Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія / за ред. к.е.н., доцента Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2020. 440 с

⁶ Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід № 11. 2016. С. 55–58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf

3) людський потенціал підприємства як керована підсистема і одночасно сукупність його ресурсів, здатних реалізувати стратегію у мінливому економічному середовищі «зеленої» економіки;

4) технології, адекватні рішення стратегічних економічних завдань підприємства (управлінські, організаційні, виробничі, маркетингові тощо)⁷.

Наявність ефективної стратегії розвитку виробничої діяльності підприємства має вирішальне значення для забезпечення його виживання, подальшої життєдіяльності, оновлення та розвитку в довгостроковій перспективі. Особливо важливим це є в ситуації, якщо підприємство має на меті залучити кошти із зовнішніх джерел, зокрема гранти та кредити.

Для підприємства завдання ускладнюється не тільки хаотичною зміною економічного середовища, а і його економічними показниками прибутковості, яка залежна від контрагентів, що також швидко змінюють фінансово-технологічну складову своєї діяльності. Це проявляється, наприклад, у зміні прибутковості капіталовкладень, тісно переплєтених із співпрацею з окремими контрагентами. Таким чином, нерівноважні економічні умови для підприємств з коротким станом зміни з одного стану на інший, вимагають відповідного способу управління, в іншому випадку підприємство не встигатиме пристосовуватися до цих інноваційних змін. Вони мають комплексний характер і стосуються усіх процесів організації виробництва в новому економічному середовищі «зеленої» економіки.

Можна виокремити ще ряд причин поширення застосування інновацій в управлінні та діяльності підприємства, зокрема:

- жорстка конкурентна боротьба за споживача, що здійснюється з метою одержання на ринку конкурентних переваг та максимізації прибутку підприємства;

- постійна зміна смаків та уподобань споживача, що тягне за собою зростання та урізноманітнення попиту споживачів;

- підвищення рівня інноваційних зелених технологій та технічного потенціалу;

⁷ Мікловда В., Кубіній В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. Геополітика України: історія і сучасність. 2019. Вип. No 1 (22). С. 153–165. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/>

- креативне управління процесами вирішення проблем, які виникають у діяльності підприємств в сучасних мінливих умовах господарювання;

- потреба для ефективного розвитку не просто збереження ринкової частки підприємства, а й її збільшення;

- наслідування передових організацій, які впроваджують новітні технології;

- бажання покращувати результати у конкретній діяльності підприємства та ін⁸.

Практика насичена різноманіттю способів управління в різних економічних та виробничих ситуаціях, ринкових (споживчих) умовах. Нове економічне середовище вимагає комплексності використання цих надбань, які на світоглядному рівні охоплюють усі розроблені рекомендації щодо організаційних заходів керування підприємством. Таке об'єднання управлінських заходів, методик, рекомендацій, емпіричних закономірностей, побажань в нових умовах охоплюють цілі галузі знань – психологію, конфліктологію, ергономіку та інші і складають своєрідну управлінську парадигму підприємства в цьому мінливому середовищі. Менеджерам підприємства для досягнення поставлених завдань, вдосконалення управління підприємством в нерівноважних умовах, важливо сконцентруватися на окремих складових цієї парадигми, які мають ознаки практичних критеріїв її втілення, тактичних цілей щодо її досягнення (табл. 1.1).

А результатом цього ефективного управління на інноваційних засадах «зеленої» економіки є наступні взаємопов'язані складові:

- підвищення ефективності виробництва і, як наслідок, конкурентоспроможності підприємства;

- підвищення конкурентоспроможності продукції, товарів, послуг, що створює конкурентні переваги на ринку;

⁸ Гоблик-Маркович Н.М., Ясіок А. Інноваційні напрями управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачеве, 6-7 квітня 2022 р.). Мукачеве: МДУ, 2022. 272 с. С. 96–98.

- визначення та задоволення нових потреб ринку споживачів за рахунок пропозиції інноваційного продукту⁹.

Таблиця 1.1 – Завдання менеджменту в нерівноважних умовах

Завдання менеджменту в умовах нової парадигми
– цілеспрямований пошук інноваційних ідей ефективного розвитку; – організація інноваційного процесу (розробка планів і програм інноваційної діяльності, проведення єдиної інноваційної політики, забезпечення фінансами, матеріальними ресурсами та кваліфікованими кадрами програм зазначеної діяльності); – просування та реалізацію нового продукту на ринку.

Джерело: запропоновано автором.

На думку окремих дослідників якісних аспектів розвитку економіки, учасники економічного процесу повинні здійснювати динамічний рух як власний розвиток¹⁰. Під розвитком розуміється досягнення вищих, ефективніших, продуктивніших показників у порівнянні з попередніми їх значеннями на основі двох способів: 1) якісного вдосконалення внутрішнього ресурсу підприємства, наприклад, його кількісного збільшення; 2) шляхом залучення подібних зовнішніх ресурсів.

У діяльності підприємства зовнішні ресурси це: досконаліші (економніші) матеріали замітники; більш інноваційні зелені технології з меншими затратами енергії, з вищим ступенем автоматизації та цифровізації з коротшим терміном виконання окремих операцій. В умовах інноваційної економіки важливою складовою розвитку підприємства є людський капітал: кваліфікація працівників підприємства; система підвищення їх кваліфікації; система залучення висококваліфікованого управлінського персоналу та стимулювання його креативності. В постіндустріальному суспільстві це основний капітал розвитку підприємства, виживання в мінливому конкурентному економічному середовищі «зеленої» економіки.

⁹ Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М. Димань та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О. А. – Біла Церква: БНАУ, 2024. 552 с.

¹⁰ Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект) : монографія. Київ: «Світ знань», 2002. 528 с.

Здійснення успішної господарської діяльності потребує усвідомлення та чіткого визначення власниками та менеджерами підприємств структури свого внутрішнього та зовнішнього середовища. Недосконале знання складу параметрів та особливостей функціонування бізнес-середовища «зеленої» економіки призводить до зниження ефективності, обмеження реалізації потенціалу та навіть закриття підприємства¹¹.

При цьому ресурсний потенціал формується на підставі особливих властивостей, які його характеризують. Через передумову п'ятої промислової революції фактори впливу значною мірою змінили свій рівень значущості для ресурсного потенціалу підприємства, через що потребують виняткового перегляду для встановлення їх ієрархічності заради обирання найбільш вигідного напрямку його розвитку¹².

В умовах Індустрії 5.0 вагомим фактором впливу на ресурсний потенціал будь-якого підприємства у цифровому середовищі стала можливість значного підвищення швидкості передачі та обробки інформації, її якості та актуальності, що в свою чергу докорінно трансформує систему стратегічного управління підприємством. Завдяки використанню сучасних інформаційних систем та внаслідок спрощення системи пошуку потрібних кадрів спостерігається тенденція зростання рівня професіоналізму потенційного найманого працівника. Одним із чинників, який набув значущості внаслідок застосування інноваційних зелених технологій, є збільшення кількості конкурентів внаслідок покриття ними більшого числа споживачів незалежно від місця знаходження підприємства.

За умов мінливості ринкового середовища та «сильної» хаотичної нерівності обставин розвиток підприємства має продовжуватися. Інколи затримка розвитку є прийнятною для підприємства, що означає що за даних обставин підприємству вигідно припинити вдосконалення своєї внутрішньої структури й перервати зовнішні запозичення. Зовнішнє середовище при цьому хаотично змінюється. На практиці вони викликатимуть спорадичні зміни показників ефективності діяльності підприємства. У випадку відмови підприємства від «безперервного» розвитку, тоді для

¹¹ Methods of analysis of the external environment of business activities. T. Shtal at al Tlegen. Espacios. 2018. Vol. 39 (12). P. 22. URL: <https://www.revistaespacios.com/>

¹² Юхименко П.І. Зміна парадигми розвитку агропідприємств на основі технологій Індустрії 5.0. Економіка та управління АПК, 2024, № 1. С. 110 – 118.

компенсації зниження показників ефективності щодо співпраці з окремими контрагентами в нього немає ресурсів. Так починається занепад, економічне руйнування підприємства, що в кінцевому рахунку приводить до його банкрутства.

Звідси можна зробити висновок, що необхідність сталого розвитку підприємства викликана не стратегією інтенсивного чи екстенсивного розширення, а особливостями поведінки в нерівноважному економічному середовищі. За умов нерівноважного середовища стійкість підприємства зберігається якщо на ньому вдосконалюють технологію, формують креативний людський капітал шляхом зовнішніх запозичень і мобілізують його внутрішні резерви розвитку. В ринкових умовах «зеленої» економіки це важлива складова вчасної адаптації підприємства до нових умов і ефектної реакції на зовнішні зміни. Більш того це фундамент збереження виробничої діяльності підприємства та пом'якшення можливих ризиків або їх уникнення, що зумовлює необхідність, по-перше, з'ясування номенклатури кінцевої продукції, що користується попитом на внутрішньому і зовнішньому ринках, по-друге, оцінки сировинних ресурсів, які можуть бути використані для створення цієї нової продукції, по-третє, створення абстрактної схеми ланцюгів переробки сировини в кінцеву нову продукцію, по-четверте, порівняння абстрактної схеми з реально існуючими виробничими процесами і виявлення невідповідностей, по-п'яте, вибір варіантів подолання невідповідностей шляхом створення відсутніх ланок на основі мобілізації внутрішнього потенціалу і в разі необхідності – зовнішнього¹³. Це є серцевиною стратегії підприємства укоріненого економічного розвитку у розділено-спільному світі.

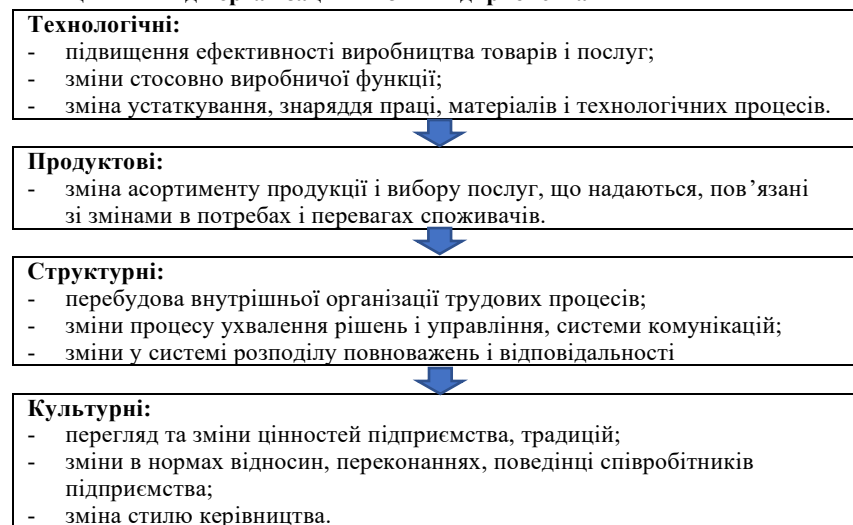
Розвиток в ринковому мінливому економічному середовищі «зеленої» економіки, як зовнішні запозичення і внутрішні вдосконалення, має окремі ознаки резильєнтності, яка визначається як «здатність динамічної системи успішно пристосовуватися до порушень, які загрожують функціонуванню системи, життєздатності або

¹³ Гриценко А. Національно-укорінений розвиток у розділено-спільному світі. Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27 квітня 2023 р.) / ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України», Інститут вищої освіти НАПН України. К., 2023. 125 с. С. 13. URL: <http://ief.org.ua/wp>

розвитку»¹⁴. В умовах цієї адаптації «управління змінами стосується структури системи управління та процесу прийняття стратегічних та оперативних рішень, які гарантують ефективне функціонування підприємства або його економічну стабільність»¹⁵. Модель управління змінами підприємства зображена в таблиці 2.1.

Як було обгрунтовано вище, розвиток підприємства в мінливому ринковому середовищі «зеленої» економіки має бути неперервним. В цьому випадку однією з ознак неперервності розвитку підприємства є кількісна міра його вдосконалення за визначену одиницю часу. Практика свідчить, що за одиницю часу (тривалість одного виробничого циклу) підприємство повинно бути вдосконалене приблизно на одну й туж величину.

Таблиця 2.1 – Види організаційних змін підприємства



Джерело: адаптовано автором за¹⁶.

¹⁴ Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструктор. БІЗНЕСІНФОРМ № 2_2024. С. 244 – 257. С. 247. URL: https://www.business-info.net/export_pdf

¹⁵ Грінченко Р. В., Кисличко К. А., Нечепелюк В. Г., Онищук В. С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5–6. С. 91–100.

¹⁶ Ладонько Л. С., Ганжа І. В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. Науковий вісник Полісся. 2015. №2 (2). С. 101-108. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/>

Фактично будь-яке послаблення процесів вдосконалення призведе до втрати здатності реагувати на швидкі впливи зовнішнього оточення. А посилення інтенсивності вдосконалення підприємства призведе до того, що його інноваційні зелені технології переважатимуть своєю досконалістю технологічний рівень економічного середовища в якому підприємство функціонує. Як результат такого розвитку, почнеться перехід ресурсів з підприємства в зовнішнє економічне середовище. В практичній площині діяльності підприємства, яке володіє надмірно складними ресурсами, виникне проблема пошуку споживачів у зовнішньому економічному середовищі¹⁷.

Такий взаємозв'язок внутрішнього вдосконалення і зовнішнього запозичення є свідченням обмеженості інтенсивного розвитку підприємства. Нижнє обмеження запобігає руйнуванню виробничої діяльності підприємства, а верхнє спричинене економічною ефективністю інновацій та інтенсивністю розвитку ринкового економічного середовища «зеленої» економіки. Відмічені верхня та нижня межі швидкості розвитку підприємства задають приблизно сталу величину (деяку область значень прийнятої інтенсивності розвитку в часі). Звідси можна зробити висновок, що розвиток повинен рівноважним належати до області прийнятої його інтенсивності. В практичній діяльності це означає, що економічне управління підприємством повинно здійснюватися на основі критерію сталості розвитку. Для оцінки сталості розвитку підприємства підходить аналіз динаміки основних показників його діяльності (фондовіддача, рентабельність, капіталоозбросеність, продуктивність праці тощо)¹⁸.

Сталість розвитку підприємства є втілення способу управління ним, який має як кількісні, так і якісні критерії, поділений на певні тактичні завдання його розвитку¹⁹. В їх числі вдосконалення окремих виробничих ланок, їх модернізація, вдосконалення технології

¹⁷ Раєвнева О. В., Тоузани Т. Р16 Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 292 с.

¹⁸ Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, та ін. К.: НУХТ, 2022. 337 с. С. 96.

¹⁹ Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 6, 2020. С. 136 -141. URL: <https://www.econ.vernadskyjournals>

виробництва, виправлення виявлених недоліків, запобігання ризикам і загрозам банкрутства тощо.

Іншою особливістю сталого розвитку є його скоординованість з таким же сталим розвитком зовнішнього середовища²⁰. В економічному ринковому просторі «зеленої» економіки сукупність виробників, які становлять це зовнішнє середовище, складається з підприємств, які задають інтенсивність його розвитку, слідує цій заданій інтенсивності розвитку. В загальній архітектоніці виробників це підприємства, які випускають засоби виробництва, і підприємства, які купують засоби виробництва, а потім виробляють продукцію кінцевого споживання. В цій системі взаємозалежності очевидно, що підприємства, які виробляють засоби виробництва повинні володіти дещо вищим рівнем інтенсивності сталого розвитку, ніж підприємства, що купують засоби виробництва і виробляють продукт кінцевого споживання. А для підприємств, що виробляють товари масового споживання, допустимим є відставання величини показника сталого розвитку від середнього значення для економіки.

Як відображається порушення зроблених нами обґрунтувань на діяльності підприємства? Якщо підприємство не дотримується першого зауваження, то у нього нове виробниче обладнання ставатиме гірше за існуюче. А порушення другої умови свідчить про надмірні (надто високі) капіталовкладення в реінжиніринг, які об'єктивно непотрібні споживачу. Тому процес реінжинірингу бізнес-процесів вимагає застосування системного підходу до аналізу зовнішнього середовища та структурування бізнес-процесів. Він дозволить першочергово обрати найбільш проблемні фактори, які впливають на діяльність підприємств²¹. Якщо дане підприємство досягає сталості розвитку у своїй виробничій діяльності, то існуюче середовище економічної діяльності сприяє прискореному, більш інтенсивному зростанню виробництва.

²⁰ Зайцева Л.О. Складові концепції сталого розвитку. Ефективна економіка. № 11. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf

²¹ Кифяк В.І., Ласуста О.О., Водянка Л.Д. Реінжиніринг як процес виходу підприємства з коронакризи. Інвестиції: практика та досвід № 19–20. 2020. С. 88 – 95. URL: <http://www.investplan.com.ua/pdf>.

Реінжинірінг – це інструмент, спеціально розроблений з метою використання за обставин, що вимагають масштабних змін, які не здатні забезпечити попередні схеми поліпшення виробничих процесів. Разом з тим, реінженірінг не замінює собою постійні покращення. У випадку уже проведення реінженірінгу певного виробничого процесу, то далі настає період у розвитку безперервного постійного покращення, що носять технологічний характер, які потрібні у застосовувати для успішного функціонування у майбутньому. Тобто, намічені програми інтенсифікації виробництва, прискорення виробничого зростання за умов хаотичної нерівності економічного середовища втілюють через дотримання підприємством сталого розвитку. Звідси витікає, що сталість розвитку підприємства в умовах хаотичної нерівності є управлінською концепцією, яка слугує критерієм та тактичним засобом для практичного здійснення управління виробничим процесом підприємства у відповідності до деякої стратегії в умовах нової інфосфери²². Дотримання менеджерами підприємства цієї концепції дозволяє в практичній діяльності втілити сучасні складові парадигми економічного управління в умовах невизначеності.

Важливо відмітити, що сталість розвитку підприємства включає інші важливі елементи, які є також складовими сучасної парадигми економічного управління. Зокрема, виходячи зі специфіки організації виробництва підприємства в умовах «зеленої» економіки, цільових настанов і обмежень, отриманих результатів аналізу сталості на кожному рівні економічної системи, менеджери підприємства повинні розробляти та реалізовувати сукупність заходів, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для досягнення поставлених цілей діяльності та розвитку²³. В цьому процесі вироблення перспектив розвитку важливо заздалегідь оцінити, чи призведуть вони до поліпшення сталості розвитку підприємства. Важливість цього процесу в тому, що він дає можливість менеджерам вибрати із сукупності запропонованих заходів ті, реалізація яких дозволить зміцнити

²² Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 2. С. 60–64. URL: <http://ujae.org.ua/>

²³ Шашина М.В. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. № 2. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

сталість економічної системи підприємства. В умовах «зеленої» економіки розвиток підприємства можна вважати сталим лише за умови дотримання балансу між виробничою діяльністю і навколишнім природним середовищем та економічної рівноваги між економічними інтересами різних соціальних груп²⁴.

Економічною сутністю сталого розвитку є досягнення підприємством у своєму розвитку комплексного оновлення фінансових механізмів, технологій, креативності у інноваційному пошуку. Реальним показником сталості розвитку підприємства є фінансова сталість. Тут пряма взаємозалежність, від ефективної організації управління фінансовою сталістю залежать перспективи успішної виробничої діяльності і в кінцевому рахунку успішності економічного розвитку самого підприємства. Формування нового ринкового економічного середовища бізнес-діяльності вимагає від менеджерів підприємства засвоєння нових, нестандартних підходів до формування стратегії формування і розвитку системи управління фінансовою сталістю підприємства²⁵. В основі цієї стратегії мають бути покладені науково обґрунтовані концепції розвитку, з опорою на широко розгалужену інформаційну мережу.

В умовах мінливості економічного середовища виробничої діяльності підприємства проблеми фінансового оздоровлення та ефективного управління сталістю його фінансового стану постають перед кожним суб'єктом підприємництва і вимагають оперативного вирішення. Це вимагає вироблення універсального підходу до управління підприємством з урахуванням його специфіки виробництва та особливостей бізнес-діяльності. Тут важливим є максимальне врахування об'єктивних закономірностей функціонування і розвитку економічних систем, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, особливостей його виробничої діяльності.

В умовах інноваційної «зеленої» економіки сталий розвиток підприємства неможливий без впровадження нововведень (інноваційних зелених технологій, удосконалення технічних опе-

²⁴ Юхименко П. І., Батажок С. Г., Янович Н.В. Перехід до «зеленої» економіки: світовий досвід та українські реалії. Економіка та управління АПК: Збірник наукових праць. № 2 (185) 2023. Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 29-44.

²⁵ Карпенко О.О., Майзель С.П. Теоретичні аспекти забезпечення сталого розвитку підприємства. Науковий журн⁶⁹ал «ECONOMIC SYNERGY», випуск 1 (7), 2023. С. 98–111. URL: <https://es.istu.edu.ua/>

раційно-виробничих засобів, управлінських форм і методів господарювання в умовах цифровізації управління, новітніх наукових досягнень в галузі тощо) для створення необхідних виробничих умов виготовлення конкурентоспроможної продукції (послуг). Саме інновації та орієнтація на сталий розвиток дозволяють підприємствам отримати стратегічні конкурентні переваги, забезпечити тривале економічне зростання, а також вирішувати нагальні суспільні та екологічні проблеми²⁶. Інновації – це найважливіша ланка доведення наукових розробок і винаходів до стадії їх використання у виробництві з метою збільшення прибутку утримання відповідної ніші на внутрішньому ринку та спроби її зайняття на світовому через підвищення конкурентоспроможності товаровиробників.

Досягнення сталого розвитку підприємством дає можливість йому побудувати виробничу діяльність шляхом залучення інноваційних технологій та маркетингових інновацій управління для вирішення проблем і негараздів, з якими щоденно зустрічаються споживачі.

В умовах ринкової економіки управління виробничим підприємством на основі парадигми сталого розвитку є організаційно-економічним засобом, який адекватно відповідає мінливим, нерівноважним умовам сучасного ринкового бізнес-середовища «зеленої» економіки. В новій ринковій інфосфері сталість розвитку підприємства можна подати у вигляді послідовності взаємопов'язаних компонентів: потужна промисловість – передові інноваційні зелені технології – потужний людський капітал підприємства – креативність управлінців.

Отже, основними складовими нової парадигми економічного управління підприємством є: соціальна та екологічна сталість, сталість економічного функціонування підприємства, людський капітал, науково-технічна складова. У комплексі всі вони складають парадигму сталого розвитку підприємства, який в діяльності підприємств сприяє поліпшенню їхньої продуктивності та ефективності виробничої діяльності, відкриває шлях до рівноважного розвитку економіки, природного середовища, соціальних відносин.

²⁶ Кифяк В.І. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. Економіка і суспільство. Вип. 59. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

1.2. Економічне управління підприємством: еволюція поглядів.

У сформованому динамічному ринковому економічному середовищі досягнення мети і завдань, що стоять перед сучасним підприємством незалежно від форми власності, організаційно-правової форми, галузі діяльності, вимагає інноваційних підходів до організації управління, які б забезпечували ефективний економічний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність. Найважливішою економічною складовою забезпечення стійкого функціонування підприємств є зростання їхньої продуктивності і конкурентоспроможності як ключових індикаторів здатності підприємства до розвитку, які безпосередньо залежать від взаємоузгодженої та взаємопов'язаної діяльності усіх підрозділів підприємства, ефективність якої забезпечується за рахунок грамотної організованої системи управління, що обумовлює необхідність пошуку найбільш дієвих способів стабілізації діяльності шляхом формування системи економічного управління підприємством.

Основне завдання управління продуктивністю і конкурентоспроможністю полягає в тому, щоб виробити комплекс інтегрованих індикаторів впливу, при якому в процесі здійснення виробничих процесів досягався б оптимальний рівень витрачання ресурсів для отримання очікуваного результату підприємством. Фактичний обсяг продукції відповідав рівню ринкового попиту на продукцію, внутрішнім виробничим можливостям підприємства та перевищував сукупні витрати факторів виробництва²⁷. Отже, у сучасному розумінні процес управління інтегрованою продуктивністю і конкурентоспроможністю підприємства має бути процесом забезпечення його високої адаптивності до зовнішнього середовища «зеленої» економіки.

Термін «економічне управління» став використовуватися на теренах України з початку ХХІ ст. Проте до теперішнього часу відсутній єдиний узгоджений підхід щодо трактування сутності терміну «економічне управління підприємством». Систематизація та відображення основних змістових характеристик змісту цього терміну подано в таблиці 3.1.

²⁷ Вітвіцький В.В., Швець А.А. Індикатори продуктивності та конкурентоспроможності аграрних підприємств у системі інтегральної результативності. Економіка АПК, 2019, № 6. С. 53–63. URL: <https://web.archive.org/web>

Таблиця 3.1 – Тракткування сутності поняття «економічне управління підприємством»

Автор	Визначення економічного змісту	Змістова характеристика
1	2	3
Дядечко Л.П. ²⁸	Перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організація і контроль за виконанням планів. Економічне управління будується на цілеспрямованих рішеннях, що приймаються на основі аналізу та багатоваріантних економічних розрахунків на майбутній (плановий) період з урахуванням індикативного планування, яке має характер рекомендацій (побажань) загальнодержавного або регіонального рівнів	Планування і контроль процесів діяльності
Зозуля П.В. ²⁹	Сукупність способів і методів впливу на діяльність підприємства, спрямованих на реалізацію його економічних цілей та завдань шляхом порівняння реальних та необхідних ресурсних можливостей	Спосіб і метод впливу на процеси діяльності
Євдокимова Н.М. та ін. ³⁰	Оцінювання фактичного стану, порівняння його з потрібним і здійснення управлінського впливу згідно наявного ресурсу.	Підготовка й прийняття управлінських рішень
Гончаров А.Е. та Олейнікова Н.М. ³¹	Наука управління підприємством, спрямована на досягнення його стратегічних і тактичних цілей, яка обумовлена потребами сучасного етапу розвитку ринкової економіки. Економічне управління підприємством об'єднує «універсальні методи, напрацьовані ринковою цивілізацією», і дозволяє досягти компромісу інтересів в питаннях регулювання маси і динаміки прибутку, збільшення майна акціонерів, контролю за курсовою вартістю акцій, дивідендної політики, підвищення вартості підприємства тощо	Універсальні ринкові методи регулювання

²⁸ Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

²⁹ Зозуля П.В. Економічне управління кредитною діяльністю торговельного підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.05 Донецьк, 2006. 18.

³⁰ Економічне управління підприємством. Навч. посіб. [Н.М. Євдокимова та ін]. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с. С. 17.

³¹ Гончаров А.Б. Олейнікова Н.М. Економічне управління підприємством: конспект лекцій. Харк. нац. екон. ун-т. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с. С. .

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Колосов А. М., Коваленко О. В., Кучеренко С. К., Бикова В. Г.	Багаторівнева, багатофункціональна система, яка включає в себе процеси встановлення цілей, планування, організацію, мотивацію, облік, контроль та регулювання процесів фінансовогосподарської діяльності підприємства, що призводить до здійснення ефективної політики у сфері бюджетування, управління грошовими потоками та фінансового забезпечення суб'єкта господарювання	Планування, контроль та регулювання процесів діяльності
Довбня С. Б., Найдовська А. О. ³²	це інтегруючий вид управління, який забезпечує максимізацію (зростання) цінності підприємства і його довгострокове стійке функціонування за рахунок формування і реалізації економічного потенціалу підприємства та управління економічними результатами його діяльності.	Інтегральний вид управління
Мельничук Л.С. ³³	«...перспективне, поточне та оперативне планування, а також організація і контроль за виконанням планів»	Планування, організація, контроль

Джерело: сформовано автором на основі наукових джерел.

Таким чином, сутність терміну «економічного управління підприємством» розглядається науковцями через такі змістовні характеристики, як: розробка стратегічних та тактичних планів роботи підприємства та заходів забезпечення їхнього виконання; виду управлінської діяльності, спрямований на вирішення економічних завдань підприємства; сукупність економічних принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і персоналом підприємства; процес впливу на елементи господарського механізму підприємства; наука про управління підприємством, напрям менеджменту, спрямовані на досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства. Якщо пов'язати це з мінливістю економічного середовища діяльності підприємства, то це ефективна система, яка здатна

³² Довбня С. Б., Найдовська А. О. Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання : навчальний посібник. Дніпро : Україн. держ. ун-т науки і технол., 2023. 86 с. С. 8.

³³ Мельничук Л. С. Економічне управління підприємством в сучасних 85 умовах господарювання. Наукові праці. Економіка . 2016. Том 285. № 273. С. 74-77.

забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. В цій системі отримання прибутку, слід, розглядати не як основну мету діяльності підприємства, а виключно як результат ефективного функціонування правильно побудованої управлінської системи. А в практичній площині це процес управління людьми, інформацією, технологічними процесами³⁴.

Отже, предметом економічного управління є економічна діяльність підприємства в мінливому економічному середовищі, під якою розуміється комплекс різних видів діяльності, які здійснює підприємство. Головним призначенням економічного управління підприємством є забезпечення координації, взаємоузгодження та загальної спрямованості усіх цих видів виробничої діяльності, гармонізація усього спектру економічних відносин, що формуються в процесі здійснення цієї діяльності як у межах підприємства, так і з агентами зовнішнього середовища. Це процес управління людьми, інформацією, технологічними процесами.

Основними передумовами, які спонукають підприємство до вдосконалення системи управління економічним розвитком є:

- неефективна господарсько-фінансової діяльності підприємства в новому економічному середовищі, яка є свідченням того, що існуючі внутрішньо організаційні форми діяльності, стиль та методи управління вичерпали себе. Ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства – це поняття, що характеризується найвищою результативністю роботи конкретного підприємства за наявних у ньому умов господарювання, які призводять до стійкої позиції на ринку підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності, рентабельності³⁵;
- вплив динамічних змін сучасного світоустрою (зовнішнього середовища діяльності) на систему господарювання, що обумовлюють нові загрози та виклики, на які підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни, які відбуваються в підсистемах

³⁴ Maliukina Anastasiia. Psychology of management activity. Економіка і суспільство. Вип. 62. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

³⁵ Богацька Н.М. Аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства. Ефективна економіка. № 10. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/78.pdf

підприємства, повинні забезпечувати кращу адаптацію до нових умов економічного середовища господарювання, максимально використовувати нові позитивні ринкові сигнали, які йдуть від зовнішнього оточення. Зовнішнє середовище діяльності підприємства це – підпорядкована певним закономірностям сукупність елементів, що функціонують незалежно від підприємства, але здійснюють взаємний прямий та опосередкований вплив, що виражений, як у загрозах існуючому стану підприємства, так і у можливостях його трансформації у кращу форму з удосконаленими характеристиками, здатним виконувати масштабні відновлювальні функції в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до важкопрогнозованих змін³⁶.

– в процесі ефективного господарювання накопичення внутрішнього потенціалу розвитку, тобто сукупності ресурсів, досвіду та компетенцій, якими володіє підприємство та відповідно до яких існуючий стан справ вже розглядається як такий, що не відповідає наявним можливостям внутрішнього середовища підприємства. Накопичення цього потенціалу ставить питання щодо можливості його реалізації, яке і обумовлює передумови ефективного економічного управління підприємством. Внутрішнє середовище підприємства містить п'ять факторів, до яких належать цілі та завдання підприємства, його структура, технологія і людський капітал, що об'єднують свої зусилля з метою досягнення поставлених цілей³⁷;

– недосконалість системи управління підприємством, невідповідність форм, методів стилю управління існуючим реаліям ведення бізнесу в мінливому економічному середовищі. Подальший розвиток підприємства обумовлює необхідність у впровадженні різноманітних сучасних управлінських новацій, виникненню нових підрозділів, розукрупненні бізнесу тощо. Система управління підприємством повинна володіти гнучкістю, враховувати серйозну конкуренцію на ринку товарів (послуг), враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів, брати до уваги необхідність врахування

³⁶ Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023.. No 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

³⁷ Цвігун Т. В. Вплив факторів внутрішнього середовища на економічну безпеку підприємства. Вісник Хмельницького нац. уні-ту 2019, № 4 Том 1. С. 165–168. С. 165.

невизначеності зовнішнього середовища і для реалізації цих умов існує об'єктивна необхідність в дослідженнях, аналізі існуючого становища підприємства в новому конкурентному середовищі³⁸;

– в процесі ефективної виробничої діяльності підприємство досягнуло ліміту можливостей зростання ефективності господарювання та продуктивності праці в межах існуючої його організаційної структури, що обумовлює доцільність її реорганізації для зняття існуючих протиріч та виявлення нових імпульсів зростання на основі використання потенціалу підприємства. Потенціал підприємства – це сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних тощо), навиків та можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу, щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення функціонування та розвитку підприємства³⁹;

– зміна цільових орієнтирів споживачів (покупців) підприємства, що обумовлює потребу в удосконаленні як самого продукту (товару, роботи, послуги), так і системи його збуту (реалізації), усіх складових маркетингового комплексу підприємства. Формування нової цифрової екосистеми обумовили зміни суті конкуренції, яка відбувається тепер не тільки на рівні виробництва, а й на рівні процесу задоволення потреби споживача, а конкурентоспроможність підприємства – це його здатність в новому конкурентному середовищі додати себе та залишитися у системі повсякденного вирішення економічних завдань, що уособлюються у соціально-економічному та психографічному типі сучасного споживача⁴⁰;

– підвищення рівня конкурентного ринку, на якому працює підприємство, зниження конкурентоспроможності. Формування основними конкурентами нових довгострокових конкурентних переваг

³⁸ Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенко А. М. Удосконалення системи управління підприємством. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». No 2 (45), 2024. С. 62–67. URL: <https://journals.dut.edu.ua/>

³⁹ Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне, НУБІП, 2017, 196 с. С. 10. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/>

⁴⁰ Юхименка П. І., Бондаренко Д. М. Трансформація маркетингової концепції розвитку агропідприємства в умовах Індустрії 5.0. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: "Економічні науки" Випуск 7 (87), 1 т. 2024. С. 192–200. URL: <https://www.inter-nauka.com/archive/archive-of-issues-ekonomika>

обумовлює зацікавленість у впровадженні їх досвіду, знаходження нових підходів до ведення бізнесу (на засадах реінжинірингу, бенч-маркінгу тощо). У центрі уваги повинно стати питання специфіки динамічного розвитку підприємства, виявлення сил, які потенційно можуть викликати позитивні зміни самого підприємства чи його оточення, тобто, конкурентоспроможність⁴¹.

Предметні сфери економічного управління підприємством відображені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Характеристика предметної сфери окремих видів управління підприємством

Вид управління	Характеристика предметної сфери видів управління підприємством
1	2
Організаційне управління, спрямоване на втілення в практику сучасної методології управління та створення передумов для її використання підприємством на основі обґрунтованого вибору форми організації управління, підпорядкованості, професійного складу, взаємодії та розподілу роботи між підрозділами і керівними органами для ефективного забезпечення цілісності усього бізнес-процесу. ⁴²	1. Вибір форми організації управління підприємством і виробництвом. 2. Визначення відносин і зв'язків між структурними підрозділами підприємства. 3. Визначення функцій кожного елемента структури для підтримання нормальної діяльності підприємства. 4. Розподіл основних функцій управління між управлінськими підрозділами та окремими працівниками підприємства. 5. Забезпечення необхідної координованості дій підрозділів підприємства. 6. Підбір, розстановка та навчання кадрів. 7. Здійснення контролю за якістю та ефективністю роботи підрозділів управління підприємством. 8. Формування механізму відносин з іншими організаціями, постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, зі споживачами продукції, джерелами фінансування.

⁴¹ Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М. Димань та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О. А.. Біла Церква: БНАУ, 2024. 552 с.

⁴² Дорошенко М.П., Вороніна Л.П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). № 5, 2019. С. 52–56. URL: <https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019>

1	2
Виробниче управління (планування, організація, мотивація, контроль, нормування, координація, маркетинг тощо⁴³) на практиці знаходяться у взаємозв'язку, є надзвичайно важливими для виробництва і створюють цілісну систему управління суб'єктом господарювання, забезпечує успішне функціонування підприємства у нестійкому ринковому середовищі.	1. Управління розвитком підприємства (розширення асортименту продукції за рахунок випуску якісніших виробів, тобто поліпшення їхніх якісних та споживчих характеристик, застосування вдосконалених технологій виготовлення продукції, автоматизації виробництва). 2. Підвищення конкурентоспроможності продукції. 3. Забезпечення більш ефективного використання устаткування, наявних виробничих площ. 4. Систематичний контроль технічного стану устаткування, забезпечення його технічного обслуговування й ремонту. 5. Забезпечення підвищення продуктивності праці основного та допоміжного персоналу. 6. Зниження усіх видів виробничих витрат. 7. Оптиміальне планування, чіткий облік та нормування основних технологічних операцій. 8. Управління технологічною підготовкою виробництва продукції. 9. Оперативне диспетчерське регулювання усіх матеріальних потоків і технологічних операцій, починаючи від складів із сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, і закінчуючи процесами збирання, контролю готової продукції та її виходом з виробничих цехів на склад готової продукції
Економічне управління спрямоване на забезпечення координації, взаємоузгодження та загальної спрямованості всіх видів діяльності на досягнення балансу в усіх сферах економічних відносин, що формуються в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності як у внутрішньому середовищі, так і з суб'єктами зовнішнього середовища. технічного вдосконалення	1. Виявлення впливу основних економічних показників (обсягу випуску продукції, постійних та змінних витрат, ціни, прибутку) на забезпечення беззбитковості, прибутковості підприємства, його самоокупності та самофінансування розвитку виробництва. 2. Обґрунтування доцільності обсягів виробництва, співвідношення постійних та змінних витрат у собівартості кожного виду продукції. 3. Вибір найдоцільнішого варіанта оснащення підприємства машинами та устаткуванням. 4. Обґрунтування ефективності інвестиційних проєктів з реконструкції підприємства, модернізації устаткування й оновлення продукції.

⁴³ Мартиненко В.Н., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 20, 2017. С. 217–222. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118777>

1	2
шляхом забезпечення, впровадження сучасних більш ефективних організаційних структур, сприяння систематичному впровадженню новітніх інноваційних розробок та постійний моніторинг науково-технічної, інноваційної діяльності в тій сфері, в якій функціонує підприємство	5. Пошук наявних резервів підвищення економічної ефективності виробництва. 6. Обґрунтування найраціональнішої для підприємства форми організації виробництва (кооперації, спеціалізації тощо). 7. Розробка шляхів поліпшення якості продукції. 8. Обґрунтування й подальший розвиток нормативної бази підприємства (матеріальних, фінансових і трудових витрат на виготовлення одиниці продукції). 9. Обґрунтування ціноутворення на продукцію підприємством. 10. Систематичний аналіз господарської діяльності та фінансового стану з визначенням показників рентабельності виробництва й оборотності капіталу. 11. Аналіз використання матеріальних ресурсів, розробка пропозицій щодо зниження матеріаломісткості, енергомісткості продукції, витрат на матеріальні ресурси. 12. Планування розподілу прибутку, розробка перспективного, поточного та оперативного планів діяльності підприємства. 13. Організація обліку контролю економіко-виробничої діяльності за окремими видами продукції та по підприємству загалом

Джерело: адаптовано автором за⁴⁴.

Визначаючи місце економічного управління в системі менеджменту підприємства, слід зазначити таке. Підприємство – це складна соціально-економічна система, у складі якої сучасна економічна наука виокремлює різні підсистеми (виробничу, організаційну, соціальну, маркетингову (збутову), логістичну тощо), кожна з яких має відокремлений перелік об'єктів, потребує специфічного управлінського впливу на кожен з них з метою досягнення специфічних цілей та завдань.

⁴⁴ Лігоненко Л.О., Харчук Т.В., Економічне управління: еволюція поглядів та авторська концепція. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2013. № 1 (6). С. 188–197. URL: <http://nbuv.gov.ua/>

Отже, «економічне управління підприємством» – це інтегруючий та координуючий вид управлінської діяльності, який включає систему показників, сучасну систему контролінгу центрів доходів, прибутків і витрат усередині підприємства й визначає їх рівні відповідальності, які відображають фінансово-економічні результати, аналіз яких призводить до здійснення більш точного планування подальшої діяльності суб'єкта господарювання та досягнення поставлених цілей та завдань⁴⁵.

Економічне управління підприємством в новому ринковому середовищі будується на цілеспрямованих управлінських рішеннях, що приймаються на основі аналізу виробничої діяльності та багатоваріантних економічних розрахунків на майбутній (плановий) період з урахуванням індикативного планування. Сучасні державні програми розвитку економіки є орієнтирами для розробки конкретних планів кожним підприємством. Сутність упровадження економічного управління суб'єктом господарювання полягає в розробленні планів роботи та заходів забезпечення їхнього виконання на велику, середню і малу перспективи.

Щодо механізму економічного управління, це перш за все ефективно та повноцінне поєднання елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських технологій⁴⁶, яке визначається тим, що управління – це процес впливу на об'єкт управління з метою одержання певного результату (прибутку). Ефективність управління характеризується ступенем досягнення цілей та ступені виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може характеризуватися показниками економічної, фінансової ресурсоефективності, а також показниками, що характеризують соціальний, науковий, технічний та екологічний вплив управління підприємством⁴⁷.

⁴⁵ Стукан Т.М. Економічне управління підприємством: сутність та напрями підвищення ефективності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2 (27). URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/>

⁴⁶ Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові. Ефективна економіка. № 12. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf

⁴⁷ Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І.В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємства. Київський економічний науковий журнал No 1, 2023. С. 86–92. URL: <https://www.journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/54/53>

У системі управління основним важелем економічного впливу на об'єкт управління є план. Тому під економічним управлінням підприємства розуміють перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організація і контроль за виконанням цих планів. Результатом цього планування є відповідна документація, тобто система планів розвитку бізнес-діяльності підприємства в конкурентному середовищі, у якій відбиті всі види планованих завдань у формі системи показників на певний період. Передумовами планування представлені економічні результати аналізу діяльності підприємства за попередній період, що включає пошук, збирання та обробку інформації, а також виявлення та формулювання проблеми, що потребує вирішення. На етапі аналізу розглядаються зовнішні та внутрішні умови (фактори), що впливають на діяльність підприємства (табл. 5.1), його сильні та слабкі сторони, загрози і можливості розвитку та ін. В підсумку оцінюється ступінь впливу цих факторів на показники, що плануються.

Таблиця 5.1 – Класифікація факторів, що визначають ділову активність підприємства

Група факторів	Фактори	Зміст фактори, що визначають ділову активність підприємства
1	2	3
За середовищем, в якому перебуває підприємство		
Зовнішні фактори (визначають можливості для функціонування підприємства)	Економічні	Рівень інфляції, цінове регулювання, грошова-кредитна політика, купівельна спроможність населення, стадія життєвого циклу економіки, середній рівень заробітної платні, податкова політика та ін.
	Політико-правові	Інституціональний порядок, умови стандартизації продукції, політична обстановка в країні, нормативно-правове регулювання діяльності підприємств, державний контроль і регулювання діяльності підприємств, рівень протекціонізму та ін.
	Ринкові	Наявність конкурентів, розміщення виробничих сил, наявність необхідних ресурсів на ринках, економічні зв'язки з учасниками ринку тощо.
	Технологічні	Рівень техніки і технологій, розвиток науково-технічного прогресу, впровадження інновацій, питома вага наукоємних виробництв і продукції та ін.

Продовження табл. 5.1

1	2	3
	Природно-кліматичні	Стан навколишнього середовища, природні умови, територіальне розміщення природних ресурсів, якість і кількість природних ресурсів та ін.
	Соціально-демографічні	Наявність кваліфікованих кадрів, соціально-демографічне середовище, суспільне ставлення до діяльності підприємств, кількість потенційних споживачів, профспілкова активність та ін.
Внутрішні фактори (впливають безпосередньо на підприємство і характеризують його діяльність)	Інвестиційні	Проявляються в ефективності використання інвестиційних ресурсів, залучених для функціонування підприємства.
	Виробничі	Характеризують процес організації виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг, виробничий потенціал підприємства, рівень спеціалізації та можливості виробничої диверсифікації.
	Менеджменту	Виявляються у правильній організації діяльності, що втілюється у прийнятті обґрунтованих і зважених управлінських рішень.
	Фінансового характеру	Виявляються у здатності забезпечувати фінансування підприємства, тобто обсягу і вартості авансованого в нього капіталу і доцільності його використання.
	Маркетингові	Розглядають способи зацікавлення споживачів у придбанні товарів, робіт чи послуг підприємства.
	Інноваційні	Виявляються у впровадженні у виробництво нових технологій, технік чи інших інновацій для збільшення економічної вигоди підприємства
За характером їхньої дії на ділову активність підприємств		
Інтенсивні	Якісні фактори	Виражають якісні ознаки й особливості роботи підприємства та його навколишнього середовища.
Екстенсивні	Кількісні фактори	Висловлюють кількісну визначеність ділової активності підприємства.

Джерело: складено автором на основі⁴⁸.

⁴⁸ Буздиган М.О. Класифікація факторів, що визначають ділову активність підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. Вип. 24 (1). С. 88-92. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/>

В практичній діяльності підприємства постановка альтернативних завдань розвитку, з одного боку, є результатом глибокого економічного аналізу, а з іншого – потребує багатоваріантності розрахунків. У загальній архітектоніці економічного управління альтернативні розрахунки виступають третім його етапом, у результаті якого визначаються очікувані економічні результати від різних варіантів планових дій. Здійснення альтернативних розрахунків забезпечує вибір кращого із варіантів для ухвалення управлінських рішень, яке на наступному етапі діяльності підприємства втілюється в плани. Прийняття рішень є основою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Управлінське рішення має соціально-економічну природу, оскільки безпосередньо пов'язане з людською діяльністю, яка керує іншими людьми і використовує свої знання, вміння, навички і здібності. Керуюча система ефективна тільки тоді, коли механізм управління має чітку структуру, здійснює ефективний управлінський вплив на відносини між суб'єктами і об'єктами управління⁴⁹.

Результати конкретної діяльності підприємства відображається у періодичній звітності. Звітні показники являють собою опис отриманих економічних результатів діяльності з виконання намічених планових завдань підприємства за певний період. Вони покажуть ефективність управлінських рішень, які є показником співвіднесення витрат, пов'язаних з прийняттям і реалізацією рішення та одержаних результатів і їх відповідності цілям підприємства.

Завершується економічне управління контролем виконання планів. Контроль – це порівняння звітних показників із плановими за відповідний період, виявлення відхилень і їх представлення для поглибленого аналізу. Наразі багато українських підприємств потребують впровадження контролю, оскільки залишаються проблеми у сфері управління: низька ефективність інформації; процес планування від виробництва, а не від маркетингу продукту; змішування концепцій управління прибутком і управління грошовими потоками; труднощі з розділенням змінних і постійних витрат;

⁴⁹ Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. Академічні візії. № 8–9. 2022. 109–115. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/69>

відсутність контролю за досягненням цілей підприємства; брак інформації для прийняття управлінських рішень, інформація часто залишається незатребуваною; низька культура аналізу цілей, отримання прибутку часто є метою підприємства⁵⁰.

Отже, економічне управління підприємством відображає всю сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують реалізацію стратегії його інноваційного розвитку. Прискорення темпів технологічної модернізації, швидкості створення нових знань та посилення конкуренції потребують не просто використання більш вдосконалених техніко-технологічних рішень, а запровадження інноваційних управлінських технологій.

⁵⁰ Дем'яненко Т.І. Необхідність впровадження контролінгу на підприємствах України. Вісник ХНТУ. N 2 (81), 2022 р. С. 149–153. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55

Розділ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО ПІДТРИМУВАННЯ

2.1. Соціальний та економічний порядок як база економічного порядку підприємства.

В сучасній науковій літературі уявлення про сутність економічного порядку створюється через загальне визначення: порядок – це спосіб і механізм поєднання елементів і підсистем у цілісну систему й чітка послідовність дій у процесі руху до мети, а економічним порядком, за якого людство процвітає, є природний економічний порядок⁵¹. Способи впорядкування на підприємстві можуть бути різними. Проте, ідея порядку практично завжди виражається в понятті закону. Порядок припускає деяку сталість, незмінність об'єктів і відносин між ними. Оскільки сучасне підприємство функціонує в певному ринковому середовищі, суспільстві та державі, то економічний порядок на підприємстві залежить від двох груп чинників, які впливають на упорядкованість взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем і усередині його.

Серед організаційно-економічних важелів зовнішнього оточення підприємницької діяльності виокремлюють постачальників, споживачів, конкурентів, оцінюють наявне політично-правове, науково-технічне, економічне (економічне зростання, обмінні курси, інфляцію та процентні ставки), соціокультурне, природне середовище та міжнародне оточення⁵².

Основними характеристиками цього зовнішнього середовища, яке має прямий (безпосередній) вплив на порядок діяльності підприємства є:

а) взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші. Відповідно до цієї характерної особливості зовнішнього середовища розгляд його чинників не може проводитися ізольовано, а тільки у взаємодії з іншими і з урахуванням динаміки їх змін;

⁵¹ Швайка О.М. Економічний порядок за законами природи та законами ринку. Інтелект XXI № 4. 2018. С. 145–150. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/30.pdf

⁵² Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Economic Analysis*, Volume 33. No. 2. 2023. С. 185–193. URL: [Economic Analysis](http://www.economicanalysis.org.ua/2023/5707-6565682710-3-PB.pdf), Volume 33. No. 2. 2023/5707-6565682710-3-PB.pdf

б) складність зовнішнього ринкового конкурентного середовища – число факторів, на які підприємство зобов'язане реагувати в цілях свого виживання, а також рівень варіацій кожного фактору;

в) динамічність сучасного економічного середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства. Багато дослідників стверджують, що це оточення змінюється з наростаючою швидкістю. Незважаючи на те, що ця тенденція є загальною, в різних галузях швидкість зміни середовища істотно відрізняється;

г) невизначеність зовнішнього середовища є функцією, яка залежить від кількості інформації, якою володіє підприємство з приводу конкретного фактору зовнішнього середовища, а також функцією впевненості в точності існуючої інформації. Чим більш невизначеним є зовнішнє оточення, тим складніше приймати ефективні рішення в процесі економічного управління;

д) в'язкість зовнішнього середовища – кількісна міра зусиль, необхідних для цілеспрямованого переміщення, концентрації і освоєння у виробництві одиниці ресурсів.

Особливість зовнішнього середовища полягає в тому, що воно змінне і знаходиться за кордонами підприємства тому не є ділянкою власного впливу зі сторони його менеджменту⁵³. Відповідно, найважливішими завданнями економічного управління підприємством є впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень щодо забезпечення своєчасних адаптаційних умов відповідно до мінливого зовнішнього середовища. Серед внутрішніх важелів економічного розвитку підприємств, які потребують систематичного управлінського контролю, виокремлюють ресурсний потенціал підприємства, залучення енергозберігаючих інноваційних зелених технологій виробництва, вмотивованість трудових ресурсів, інноваційно-інвестиційну діяльність тощо. Основні його характеристики подані на рис. 1.2.

Зовнішнє середовище має більший вплив на підприємство та ускладнює трансформацію підприємства в необхідному напрямку. Натомість внутрішнє середовище легше піддається управлінню, але саме воно визначає здатність підприємства протистояти негативним

⁵³ Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід № 11. 2016. С. 55–58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf

впливам зовнішнього середовища та використовувати можливості зовнішнього середовища для прогресу розвитку⁵⁴.

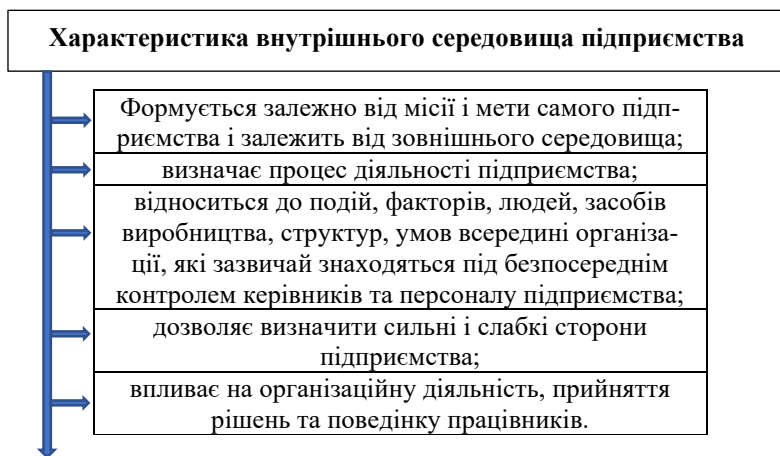


Рис. 1.2. Сучасна характеристики внутрішнього середовища підприємства.

Джерело: складено на основі⁵⁵.

В цих умовах досягнення певного економічного порядку на підприємстві потребує відповідних інструментів його підтримки. Під інструментом наведення (підтримки) економічного порядку слід розуміти будь-який захід, метод або засіб, що діють поза впливом підприємства, або використовуються власне підприємством з метою формування умов для ефективної економічної роботи⁵⁶.

⁵⁴ Зав'ялова М., Магопєць О., Бобко Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. Економічний аналіз. 2023 рік. Том 33. № 2. С. 185–193. URL: <file:///C:/Users/TechnoPlus/>

⁵⁵ Юхименко П.І., Приходько Т.В., Якимюк Ю.П. Організаційно-економічні важелі забезпечення економічного порядку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6046>

⁵⁶ Ларка Л. С. Економічний порядок підприємства та інструменти його підтримання/ Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я:: тези доп. 26-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2018, [16-18 травня 2018 р.] : у 4 ч. Ч. 3 / ред. Є. І. Сокол. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. С. 179. URL: <https://orcid.org/0000-0002-8184-5464>

Алгоритм обґрунтування економічного порядку на підприємстві в процесі економічного управління включає вісім етапів⁵⁷.

Етап 1. Обґрунтування організаційної, виробничої та фінансової структур підприємства для формування ефективної структури економічного управління підприємства. Структура управління – це інституційне явище, в рамках якого забезпечується порядок і цілісність всіх бізнес-процесів підприємства. Організаційна структура управління підприємством – це також порядок підпорядкованості, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами і керівними його органами. Важливу роль відіграє формування відносин, пов'язаних з реалізацією задач та повноважень⁵⁸.

Розрізняють наступні види організаційних структур підприємства: лінійна; лінійно-функціональна; функціональна; матрична; дивізійна. Кожна із них має свої переваги і недоліки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Види організаційних структур підприємства

Типи організаційних структур	Зміст	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Ієрархічна організаційна структура	Чітко визначені функції, права та обов'язки працівників, рівні влади зменшуються зверху вниз.	- проста та зрозуміла організаційна структура; - прозора ієрархія та звітування; - просте управління; - ефективна для великих компаній.	- негнучка та повільна у прийнятті рішень; - комунікація між відділами обмежена; - не підходить для підприємств, які швидко зростають.
Функціональна організаційна структура	Передбачає розподіл обов'язків відповідно до професійних навичок, використовують підприємства з багатьма сферами діяльності та широким асортиментом продукції;	- Високий рівень кваліфікації співробітників; - ефективне застосування ресурсів; - роботу спеціалістів легко координувати.	- Бюрократія та повільність; - комунікація між різними підрозділами обмежена; - не підходить для динамічних ринків.

⁵⁷ Котлярова В.Г. Встановлення економічного порядку на підприємстві. Ефективна економіка № 12, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3656>

⁵⁸ Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. Школа бізнесу. 07.07.2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/>

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Горизонтальна, або плоска організаційна структура	З мінімальною кількістю керівників середньої ланки. В основному прийнятий невеликим підприємствам та стартапам на ранній стадії	- Швидке прийняття рішень; - комунікація та координація без перешкод; - співробітники добре мотивовані.	- Вимагає дуже кваліфікованих та дисциплінованих співробітників; - не підходить для великих компаній - складно управляти розгалуженими задачами.
Дивізійна організаційна структура	Генеральний менеджер відповідає за стратегію та розвиток компанії, а керівники підрозділів – за оперативне управління, використовують великі підприємства, корпорації.	- Швидка адаптація до змін ринку; - автономія філій; - відповідальність менеджерів зростає.	- Дублювання функцій; - великі витрати та збільшення податків; - складна координація між підрозділами.
Матрична організаційна структура	Виконавець одночасно звітує і функціональному менеджеру, і керівнику проєкту.	- Гнучка та адаптивна організаційна структура; - ефективне використання ресурсів; - дозволяє втілювати складні проєкти.	- Складна та заплутана через подання декількох структур; - вимагає дуже уважної координації дій; - може провокувати непорозуміння.
Командна організаційна структура	Базується на командах, які працюють над спільною метою, одночасно виконуючи свої індивідуальні завдання.	- Співробітники добре мотивовані і залучені до роботи; - швидке прийняття рішень; - гнучкість та адаптивність.	- Потребує сумісних команд; - підходить не для всіх задач; - роботу різних команд буває складно узгодити.
Мережева організаційна структура	Поєднує дивізійний і матричний типи організаційних систем, їх адаптивність й універсальність основних функцій управління, є найбільш вигідною, коли підприємство має багато підрозділів	- Гнучкість та адаптивність; - помірні витрати; - дозволяє швидко виводити на ринок нові продукти.	- Складне керування; - обмежена узгодженість; - може використовуватись не у всіх нішах.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Процесно-орієнтована організаційна структура	Пріоритет процесів, а не функцій, щоб слідувати життєвому циклу продукту чи послуги.	- Можливість зменшити витрати; - зростання ефективності та швидкості; - кожен учасник проєкту розуміє свою важливість у загальному процесі.	- Можливі конфлікти між різними процесами; - може спричиняти втрату комунікації.
Кругова організаційна структура	Базується на демократичній ієрархії, менеджери тут не командири, а керівники.	- Інформація вільно циркулює у компанії; - індивідуальне об'єднується заради спільної більшої мети; - співробітники мотивовані взаємодіяти між підрозділами.	- Може бути складною, особливо для нових співробітників; - підпорядкування не завжди зрозуміле новим учасникам.
Лінійна організаційна структура	Складається з ланцюгів, де кожен рівень управління має чіткі повноваження над наступним рівнем.	- Проста взаємодія; - права та обов'язки чітко прописані; - дисципліна та контроль на високому рівні; - виконавці мають перспективи кар'єрного зростання.	- Менеджерам доводиться працювати з великою кількістю задач, що розсіює їх увагу; - індивідуальні рішення учасників, зокрема помилкові, впливають на роботу всієї компанії; - немає прямої комунікації між виконавцями та найвищим керівництвом; - дає можливість утисків з боку вищої ланки керівництва.

Джерело: складено на основі⁵⁹.

Етап. 2. Визначення функцій, повноважень та відповідальності певних підрозділів підприємства. Щоб вибудувати ефективну організаційно-функціональну модель, яка пояснює взаємовідносини між

⁵⁹ Юхименко П.І., Приходько Т.В., Якимюк Ю.П. Організаційно-економічні важелі забезпечення економічного порядку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6046>

працівниками або цілими підрозділами, необхідно добре знати своє підприємство, від поточних ролей і команд до стратегічного плану. Вона сприяє наочному визначенню організаційних ланок, закріплення функцій за ланками та межі їх відповідальності.

Система економічного управління організаційної структури підприємства ґрунтується на таких показниках⁶⁰:

- рівень розвитку та стійкості міжфункціональних зв'язків, який показує, наскільки є узгодженою робота функціональних управлінських підрозділів між собою, наскільки їх завдання та цілі підпорядковані загальній меті розвитку підприємства, наскільки ефективні горизонтальні зв'язки в структурі управління підприємства;

- раціональність організаційної структури управління, на яку впливає суміщення посад по вертикалі та горизонталі, що дає змогу готувати замісників на випадок уходу з підприємства основного працівника або його тривалої відсутності;

- відповідність функцій та обов'язків кожного структурного елементу, порушення якої приводить до дисфункції системи економічного управління загалом. Ознакою доброго балансу відповідальності, прав та компетенції працівника системи економічного управління є мінімум звернень до свого керівництва, адже він знає, як і що робити, і у нього для цього вистачає прав;

- ступінь правильності визначення статусу управлінського підрозділу і посад, що характеризує вміння виділяти економічні пріоритети в діяльності, а також знання філософії вищої ланки управління підприємством;

- еластичність організаційної структури управління, показує забезпеченість процесу економічного управління швидким та вільним потоком інформації знизу доверху, характеризує її здатність змінюватися під впливом зовнішнього середовища. Звідси впливає необхідність широкого делегування повноважень та відповідальності нижнім рівням;

- керованість, характерні ознаки перевищення меж керованості, коли потреби знизу не збігаються з можливістю управління зверху, полягають в тому, що управлінець не знає положення справ знизу; не встигає вирішувати питання, що поступають знизу; недоступний знизу; не всі питання вирішує одразу.

⁶⁰ Кожухівська Р. Б., Парубок Н. В. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). № 4, 2018. С. 98–103. URL: <https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/>

Етап 3. Формування керуючої та керованої підсистем підприємства.

Кожна підсистема забезпечення економічного порядку підприємства має багатоступеневу структуру з різними видами діяльності (табл. 2.2). Коли всі функціональні підсистеми, якими керується персонал, координуються та застосовуються одночасно у часі та просторі, можна досягти максимального успіху в економічному управлінні підприємством, що забезпечить і відповідний економічний порядок на підприємстві.

Таблиця 2.2 – Структура функціональних підсистем системи економічного управління персоналом підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика;
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля;
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості;
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу;
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників;
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією;
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку;
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства організації управління; розробка штатного розпису.

Джерело: складено на основі⁶¹.

⁶¹ Глушенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 35. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

Її вибір залежить, перш за все, від масштабів підприємства (обсягів виробництва продукції, її видів, технологічної і конструктивної складності тощо). Залежно від прийнятої структури управління здійснюється формування структури органів управління, яке полягає у визначенні ланок управлінського апарату, їх взаємозв'язку, кола обов'язків органів, зайнятих плануванням, оперативним керівництвом, контролем та іншими складовими економічного управління підприємством.

Керована підсистема це операційна система підприємства, яка являє собою єдність технічних, технологічних, організаційних елементів і зв'язків між ними.

Для узгодження діяльності двох підсистем повинні визначатися регламент роботи кожної ланки, методи і форми їх взаємозв'язку.

Етап 4. Визначення оптимальної форми управління підприємством для ефективного економічного управління. У процесі формування оптимізації організаційної структури системи економічного управління (централізована – ієрархічна, механістична чи децентралізована - адаптивна) необхідно враховувати фактори, що впливають на її якість. До таких факторів слід віднести: цілі й завдання розвитку підприємства; склад і особливості функцій управління; обсяг та масштаби економічної та соціальної діяльності підприємства; економічні ресурси підприємства; структура підрозділів; специфіку економічного і соціального розвитку підприємства.

Щоб організаційна структура економічного управління підприємства мала позитивне завершення, необхідно дотримуватися вимог, які забезпечують оптимістичний результат:

1) стратегія розвитку підприємства має бути економічно обґрунтованою і відповідати його масштабам та специфіці діяльності;

2) правильний розподіл праці між підрозділами та працівниками, це забезпечить творчий потенціал та оптимальне навантаження;

3) визначення чітких посадових інструкцій окремо для кожного співробітника підприємства;

4) забезпечення та підтримання балансу між функціями та обов'язками⁶².

⁶² Солоненко Ю. В., Куца Я. О. Оптимізація організаційної структури управління підприємства. Фінансовий простір. 2021. No 4 (44). С. 135–146. URL: <https://www.researchgate.net/publication/>

Сформована система економічного управління підприємством має розвиватися у взаємодії із змінами зовнішнього середовища. Серед сучасних напрямів вдосконалення системи економічного управління підприємствами слід виділити такі:

- використання системного підходу до управління персоналом: постійне вдосконалення організаційної структури підприємства, встановлення оптимальної чисельності та структури управління апаратом підприємства в залежності від технічних і технологічних змін в організації виробництва;

- оптимізація системи управління витратами: необхідно виявляти наявні проблеми формування та контролю витрат на підприємстві; формувати ефективні моделі управління витратами;

- управління системою планування, обліку і контролю: застосування сучасних програмних засобів; розвиток комп'ютерних мереж зв'язку для посилення цифровізації економічного управління підприємством, організація фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами⁶³.

Вона має бути водночас простою, лаконічною та містити в собі всі цілі, які призведуть до економічного порядку на підприємстві та покращення його всієї роботи.

Етап 5. Вибір доцільних методів управління в умовах цифровізації виробництва.. Оскільки підприємство є соціально-економічною системою, то управління ним – це, передусім, управління персоналом. Перелік інноваційних методів та інструментів управління персоналом (табл. 3.2).

Диференціація методів економічного управління здійснюється завдяки урахуванню специфічної форми реалізації дії керуючої підсистеми на свідомість і волю працівників. Згідно такої диференціації методи поділяються на економічні (методи спонукання), адміністративні (методи примушення) і психологічні (методи переконання).

⁶³ Ладунка І. С., Рибплка Т. М. Особливості економічного управління підприємством. Економіка і суспільство. Випуск № 13 . 2017. С. 562 – 565. URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/>

Таблиця 3.2 – Перелік інноваційних методів за функціональними сферами управління персоналом

Функціональні сфери	Перелік інноваційних методів	Доцільність застосування
1	2	3
Підбір, відбір персоналу	Хедхантинг Executive Search	Це більш вартісні методи пошуку персоналу, тому їх застосування доцільне при залученні професіоналів високої кваліфікації, що мають власні доробки в певній галузі або розгалужену клієнтську базу;
	Лізинг персоналу Аутстафінг	застосовується у випадку відсутності у роботодавців можливостей для утримання в штаті та розвитку персоналу, що виконує трудові функції, потреба в яких виникає час від часу;
	Скринінг-тестування	це один з перших етапів відбору кандидатів, який використовується для швидкого та ефективного відокремлення претендентів на вакансію на основі базових критеріїв та вимог;
	Temporary staffing	доцільно застосовувати на підприємствах з сезонним характером роботи;
	On-line рекрутинг	як попередній етап співбесіда з кандидатами на вакантні посади на підприємстві, яке має безбалансові відділення та філії, в штаті якого немає менеджера з персоналу;
	Shadowing (“стеження”) Buddying	на відміну від традиційних методів адаптації, майже не потребують фінансування, що в умовах кризових явищ та небажання підприємців вкладати кошти в адаптацію, є суттєвою перевагою;
Оцінка персоналу	Тренінги	це методи оцінки персоналу, що дозволяють розкрити творчий потенціал особистості та оцінити його з метою подальшого розвитку. Застосовується щодо таких категорій персоналу, як керівники й фахівці. Найбільш вартісним і, водночас, ефективним є метод Ассесмент-центр;
	Ділові ігри	
	Кейс-метод	
	Ассесмент-центр Організаційні тести	
Мотивація персоналу	Грейдинг	це оцінювання посад та їх ранжирування незалежно від того, який працівник, яку з них обіймає, а грейдування є сучасною технологією матеріальної мотивації персоналу;
	Безтарифні системи оплати праці	оптимальне поєднання індивідуальної і колективної зацікавленості в покращенні результатів роботи, а зарібок кожного працівника рівною мірою залежить від розміру загального фонду оплати праці, який є результатом спільної роботи колективу;

1	2	3
	Гейміфікація	це впровадження бізнес-ігор в трудовий процес, за результатами яких здійснюється матеріальне і нематеріальне стимулювання персоналу;
	«Соціальна карта співробітника»	передбачає формування віртуального рахунку для кожного співробітника в структурі соціального бюджету підприємства, що дає змогу співробітнику в кінці певного періоду обрати для себе бажану систему пільг;
Навчання персоналу	Баскет-метод	спектр інноваційних методів навчання працівників доволі широкий і за змістом, і за вартістю. Незначну вартість і доволі високу ефективність мають такі методи, як: дистанційне навчання, Корпоративний on-line університет», «Віртуальна школа». Популярності набирають майстер-класи та Екшн-навчання. Суттєво підвищити кваліфікаційний рівень персоналу можна, застосовуючи тренінги, ділові ігри та кейси. Кожен суб'єкт господарювання може обрати оптимальний за вартістю, змістом, призначенням та тривалістю застосування інноваційний метод навчання або їх сукупність.
	Екшн-навчання	
	Кейс-навчання	
	Дистанційне навчання (Скуренавання, вебінари)	
	Мастер-класи	
	Відеонавчання	
	Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	
	«Корпоративний on-line університет»	
Управління діловою кар'єрою	«Віртуальна школа»	
	Коучинг	серед інноваційних фінансово не витратних методів та інструментів управління діловою кар'єрою виділяють “Кар'єрний портал” та внутрішній “Ярмарок вакансій”. Коучинг, як метод психологічного супроводу кар'єри працівника, має високу ефективність, проте вимагає значних фінансових витрат, що має бути виправданим і економічно доцільним. В умовах кризових явищ доцільним є застосування малобюджетних інноваційних методів управління персоналом, таких як: on-line рекрутмент, Shadowing, Budding, дистанційне навчання, “Віртуальна школа”, “Корпоративний online університет”, “Кар'єрний портал”, внутрішній “Ярмарок вакансій”, Secondment, організаційні тести, сторітеллінг, відеонавчання.
	Secondment (своєрідне тимчасове «відрядження» на інше місце роботи)	
	«Кар'єрний портал»	
	«Ярмарок вакансій»	

Джерело: складено на основі⁶⁴.

⁶⁴ Мішина С., Мішин О. Інноваційні методи управління персоналом. 2018. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/>

Сутність адміністративних – в дії на суб'єкт управління через накази і розпорядження. Суть психологічних методів полягає у переконанні працівників. Застосування психологічних методів управління обумовлюється рівнем корпоративної культури. Сутність економічних методів управління полягає у впливі на суб'єкт управління через економічні важелі і інтереси (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Методи економічного управління трудовим потенціалом підприємства

Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3
Адміністративні методи		
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	– забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; – не вимагає великих матеріальних витрат; – на малих підприємствах оперативно досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.	– придушується ініціатива, творча робота; – відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; – на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.
Економічні методи		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень	– стимулюється прояв ініціативи; – реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.	– залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.

1	2	3
Соціально-психологічні методи		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень	– включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; – практично не потрібні матеріальні втрати.	– стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; – важко прогнозувати результати.

Джерело: складено за⁶⁵.

Етап 6. Розробка внутрішніх норм та правил діяльності підприємства. Для досягнення економічного порядку та ефективної роботи кожного працівника підприємства потрібно добре організувати процеси взаємодії між усіма його співробітниками, задокументувати трудові відносини з підприємством. Допомагають в цьому внутрішні документи підприємства, які визначають його інституціональний порядок. Використовуючи вище перелічені методи, підприємство повинно розробляти і регулярно переглядати відповідну систему техніко-економічних і соціальних норм і нормативів. Вона повинна повністю охоплювати виробничий процес по усіх його елементах, інакше вона не може стати основою для планування, контролю і оцінки виробничо-господарської діяльності підприємств. В загальному вигляді, для досягнення порядку нормативна база підприємства повинна включати наступні основні групи (види) норм і нормативів⁶⁶:

⁶⁵ Харук О. А., Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 10, частина 2. 2016. С. 121–125. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/>

⁶⁶ РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо нормування праці за видами економічної діяльності. Проект. Міністерство соціальної політики України. 2021. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/325/>

- норми витрат живої праці;
- норми витрат предметів праці;
- норми і нормативи використання засобів праці;
- норми організації виробничого процесу;
- соціальні нормативи.

Для слідкування дотримання цих норм на сучасних підприємствах вводять підрозділи комплаєнс, що дозволяє усунути ризики ще на етапі їх потенційного виникнення, а не коли вже існують. Комплаєнс - менеджер на підприємстві це - «головний з чесності». Це відповідальна особа яка забезпечує контроль за дотриманням норм (комплаєнс) на підприємстві. Основними завданнями Комплаєнс - менеджера є:

- забезпечення відповідності діяльності підприємства та його працівників вимогам чинного законодавства України, ринковим стандартам, правилам добросовісної конкуренції та внутрішнім документам підприємства, у тому числі етичним стандартам та правилами поведінки;

- забезпечення економічного управління комплаєнс-ризиками з метою їх мінімізації до прийнятного рівня, попередження фінансових збитків та репутаційних втрат підприємства;

- формування системи внутрішнього контролю відповідно до принципу трьох ліній захисту, яка передбачає залучення усіх керівників та працівників підприємства до забезпечення дотримання процедур з комплаєнс;

- попередження виникнення комплаєнс-ризиків у діяльності підприємства;

- консультування керівників підприємства з питань комплаєнс під час прийняття важливих управлінських рішень.

Відділ комплаєнсу, або комплаєнс-менеджер одноособово на підприємстві виконує такі функції, по-перше:

- для досягнення інституціонального порядку забезпечує моніторинг змін у законодавстві та відповідних стандартах професійних об'єднань, дія яких поширюється на підприємство, та здійснює оцінку впливу таких змін на процеси та процедури, запроваджених на підприємстві, а також забезпечує контроль за імплементацією відповідних змін у внутрішні нормативні документи підприємства;

- забезпечує управління ризиками, пов'язаними з конфліктом інтересів, що можуть виникати на всіх рівнях організаційної структури

підприємства, прозорість реалізації процесів підприємства та в разі виявлення будь-яких фактів, що свідчать про наявність конфлікту інтересів на підприємстві, розробляє заходи по їх усуненню;

- забезпечує функціонування системи економічного управління ризиками шляхом здійснення своєчасного виявлення, вимірювання, моніторингу, контролю, звітування і надання рекомендацій щодо пом'якшення комплаєнс-ризиків;

- забезпечує контроль за дотриманням вимог щодо конфіденційності, захисту інформації з обмеженим доступом та розкриття підприємством інформації, визначеної законодавством;

- забезпечує організацію контролю за дотриманням підприємством норм щодо своєчасності та достовірності фінансової та статистичної звітності.

По-друге, розробка внутрішніх нормативних документів (далі - ВНД), які лежать в основі всіх процесів та процедур на підприємстві (основна діяльність підприємства, трудові відносини, податкова та бухгалтерська звітність, кодекс етики тощо. Перелік не обмежено). Комплаєнс - менеджер не може всім займатись один, тому він впроваджує та розподіляє основні функції між іншими працівниками підприємства. Для цього здійснюється регулярне навчання та підготовка працівників.

По-третє, комплаєнс-менеджер або комплаєнс-підрозділ здійснює управління ризиками, працює над постійним вдосконаленням системи та підготовка рекомендацій. Запобігає порушенням етичних норм на підприємстві (шахрайство, хабарництво, відмивання грошей та фінансування тероризму тощо)⁶⁷.

Етап 7. Встановлення показників діяльності підрозділів підприємства. Система показників діяльності є в певному розумінні «системою координат» економіки підприємства. Саме у розробці системи показників і визначенні їх кількісних значень полягає процес планування, а на забезпеченні досягнення планових показників будується система стимулювання і відповідальності як окремих ланок, підрозділів так і працівників підприємства. В основі її функціонування покладені такі критерії, які відображені в таблиці 5.2.

⁶⁷ Бажова О. Впровадження комплаєнсу на виробничому підприємстві. З чого почати? LIGA ZAKON. 1 12. 2023. URL: <https://biz.ligazakon.net/news/223835>

Таблиця 5.2 – Критерії оцінки результативності діяльності підприємства

Критерій	Зміст критерію	Методика визначення результативності	Показники, які характеризують результативність
1	2	3	4
Прибутковість	Максимізація обсягу доданої вартості, створеної в процесі виробничо-господарської діяльності	Різниця між отриманими фінансовими результатами господарської діяльності та вартістю спожитих при цьому ресурсів	Прибуток від операційної діяльності
			Прибуток від звичайної діяльності
			Прибуток до оподаткування
			Чистий прибуток
			Темпи зростання ринкової вартості активів підприємства
Економічність	Мінімізація обсягів споживання ресурсів у процесі створення нової вартості (товарів, послуг)	Різниця між обсягами споживання ресурсів за альтернативними варіантами утворення нової вартості (плановими і фактичними або нормативними витратами; у минулому періоді й в майбутньому)	Обсяги витрат виробничих ресурсів (за видами)
			Економія відносних витрат виробничих ресурсів (за видами ресурсів) на виробництво товарів і послуг (за видами)
			Ресурсоемність операційної діяльності (за видами виробничих ресурсів)
Якість продукції	Максимізація корисного ефекту (низки ефектів) у споживача при використанні створених для цього підприємством об'єктів нової вартості (товарів, послуг)	Співвідношення між параметрами продукції або послуг (економічними, технічними, естетичними та ін.) та відповідними характеристиками споживчих вимог покупців	Економічні (цінові, ефект у споживача), технічні та конструктивні, ергономічні та естетичні параметри продукції або послуг
			Нормативно-патентна чистота продукції або послуг
			Обсяги витрат на перевірку та контроль якості продукції
			Обсяги витрат, пов'язаних з усуненням браку
			Глибина, насиченість, широта товарного асортименту

1	2	3	4
Ринкова позиція	Мінімізація витрат на маркетинг і збут товарів і послуг	Різниця між обсягами витрат на просування і збут товарів і послуг підприємства відносно аналогічних витрат інших учасників ринку	Частка ринку збуту, що належить товарам і послугам підприємства
			Обсяги витрат підприємства на маркетинг і збут товарів
			Капіталоемність ринкових операцій
Інноваційність	Максимізація ефекту від впровадження різного роду інновацій (нововведень)	Різниця між отриманими фінансовими результатами від впровадження інновацій та відповідними показниками діяльності підприємства з використанням традиційних підходів і технологій роботи	Обсяги витрат на розробку та впровадження інновацій
			Обсяги отриманого економічного ефекту від інновацій
			Кількість реалізованих інноваційних заходів
			Кількість працівників та обсяги витрат на оплату праці персоналу, задіяного у реалізації інноваційних заходів
Продуктивність	Максимізація обсягу створення нової вартості (за умови обмеженості використовуваної ресурсної бази)	Різниця між обсягами виготовлення нової вартості за альтернативними варіантами споживання обмежених (за кількісними, якісними і структурними параметрами) виробничих ресурсів	Обсяги виробництва та реалізації продукції (послуг)
			Темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг)
			Ритмічність випуску продукції (надання послуг)
			Показники виконання планів випуску (за асортиментом, обсягом) продукції та послуг
			Рівень використання виробничої потужності

Продовження табл. 5.2

1	2	3	4
Екологічність	Мінімізація антропогенного впливу діяльності підприємства на стан навколишнього природного середовища	Загальні обсяги непродуктивних витрат підприємства, пов'язаних із знешкодженням екологічних наслідків господарської діяльності	Обсяги витрат на відшкодування екологічних наслідків господарської діяльності (штрафи, санкції, додатковий контроль та ін.)
			Обсяги утворення екологічно небезпечних відходів
			Обсяги витрат (інвестиційних і поточних) на зберігання, утилізацію та знешкодження екологічно небезпечних відходів
Якість трудового життя	Максимізація корисного ефекту працівників від участі у господарській діяльності підприємства	Співвідношення між параметрами фактично створених умов праці персоналу та відповідними характеристиками вимог працівників (нормативними, за вимогами колективної угоди та ін.)	Обсяги витрат на оплату праці персоналу
			Обсяги витрат на преміювання та стимулювання персоналу
			Продуктивність праці персоналу
			Фонд робочого часу, використаного персоналом
			Середня заробітна плата персоналу
			Плинність кадрів

Джерело: сформовано на основі⁶⁸.

Для ефективного економічного управління підприємством слід враховувати важливий методологічний принцип: система показників підрозділу має бути пов'язана з кінцевими результатами діяльності підприємства. Важливим є і те, що для цілей контролю і стимулювання повинні прийматися ті показники, на формування яких дійсно може впливати певний підрозділ підприємства.

⁶⁸ Явдак М. Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ № 12. 2011. С. 70–74. URL: <https://www.business-inform.net/export>

Варто зазначити, що ключові показники ефективності в управлінському обліку можуть залежати від загальної стратегії підприємства. Загальні значення економічної ефективності, що характеризують важливі аспекти діяльності підприємства, незалежно від роду та сфери діяльності, зазвичай включають в себе:

1) чистий дохід. Саме цей показник вимірює загальний дохід, який залишається після вирахування всіх витрат та податків. Розмір чистого прибутку оцінюється у зв'язку з іншими критеріями;

2) рентабельність продукції або послуг. Показник рентабельності дає зрозуміти, яка частина виручки, отриманої від продажу товарів (послуг) залишається на підприємстві після вирахування всіх витрат на їх виробництво;

3) оборотність оборотних коштів. Названий показник визначає, як швидко підприємство може перетворювати оборотні активи на готівку або її еквіваленти;

4) частка ринку. Показник дає змогу зрозуміти, яка частина ринку контролюється підприємством у порівнянні з його конкурентами та обирати стратегії, що дозволять отримувати певні переваги;

5. Співвідношення активів до заборгованості. Аналіз критерія дає змогу зрозуміти, яка частина активів підприємства фінансується за рахунок заборгованості перед постачальниками⁶⁹.

Крім вищезазначених показників в процесі економічного управління підприємством аналізується прибутковість інвестицій. Аналіз цього значення допомагає визначити, яка частина прибутку отримана від інвестованого капіталу. Це дає змогу зрозуміти, яку частку у загальному капіталі мають власні кошти та дає змогу розрахувати можливі ризики за відсутності чи зменшення інвестицій.

Етап 8. Формування методичних засад і порядку внутрішнього планування, контролю та оцінки діяльності і стимулювання певних підрозділів.

Внутрішнє планування орієнтоване на рішення тактичних завдань. Це зумовлює такі його відмітні особливості як висока міра деталізації, безперервність і короткостроковий характер. Внутрішнє планування складається з наступних процедур, що виконуються в суворій послідовності:

⁶⁹ Ключові показники ефективності (KPI) в управлінському обліку. БЮРО. 12.07.2024. UEL: <https://burocompany.com.ua/>

- розробка планів виробництва продукції (робіт, послуг) в розрізі окремих основних виробничих підрозділів;
- розробка планів виробництва продукції (робіт, послуг) в розрізі окремих допоміжних і обслуговуючих підрозділів;
- розробка плану матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- розробка плану за собівартістю і прейскуранта внутрішніх цін і тарифів допоміжних і обслуговуючих підрозділів;
- розробка плану за собівартістю продукції, прейскуранта внутрішніх цін і тарифів основних підрозділів;
- розробка фінансового плану.

У відповідності з положеннями про внутрішнє планування на підприємстві організовується контроль та оцінка діяльності певних підрозділів⁷⁰. Процес контролю складається з:

- розробки стандартів (планів),
- виміру фактично досягнутих результатів,
- проведення коригувань процесів планових показників (бюджетів) у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

З метою стимулювання досягнення персоналом встановленої мети, на підприємствах повинна розроблятися ефективна система мотивації. В її основу повинен бути покладений економічний інтерес. Відокремленість та відносна самостійність підрозділів призводять до того, що у кожного підрозділу з'являються власні економічні інтереси. Тому, при розробці системи стимулювання необхідно враховувати наступне.

По-перше, з такої системної властивості підприємства як емерджентність витікає необхідність узгодження різнопланових (різномірних) інтересів.

По-друге, для стійкості роботи підприємства необхідно правильно розставляти пріоритети: в першу чергу повинні задовольнятися інтереси підприємства в цілому, а потім – інтерес певних підрозділів та працівників.

Тобто, з'являється необхідність узгодження економічних інтересів керуючої та керованої підсистем.

⁷⁰ Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти : монографія. Харків : Вид. група «Основа», 2019. 144 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api>

Господарським кодексом України підприємствам (окрім казенних) надано право самостійно планувати свою діяльність і визначати перспективи розвитку. Підприємство самостійно визначає структуру управління і встановлює чисельність персоналу, будує взаємовідносини між окремими підрозділами.

При цьому слід враховувати наступні обставини.

Перше. Маючи широку самостійність, підприємство, поряд з цим, зобов'язане дотримуватися законодавчих вимог з охорони праці, соціальної захищеності персоналу, охорони довкілля тощо.

Друге. Процес економічного управління підприємством базується на розподілі прав і обов'язків окремих підрозділів, регламентації процедур планування, обліку, контролю і стимулювання. Тому з'являється необхідність документальної регламентації усіх сторін внутрішньої діяльності підприємства.

Передусім, економічне управління підприємством здійснюється відповідно до Статуту, в якому визначаються органи управління, порядок їх формування, компетенція і повноваження керівництва підприємства і трудового колективу.

Ще одним документом, який відповідно до статті 65 Господарського Кодексу України в обов'язковому порядку складається на кожному підприємстві, є Колективний договір.

У рамках повноважень, визначених Статутом, для ефективного управління керівництво затверджує цілий комплекс внутрішніх документів підприємства. На основі цих документів, а також нормативних актів державних органів управління і повинен відбудовуватися економічний порядок на підприємстві.

У сфері технології виробництва продукції (робіт, послуг) діяльність підприємства і його окремих підрозділів визначається технологічними регламентами, виробничими і технологічними інструкціями. Окрім цих документів кожне підприємство розробляє внутрішні документи, що встановлюють вимоги охорони праці, довкілля.

Організаційна структура підприємства регламентується Положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями спеціалістів. Ці документи встановлюють права і обов'язки, як окремих фахівців, так і управлінських підрозділів. За допомогою цих документів відбувається делегування права ухвалення рішень, встановлюються сфери компетенції окремих фахівців та ін.

- Наказом керівника підприємства встановлюється порядок підготовки окремих управлінських рішень (оформлення договорів, порядок розробки внутрішніх планів підприємства, порядок організації і проведення ремонтних робіт тощо).

- Економічні взаємовідносини окремих підрозділів деталізуються наступними внутрішніми документами підприємства:

- наказом про облікову політику, в якому встановлюються основні принципи організації і ведення бухгалтерського обліку, визначаються методи оцінки запасів при вибутті, метод нарахування амортизації, оцінки дебіторської заборгованості і т. п.;

- методикою (положенням) формування собівартості продукції (робіт, послуг), в якій приведені: перелік об'єктів витрат, в розрізі яких планується і враховується собівартість продукції (робіт, послуг), перелік постійних і змінних витрат, методи і бази розподілу непрямих витрат і т. п.;

- положенням про оплату праці працівників підприємства, що містить: порядок формування фонду оплати праці окремих підрозділів, тарифні ставки і посадові оклади, види і розмір доплат і надбавок, умови їх виплати;

- положенням про преміювання, що встановлює: перелік показників за виконання яких персонал преміюється, розмір премії, умови її виплати.

При високому рівні децентралізації управління взаємовідношення між окремими підрозділами, а також між підрозділом і керівництвом підприємства будуються на основі внутрішніх договорів. Ці договори деталізують Положення про внутрішній господарський розрахунок, встановлюють конкретні зобов'язання одного підрозділу перед іншим, встановлюють рівень відповідальності за порушення умов договору.

2.2. Мікроекономічні інструменти забезпечення економічного порядку підприємства

В практичній діяльності підприємства основним змістом застосування інструментів підтримки економічного порядку є встановлення взаємозв'язку й порівняння на єдиній оцінній шкалі різних показників, що відображають проміжні й кінцеві результати спільної діяльності різних учасників по досягненню загальних

цілей. Під *інструментом наведення (підтримки) економічного порядку* слід розуміти будь-який захід, метод або засіб, що діють поза впливом підприємства, або використовуються власне підприємством з метою формування умов для ефективної економічної роботи⁷¹. При цьому параметри економічного порядку виступають як ключові змінні, до яких підлаштовуються всі інші складові компоненти економіки підприємства. В цілому, інструменти наведення економічного порядку на підприємстві можна розділити на такі, що діють:

1) на макроекономічному рівні у сфері взаємодії підприємства з середовищем свого функціонування (інституціональний порядок);

2) усередині підприємства з метою збалансування діяльності учасників економічної роботи для досягнення поставлених цілей (положення, засновані договори, статuti, ліцензії). Інструменти оперативного економічного управління підприємством зазвичай відображені у формі поточних планів і виробничих програм, планових бюджетів і балансів.

Серед інструментів як довгострокового так і оперативного управління важливе місце посідають договори підприємства з іншими господарюючими суб'єктами, торгівельними організаціями, постачальниками, споживачами, державними та місцевими органами управління, банками та іншими кредитно-фінансовими організаціями, які регулюють закупівлю, продажі, кредитування, взаєморозрахунки тощо. Їх правові та організаційні засади трудових, соціально-економічних відносин, узгодження інтересів сторін соціального діалогу визначає Закон України Про колективні угоди та договори⁷².

Безпосередньо на підприємстві поточне ситуаційне управління реалізується за допомогою таких документальних форм, як накази і розпорядження керівників. Метою ситуаційного управління виробництва у реальному масштабі часу є усунення результатів впливу зовнішніх чинників та забезпечення відповідності фактичного

⁷¹ Економічний порядок на підприємстві та інструменти його наведення. Лекція. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php>

⁷² Закон України Про колективні угоди та договори (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 60, ст.194). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>

протікання процесу виробництва запланованому, причому за мінімальних витрат ресурсів, що використовуються у виробництві⁷³. Вказані групи інструментів не діють незалежно одне від одного у загальній системі управління. Макроекономічні інструменти не тільки впорядковують взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, але й створюють умови і напрямки застосування внутрішніх інструментів. З іншого боку, внутрішні інструменти наведення економічного порядку, здійснювані всередині підприємства, створюють відповідні умови для впорядкування взаємодії підприємства в цілому з оточуючим середовищем. Оскільки за своїм призначенням вони є задокументовані управлінські рішення, то їх оформлення відбувається за певними правилами (візування, підпис, погодження, затвердження тощо). Для набуття юридичної сили управлінські рішення мають бути оформлені і засвідчені згідно із Законами України, Державних стандартів України та інших інструкцій і правил.

У сучасній практиці господарювання підприємства використовують спеціальний документ – *регламент*, який узгоджує інтереси, норми відносин між собою та поведінку усіх структурних підрозділів підприємства в рамках відпрацьованих загальних правил ведення бізнес-діяльності. В своїй основі він відображає положення про органи управління підприємством, структурні підрозділи; розмежування їх повноважень; узгодження прийняття рішень; порядок скликання й проведення засідань тощо. Саме регламент деталізує систему економічного управління підприємством, а саме, система планів, повноваження органів управління структурних підрозділів у сфері планування (узгодження цілей; ціноутворення; облік затрат і результатів; відрахування й перерозподіл прибутку; виплати дивідендів і податки; оренда, виплати кредитів; злиття та ін.); система звітності; інформаційна система (доступ, передача, захист інформації; інформаційна система менеджменту і маркетингу; доступ до інформації для проведення прогнозовано-аналітичних досліджень). Чітко вибудована організаційна

⁷³ Набока Р. М., Шукліна В. В. Особливості ситуаційного управління логістичною діяльністю харчових підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 94–99. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2020/13.pdf

структура управління забезпечить стабільне функціонування управлінської системи всередині підприємства, що дасть змогу йому ритмічно, динамічно працювати та швидко пристосовуватися до мінливих умов діяльності, сприятиме оптимізації організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю над основними показниками роботи підприємства⁷⁴.

Щодо стандартів, то для підприємства вони можуть бути обов'язковими до виконання і рекомендаційними. Вони спрямовані на досягнення певного ступеня упорядкування в певній галузі. Наприклад, стандарт контролінгу на підприємстві включає такі складові: перелік методів аналізу; вимоги до кількості, якості і термінів підготовки аналітичних звітів; склад аналітичних таблиць; вимоги до складу, змісту нормативно-організаційних документів і порядку їх використання. Практика показує, що використання цього інструментарію контролінгу дозволяє підприємствам конкурувати на ринку, оскільки виникає можливість оптимізувати модель управління підприємством з урахуванням його специфіки⁷⁵.

В сучасному економічному середовищі найпоширенішими нині є стандарти, що регламентують якість у сфері виробництва продукції. У сучасній міжнародній практиці отримали поширення і визнання система стандартів ISO серії 9000⁷⁶, яка хоч і має рекомендаційний характер, однак прийнята за національний стандарт у переважній більшості економічно розвинених країн. Основні вимоги стандарту ISO серії 9000 зводяться до точної ідентифікації на підприємстві виділених процесів і документування зон відповідальності. Нею встановлюються єдині вимоги щодо управління

⁷⁴ Стукан Т. М. Економічне управління підприємством: сутність та напрями підвищення ефективності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Вип. 27 (2). 2017. С. 61–65. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal>

⁷⁵ Василега В.Є. Контролінг в системі забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі адаптації до умов циклічної економіки. Економіка та суспільство. Випуск № 66. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

⁷⁶ Історія створення ISO серії 9000. Стандартизація, сертифікація та метрологія. 26.03.2019. URL: <https://testmetrstandart.com.ua/istorija-stvorennja-iso-serii-9000/>

якістю для будь-якого виробничого чи сервісного підприємства. Вона набирає поширення і в Україні⁷⁷.

Щодо загальної методології формування інструментів підтримки економічного порядку підприємства, то вона ґрунтується на сполученні дедуктивного й індуктивного методів, які означають два напрямки встановлення взаємозв'язку планованих показників: від загального до частки й від часткового до загального, а також на застосуванні методів і техніки планування⁷⁸, до яких належать: аналітичний опис взаємозв'язку показників; здійснення над ними математичних і логічних операцій; відображення зв'язку показників за допомогою графіків або мереж; застосування математичних методів, зокрема, апарата теорії ймовірностей, комбінаторики, теорії ігор і ін. Під економічним показником вважається виражена числом характеристика економічних стосунків, об'єкту або явища в економічній роботі на підприємстві. Всі показники господарської діяльності підприємства перебувають у тісному зв'язку і залежності, що й необхідно враховувати у комплексному аналізі.⁷⁹ Під економічним показником діяльності підприємства розуміються дві якості: 1) назва економічного показника, як результат діяльності, наприклад, прибуток; 2) кількісна величина у певному вимірі, наприклад, у грн.. Завданням підтримки економічного порядку на підприємстві є застосування заходів для збереження систематизованої певним чином сукупності економічних показників, встановлених в процесі планування. Економічні показники, що встановлюються на певний майбутній період, є плановими, очевидно, фактичні значення показників можуть значно відрізнятися від планових. Характер підтримки системи економічних показників враховує методи їх встановлення, найбільш вживані з яких наведемо в табл. 6.2.

⁷⁷ Кривоберець М. М. Стандарти ISO серії 9000: зовнішні переваги, ступінь довіри, відповідність міжнародним вимогам. АГРОСВІТ № 1–2. 2017. С. 32–34. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2017/7.pdf

⁷⁸ Принципи та методи планування на підприємстві. LivingFo. 31 Березня 2023. URL: <https://livingfo.com/pryntsyty-ta-metody-planuvannia-na-pidpriemstvi/>

⁷⁹ Андреева Г. І. Система формування економічних показників як база аналізу господарської діяльності підприємства. Ефективна економіка № 3, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2872>

Таблиця 6.2 – Загальна класифікація методів встановлення економічних показників

Загальна класифікація методів встановлення економічних показників	
Класифікаційна ознака	Найменування методу
1. Вихідна позиція для розробки показника плану	- Ресурсний (від можливостей); - цільовий (за потребою);
2. Принципи визначення планових показників показника	Якісні: – експертно-оцінний; – евристичний; Кількісні: - екстраполяційний (від досягнуто-го рівня); - інтерполяційний (від майбутнього кінцевого результату);
3. Спосіб розрахунку планових показника	- статистичний; - факторний; - нормативний; - економіко-математичний;
4. Варіантність розроблення показника плану	- економіко-математичної оптимізації - одноваріантний; - багатоваріантний
5. Форма подання планових показників	- текстова; - таблична; - графічна; - логіко-структурна; - мережева.

Джерело: складено за⁸⁰.

Відображення реального стану про економічний порядок на підприємстві подається у вигляді системи аналітично пов'язаних між собою планових показників. На практиці у процесі організації виробничої діяльності фактичні показники можуть відхилятися від планових, відповідно, зміна одного з показників може призвести до змінювання іншого аналітично пов'язаного з ним показника. Разом з тим, структура визначення показника може включати й незмінні складові. Такі незмінні протягом певного періоду показники, з математичної точки зору, вважають за *параметри* змінюваної величини. Наприклад, плановий показник реалізації продукції с/г підприємства $R_{пл}$ визначається сумою добутків

⁸⁰ Дорошенко О. О., Сорокати В. М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. Ефективна економіка № 10. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf>

планової кількості продажу с/г продукції певного виду $K_{i.пл}$ на їхню планову вартість $Ц_{i.пл}$ ⁸¹:

$$P_{пл} = \Sigma(K_{i.пл} \times Ц_{i.пл}). \quad (1.2)$$

У випадку, якщо фактично кількість проданої с/г продукції не відповідала плановій, але ціни на неї залишалися незмінними протягом певного часу, то саме ціни можна вважати за параметри змінної величини фактичної реалізації с/г продукції $P_{ф}$, тобто:

$$P_{ф} = \Sigma(K_{i.ф} \times Ц_{i.пл}). \quad (2.2)$$

У випадку, коли протягом планового періоду змінювалися всі складові показника, то уявлення щодо того, чи зберігається запланований економічний порядок на підприємстві, або наскільки він змінюється доводиться встановлювати на основі аналізу всіх комбінації варіантів рівності або нерівності планових та фактичних величин показників, яких, при наявності лише двох складових, є чотири⁸². У прикладі з показником реалізації це призводить до варіантів:

1) фактична реалізація при відповідності складових формули (4.1) плановим – повна відповідність фактичних результатів плановим:

$$P_{ф} = \Sigma(K_{i.пл} \times Ц_{i.пл}) = P_{пл}; \quad (3.2)$$

2) фактична реалізація при плановій ціні товарів, але зміненій кількості їх продажу:

$$P_{ф} = \Sigma(K_{i.ф} \times Ц_{i.пл}) < \text{або} > \text{або дорівнює } P_{пл}; \quad (4.2)$$

3) фактична реалізація при плановій кількості товарів, але зміненій їх вартості:

$$P_{ф} = \Sigma(K_{i.пл} \times Ц_{i.ф}) < \text{або} > \text{або дорівнює } P_{пл}; \quad (5.2)$$

4) фактична реалізація при невідповідності плановим значення як кількості продажу с/г продукції, так і їх вартості:

$$P_{ф} = \Sigma(K_{i.ф} \times Ц_{i.ф}) < \text{або} > \text{або дорівнює } P_{пл}. \quad (6.2)$$

⁸¹ Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова . Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. С. 115

⁸² Єлєцьких, С. Я., Мизайліченко Н. М. Адаптивне планування фінансово-господарської діяльності підприємства : монографія. Краматорськ–Тернопіль : ДДМА, 2024. 188 с.

Це свідчить про те, що до системи показників, що відображають економічний порядок на підприємстві, входять декілька *об'ємних показників*, що відображають найбільш загальні результати його діяльності. Наприклад, для с/г підприємства, яке реалізує свою продукцію, це:

реалізація з податком на додану вартість (ПДВ) – *товарообіг*;
реалізація без ПДВ – *дохід від збутової діяльності*.

Відмітимо, що існуючий нині механізм адміністрування податку на додану вартість доводить те, що ПДВ не є податком саме на додану вартість, фактично це є податок на загальну вартість товару⁸³. Це доводить і закон України «Про податок на додану вартість», де відсутнє поняття доданої вартості. А збутова діяльність виробничих підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру⁸⁴.

Товарна продукція Т розраховується на основі реалізації з урахуванням змінюваності залишків готової с/г продукції на складі підприємства і на шляху до споживача (покупця):

$$T = P + (Зс.к - Зс.п) + (Зш.к - Зш.п), \quad (7.2)$$

де *Зс.к*, *Зс.п* – величина залишків готової с/г продукції на складі на кінець і початок календарного періоду, відповідно; *Зш.к*, *Зш.п* – величина залишків готової с/г продукції на шляху до покупця на кінець і початок календарного періоду, відповідно.

Валова продукція *В* розраховується на основі товарної з урахуванням змінюваності вартості залишків незавершеної продукції у цехах підприємства:

$$B = T + Нз.к - Нз.п, \quad (8.2)$$

де *Нз.к* і *Нз.п* відображають величину незавершеної продукції на кінець і початок календарного періоду відповідно.

⁸³ Про податок на додану вартість. Державна податкова адміністрація України. Лист N 11563/7/16-1220-1 від 22.08.2000. м. Київ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1563225-00#Text>

⁸⁴ Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. № 2. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>

В системі показників *ефективності* роботи будь-якого підприємства найважливішим є прибуток (є абсолютним показником), у якому відображаються результати всієї виробничої діяльності підприємства. *Прибуток* підприємства розраховується як різниця між усіма його доходами й видатками. Розрізняють:

- прибуток від реалізації продукції або товарів (операційний прибуток) – *Поп*; чистий, або балансовий прибуток – *Пб*.

Операційний прибуток, наприклад, торговельного підприємства – це різниця між торговельними надбавками (націнками) і витратами обігу.

Балансовий прибуток розраховується з урахуванням так званих інших планованих і незапланованих доходів і видатків. До планованих видатків (*Впл*) відносять податки, що сплачуються в державний і місцевий бюджети. Незаплановані видатки (*Внп*) – штрафи, пені й неустойки, сплачені за порушення договірних зобов'язань, збитки від списання безнадійних боргів і інші втрати, які зменшують операційний прибуток.

До непланових доходів дохід за винятком витрат збутової (торгівельної) діяльності – *чистий дохід збутової діяльності*;

- чистий дохід за винятком інших операційних витрат – *чистий прибуток* від реалізації виробленої/вирощеної продукції;

- чистий прибуток за винятком (чи із доданням) інших прибутків (або збитків) – *кінцевий фінансовий результат* (до оподаткування);

- додана вартість* (як база для обчислення податку на додану вартість – ПДВ).

Для виробничих підприємств:

- реалізація за винятком ПДВ – *чистий дохід*;

- реалізація за винятком собівартості продукції – *прибуток*;

- прибуток за винятком адміністративних, збутових та інших операційних витрат – *чистий прибуток*;

- чистий прибуток за винятком (чи із доданням) інших прибутків (або збитків) – *фінансовий результат* (до оподаткування);

- об'єм *товарної* і *валової* продукції;

- *додана вартість* (як база для обчислення податку на додану вартість – ПДВ), яка представляє собою різницю між чистим доходом (без ПДВ) і вартістю всіх *матеріальних і прирівняних до них витрат*, тобто за своїм змістом включає лише заробітну плату і прибуток.

Товарна продукція T розраховується на основі реалізації з урахуванням змінюваності залишків готової продукції на складі і на шляху до споживача (покупця):

$$T = P + (Зс.к - Зс.п) + (Зш.к - Зш.п), \quad (9.2)$$

де $Зс.к$, $Зс.п$ – величина залишків готової продукції на складі на кінець і початок календарного періоду, відповідно; $Зш.к$, $Зш.п$ – величина залишків готової продукції на шляху до покупця на кінець і початок календарного періоду, відповідно.

Валова продукція B розраховується на основі товарної з урахуванням змінюваності вартості залишків незавершеної продукції у цехах підприємства:

$$B = T + Нз.к - Нз.п, \quad (10.2)$$

де $Нз.к$ і $Нз.п$ відображають величину незавершеної продукції на кінець і початок календарного періоду відповідно.

Найважливішим показником *ефективності* роботи підприємства є прибуток, у якому відображаються результати всієї виробничої діяльності підприємства⁸⁵. **Прибуток** підприємства розраховується як різниця між усіма його доходами й видатками. Розрізняють:

прибуток від реалізації виробленої продукції або товарів (операційний прибуток) – *Поп*;

чистий, або балансовий прибуток – *Пб*.

Операційний прибуток виробничого підприємства – це різниця між валовим прибутком та операційними витратами (до них можна віднести адміністративні, управлінські, комерційні витрати, та витрати на збут)⁸⁶.

Балансовий прибуток розраховується з урахуванням так званих інших планованих і незапланованих доходів і видатків⁸⁷.

⁸⁵ Спіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Методика оцінювання прибутковості підприємства. Економіка і суспільство. Випуск # 12. 2017. С. 251–254. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/42.pdf

⁸⁶ Види прибутку. Call center CAREFIELD. 19.06.2019/ URL: <https://www.linkedin.com/pulse/>

⁸⁷ Орсхова А.І. Економічна сутність категорії прибуток. Інноваційна економіка. 2013. №45. С. 313-316.

До планованих видатків (Впл) відносять податки, що сплачуються в державний і місцевий бюджети. Незаплановані видатки (Внп) – штрафи, пені й неустойки, сплачені за порушення договірних зобов'язань, збитки від списання безнадійних боргів і інші втрати, які зменшують операційний прибуток (сплачуються з «форс мажорного фонду», який може складати 0,5–1 % прибутку⁸⁸). До непланових доходів (Днп) відносять штрафи, пені й неустойки, отримані від різних організацій, надлишки товарно-матеріальних цінностей, виявлені при інвентаризації, списання кредиторської заборгованості за закінченням строків позовної давності й ін. Вчасне реагування на відхилення витрат від нормативних значень дасть змогу попередити зростання витрат виробництва, що прямо пропорційно впливають на собівартість продукції і прибуток підприємства⁸⁹.

Таким чином, між об'ємними показниками та прибутком підприємства є така взаємозалежність:

$$Пб = Р - З + Д_{нп} - Впл - Внп, \quad (11.2)$$

де Р – реалізація, тобто виторг від продажі товарів; З – затрати на виробництво.

Наведений перелік найважливіших взаємно пов'язаних показників показує, що багато з них складаються з декількох змінних інгредієнтів (складових). Так, якщо плановий показник складається з трьох інгредієнтів, то число варіантів можливих фактичних значень складе 6, в загальному випадку $n!$ (n факторіал), де n – кількість змінних складових планового показника. Очевидно, що підтримувати економічний порядок підприємства у разі великого числа змінних інгредієнтів планового показника стає дуже важко. Тому вирішальним фактором спрощення цього завдання є максимальне використання *норм і нормативів*, як до постійних протягом деякого періоду часу величин. Вони встановлені на нормативно-законодавчій основі та регуляторній документації за кількома напрямками (рис. 2.2).

⁸⁸ Куди витрачаються гроші: базовий перелік витрат підприємства. Школа бізнесу. 07.07.2021. URL: <https://online.novaposhta.education/>

⁸⁹ Ляшенко Г.П., Овсяннікова В.І. Витрати підприємства та управління ними. Економіка та суспільство. Випуск № 45. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

Закони України
Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ)
Національні стандарти України
Міжнародні стандарти
Інші нормативно-правові акти

Рис. 2.2. Класифікація нормативно-правового забезпечення функціонування суб'єктів господарювання.

Джерело: запропоновано автором.

Зміст *планових нормативів* полягає в розрахункові величини співвідношення витрат різних видів ресурсів. *Нормативи* більше зручні при плануванні чисельності працюючих, а також витрат часу або матеріальних ресурсів, що виражаються середньою величиною, тобто допускають відхилення в обидва боки: як на зменшення, так і на збільшення. Поняття норми й нормативу є почасти умовними й нерідко підсумовуванням окремих норм виходить деякий загальний норматив⁹⁰. Наприклад, сумою норм ви-датку різних матеріальних ресурсів при роботі встаткування можна встановити єдиний загальний норматив витрат однієї години роботи даного верстата. І навпаки, підсумовування окремих нормативів дозволяє формувати необхідні норми, наприклад, додаванням нормативів часу на виконання окремих трудових рухів або дій верстатника можна одержати величину норми витрат часу ним на виконання певної операції. Величини норм і нормативів можуть установлюватися шляхом вимірів, технічних розрахунків або на основі аналізу звітних даних, із застосуванням методів усереднення, округлення, математичної статистики та ін.

У загальній архітектоніці економічного управління підприємством сукупність діючих норм і нормативів складає його *нормативне господарство*, під яким розуміється система норм і нормативів видатків сировини, матеріалів, палива й енергії на технологічні цілі, витрат праці, видатків на обслуговування виробництва

⁹⁰ Грицює Н. О. Сутність понять «нормування» та «стандартизація» як економічних категорій. Економіка і суспільство. Випуск № 15. 2018. С. 115–119. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

й управління, які переглядаються в міру здійснення організаційно-технічних заходів⁹¹. Саме нормативне господарство складає необхідну основу для створення дієвого інструменту підтримки економічного порядку в разі наявності системи постійного оновлення діючих норм і нормативів з урахуванням змінення чинників, що на них впливають.

В динамічному економічному середовищі, будь-яка встановлена норма чи норматив можуть потребувати уточнення в зв'язку із змінами цін на матеріали та енергетичні ресурси, підвищення заробітної плати працівників, законодавчо змінених нормативів відрахувань до бюджету та інших установ тощо. Таким чином, в системі економічного управління підприємством нагальною є потреба в механізмі підтримки рівня діючих норм і нормативів у актуальному стані. Наявність актуальних норм і нормативів стає основою підтримки в актуальному стані собівартості кожної одиниці продукції, а отже, і всієї сукупності об'ємних показників діяльності підприємства, які базуються на основі собівартості, види якої подані в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2 – Види собівартості та їх характеристика

Планова	Нормативна	Фактична
Розробляється на основі прогресивних норм і економічних нормативів за звітний період і являє собою прийняття підприємством рішень про граничну величину витрат на виробництво відповідних видів продукції (робіт, послуг).	Являє собою один з видів попередньої собівартості і визначає величину витрат на виріб за статтями та чинними поточними нормами і кошторисами.	Визначається на основі даних бухгалтерського обліку після закінчення звітного періоду і надає достовірну інформацію про фактичні витрати на виробництво продукції (робіт, послуг).

Джерело: складено автором на основі⁹².

⁹¹ Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. Управлінський облік: навч. посіб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с. С. 24–36. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/>

⁹² Вергун В. С., Цвек О. В., Воронко Р. М. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції та напрями їх удосконалення. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. No 6, 2022. С. 30–33. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/>

В структурі економічного управління підприємством загальне ведення нормативного господарства закріплюється за певним його структурним підрозділом, найчастіше – економічним відділом підприємства, у складі якого бажано створення спеціального нормативного бюро. Проте, в практичній діяльності підприємства в функціонуванні нормативного господарства задіяні всі його відділи й служби, відповідальні за розробку й належне поточне ведення всієї технічної та розрахункової документації, необхідної для встановлення технічно обґрунтованих норм і нормативів. Це:

- конструкторські специфікації виробів;
- карти технологічного процесу;
- технічні завдання на проектування оснащення й нестандартного устаткування;
- документація з закріплення виробів за цехами й іншими підрозділами підприємства;
- номенклатури-цінники на споживані матеріали, інструменти загального призначення й спеціальне оснащення;
- внутрішній цінник на послуги й роботи;
- номенклатура застосовуваного устаткування;
- номенклатура причин, винуватців або ініціаторів відхилень і змін норм тощо.

В загальній архітектоніці управління механізм постійного оновлення норм і нормативів виступає основою *нормативного методу калькулювання* і ведення собівартості продукції як інструменту підтримки економічного порядку на підприємстві⁹³. Сутність даного методу полягає в тому, що в основу калькулювання фактичної собівартості продукції покладена її нормативна собівартість, що розробляється попередньо до початку планового періоду на основі діючих на підприємстві норм витрат трудових, матеріальних і інших ресурсів. У поточному порядку ведеться роздільний облік витрат по відхиленнях від норм, на основі чого проводиться постійне відновлення діючих норм і калькулювання точної собівартості.

⁹³ Проскура К. П., Горбуненко Л. В. Методичні підходи до розподілу загально-виробничих витрат та їх вплив на рівень податкового навантаження виробничого підприємства. Ефективна економіка № 8, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

Економічний зміст даного методу полягає в тому, що в основу калькулювання фактичної собівартості продукції покладена її нормативна собівартість, що розробляється попередньо до початку планового періоду на основі діючих на підприємстві норм витрат трудових, матеріальних і інших ресурсів. У поточному порядку ведеться роздільний облік витрат по відхиленнях від норм, на основі чого провадиться постійне відновлення діючих норм і калькулювання поточної собівартості. У процесі виробництва сільськогосподарської продукції нерідко поряд з основною продукцією отримують побічну, яка використовується в господарстві. Під час калькуляції основної продукції із загальної суми витрат віднімають насамперед вартість побічної продукції із загальноприйнятою оцінкою⁹⁴.

В процесі організації виробничої діяльності підприємства відхилення від норм можуть являти собою економію або перевитрати. Зміни норм зводяться до їхнього зниження або підвищення. Поточна собівартість визначається як алгебраїчна сума нормативної собівартості, виявлених відхилень від норм і змін норм по кожній статті калькуляції.

В процесі економічного управління застосування такої схеми у плановій роботі забезпечує підтримку калькуляцій собівартості продукції завжди у актуальному стані. Перевага нормативного методу в тім, що він без складних вибірок, додаткових зведень і проміжних документів надає всі необхідні відомості, що впливають із самої системи обліку, зосереджуючи увагу на негативних моментах. Маючи розгорнуту інформацію про відхилення від норм із причин і винуватців, метод дає можливість менеджерам контролювати роботу будь-якого виробничого підрозділу. Проведений на цій основі ретроспективний і оперативний економічний аналіз дозволяє виявити недоліки в організації виробництва, постачанні, нормуванні, використанні матеріальних і трудових ресурсів, виявити наявні внутрішні резерви.

Застосування на практиці нормативного методу дає можливість систематично в ході виробництва контролювати витрати, що впливають на собівартість продукції, забезпечує оперативність у

⁹⁴ Гайдаржинська О.М., Коверга Д.О. Основні методи калькулювання собівартості продукції та різновиди систем обліку витрат. Економіка ы суспільство. Випуск № 17. 2018. С. 643–649. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/94.pdf

прийнятті рішень, спрямованих на досягнення планових значень економічних показників.

Використання нормативного методу як інструменту підтримки економічного порядку на підприємстві здійснюється у вигляді наступної схеми:

1) створення початкової системи норм і нормативів, її складу та методів встановлення величин нормативів;

2) створення системи поточного обліку виконання норм по всіх об'єктах і процесах їх застосування;

3) виявлення, документування й облік відхилень від встановлених норм і нормативів, аналіз причин їхнього виникнення і спрямування до органу ведення нормативного господарства;

4) прийняття органом ведення нормативного господарства рішення щодо внесення змін до діючих норм і нормативів, або, якщо виявлене відхилення не є об'єктивно підтвердженим, визначення винуватців відхилення від діючих норм і направлення висновків до керівництва підприємства;

5) складання нормативних калькуляцій собівартості продукції (а відповідно – і розрахунків всіх пов'язаних об'ємних показників діяльності підприємства) по діючих на даний момент нормам і нормативам;

6) систематизація фактичних витрат по об'єктах обліку з підрозділом на видатки по нормах, відхиленням від норм і змінам норм;

7) оперативне корегування діючої собівартості (і пов'язаних з нею об'ємних показників) шляхом підсумовування нормативної собівартості по кожній статті й сум відхилень і змін норм і нормативів також по кожній статті витрат.

Облік, аналіз і контроль є важливими функціями управління. Їх цілі, завдання та методи спрямовані на інформаційне забезпечення і прийняття управлінських рішень⁹⁵.

Система корегування норм діє на основі поточного збору інформації з відхилення від величин діючих норм і нормативів з усіх

⁹⁵ Бачинський В. І. Управління витратами: проблеми формування обліково-інформаційних технологій. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / [Відповід. за вип. : проф. Семак Б. Б.]. Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2024. 523 с. С. 102–105. URL: <https://www.lute.lviv.ua/>

об'єктів використання норм: цехів, дільниць, бригад, окремих виконавців тощо, у зв'язку з цим запроваджуються спеціальні первинні документи, що включаються до складу супроводжувально-облікової документації, діючої в виробничих підрозділах підприємства. Так, у додаток до неї виконавцям видається нормативне завдання, що розраховано виключно на основі діючих норм і нормативів, приклад якого приведений у табл. 8.2.

Таблиця 8.2 – Нормативне завдання (форма 1нк) – додаток до наряду

Цех (відділ)	Виробниче завдання				
Дільниця	Номер операції, роботи	Одиниця виміру	Кількість	Дата надання	Строк виконання
Бригада					
Норматив витрат на завдання					
Вид норми, нормативу	Код	Вид матеріалу (ресурсу)	Кількість на оди- одиницю	Кількість на завдання	Підстава, Дата затвердження
1. 2. 3. 4. 5. і т.д.					
Завдання видав		Прізвище, підпис	Завдання отримав		Прізвище, підпис
Відповідальний за норми		Прізвище	Дата	Прізвище	Підпис

Джерело: взято із⁹⁶.

На основі сигнальних документів (форма 1нк) формується добовий звіт з відхилень від виконання норм витрат у вигляді, представленому табл. 9.2, що направляється до органу ведення нормативного господарства.

На основі аналізу даних, поданих за формою 2 нк нормативне бюро економічної служби підприємства вносить корекції до діючих

⁹⁶ Колосов А. М., Зайцева О. А. Адміністрування на підприємствах, в організаціях, установах. Курс лекцій. Полтава 2024. 127 с. С. 35. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/>

норм, провадить перерахунок норм та подає їх до затвердження керівництву.

Актуальна інформація про стан кожного нормативу витрат, що використовується при розрахунках собівартості продукції утримується певним чином, зручним для використання, як, наприклад, це наведено у табл. 10.2 (форма 3нк).

Таблиця 9.2 – **Звіт щодо відхилень (порушень) з виконання норм та нормативів собівартості продукції (форма 2нк)**

Цех (відділ)		Виробничі завдання				
Дільниця	Номер операції, роботи	Одиниця виміру	Кількість	Дата надання		Строк виконання
Бригада						
Відхилення від норм (нормативів) витрат						
Вид норми, нормативу, код	Вид матеріалу (ресурсу)	Кількість за нормою			Фактично	
		одиниця виміру	на одиницю продукції	на завдання	на одиницю продукції	Разом
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
і т.д.						
Дата		Посадова особа		Прізвище		Підпис

Джерело: взято із⁹⁷.

Приведені форми відображення нормативної інформації та її підтримки в актуальному стані повноцінно можуть функціонувати лише в разі наявності автоматизованої облікової інформаційної системи (ОІС), яка здатна надавати актуальну інформацію стосовно кожного нормативу будь-якому користувачеві і в кожний момент часу.

У якості прикладу приведемо принцип підтримки в актуальному стані норм трудового часу на виконання робіт і операцій при виготовленні продукції або наданні послуг, які мають вирішальне

⁹⁷ Там само. С. 36.

значення для собівартості продукції. Зазначимо, що законодавством не встановлено єдиної норми тривалості робочого часу на відповідний період, вона може бути різною залежно від графіку роботи роботодавця, тому обраховується ним самостійно⁹⁸.

Таблиця 10.2 – Поточний стан норми, нормативу (форма Знк)

Вид норми (нормативу)	Код	Матеріал (ресурс)	Одиниця продукції	Кількість на одиницю	Підрозділ
Дата	Стан на дату	Період використання	Використано на продукцію		Підстава змінення
			Одиниця виміру	Кількість	
1. 2. 3. 4. і т. д.					
Дата	Відповідальна особа	Підпис	Дата	Відповідальна особа	Підпис

Джерело: взято із⁹⁹.

В основі цих норм лежить *норма штучного часу* $T_{ш}$, що виражає припустимі витрати часу на виконання однієї операції виготовлення одного виробу:

$$T_{ш} = T_{осн} + T_{доп} + T_{обс} + T_{від}, \quad (12.2)$$

або *норма штучно-калькуляційного часу* $T_{шк}$, що виражає витрати часу на операцію з урахуванням підготовчо-заключних витрат часу на партію виробів n – $T_{пз}$:

$$T_{шк} = T_{пз} / n + T_{ш}, \quad (13.2)$$

де $T_{осн}$ – основний час операції; $T_{доп}$ – допоміжний час, що не перекривається основним; $T_{обс}$ – час обслуговування робочого місця; $T_{від}$ – час оплачуваного відпочинку; n – величина партії предметів певного найменування, що виготовляється як одна облікова одиниця.

⁹⁸ Мінекономіки: законодавством не встановлено єдиної норми тривалості робочого часу. 21.11.2024. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/2314-ipk?page=91>

⁹⁹ Там само. С. 37.

Норми праці є найбільш схильні до корегування через невідворотний процес постійного підвищення продуктивності праці як за рахунок запровадження нового технологічного обладнання, удосконалення технологічних процесів, так і завдяки підвищенню майстерності робітників – виконавців. У будь-якому разі підвищення продуктивності праці (ПП) на декілька відсотків дає підставу корегування (у менший бік) норми штучного часу $\Delta T_{шт}$ у відсотках за формулою:

$$\Delta T_{шт} = 100 * \Delta PP / (100 + \Delta PP). \quad (14.2)$$

Характер впливу тільки цього чинника на міру необхідного корегування норми витрат трудового часу демонструють дані, приведені в табл. 11.2.

Корегування норми трудового часу на операцію і в цілому на виробі дає можливість корегувати норму та загальний обсяг заробітної плати на виріб Z_o , яка становить:

$$Z_o = (T_{ш} - \Delta T_{шт}) * Z_{год} / 60, \quad (15.2)$$

де $Z_{год}$ – погодинна ставка оплати праці відповідно до роз-ряду або інших умов оплати, грн.; 60 – коефіцієнт переведення норм витрат трудового часу, який зазвичай визначається у хвилинах, у години.

Відповідно, сума заробітної плати основних робітників є базою для калькулювання собівартості продукції в цілому.

Таблиця 11.2 – Показники калькулювання продукції підприємства

Підвищення ΔPP , %	Зменшення норми витрат трудового часу, $\Delta T_{шт}$, %	Підвищення ΔPP , %	Зменшення норми витрат трудового часу, $\Delta T_{шт}$, %
1	0,99	13	11,5
2	1,96	14	12,28
3	2,91	15	13,04
4	3,85	16	13,8
5	4,76	17	14,53
6	5,66	18	15,25
7	6,54	19	15,97
8	7,4	20	16,67
9	8,26	21	17,36
10	9,1	22	18,03
11	9,9	23	18,69
12	10,71	24	19,35

Джерело: складено за¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. С. 126

Алгоритм корегування поточної собівартості продукції C ґрунтується на структурній формулі собівартості одиниці продукції, яка визначається підсумовуванням прямих і непрямих витрат за формулою:

$$C = (M + 3o(1 + a + f + K1 + K2)/100) * (1 + K3/100), \quad (16.2)$$

де C – це собівартість виробу, грн.; M – прямі витрати на матеріали й комплектуючі, грн.; $3o$ – основна заробітна плата, грн.; $K1$ та $K2$ – нормативні коефіцієнти непрямих витрати на утримання устаткування й цехові видатки у % до основної заробітної плати; $K3$ – нормативний коефіцієнт, що враховує загальні видатки підприємства, у % до цехової собівартості виробу; a – відсоток додаткової оплати й премій робітників (додатково до основній); f – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Всі складові формули (16.2) є нормативами, що внесені до нормативного господарства підприємства, і є об'єктами застосування нормативного методу як інструменту підтримки економічного порядку на підприємстві.

Розділ 3. ТЕХНОЛОГІЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Контролінг як сучасна система управління підприємством.

В новому ринковому середовищі господарювання управління підприємством вимагає комплексного вирішення проблем розвитку і конкурентоспроможності, що виникають у зв'язку з динамічними змінами зовнішнього і внутрішнього бізнес середовища. В цих умовах ефективність системи управління підприємством визначається її гнучкістю, швидким реагуванням на суттєві зміни економічної та ринкової кон'юнктури, здатністю зменшувати та нейтралізувати несприятливий вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, забезпечувати досягнення запланованого рівня розвитку підприємства, мінімального рівня витрат та отримувати високі прибутки, що характеризують фінансовий результат діяльності підприємства.

Важливу роль у досягненні наміченого економічного розвитку підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності відіграє система управління виробничими процесами. Його ефективність у значній мірі залежить від взаємопов'язаності та узгодженості прийнятих рішень на оперативному та стратегічному етапах управління. З врахуванням змін п'ятої промислової революції та зростання ризиків діяльності сучасних підприємств, велике значення має наукова демонстрація формування та функціонального розвитку системи управління підприємством, спрямованої на забезпечення ефективної господарсько-фінансової його діяльності.

Новою концепцією в управлінні, яка забезпечує виконання фінансово-економічних функцій та підтримує ефективність у прийнятті оперативних і стратегічних рішень, стає контролінг як функціонально самостійна сфера господарської діяльності на підприємстві. Контролінг, який займає особливе місце в системі управління підприємством, забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень з метою оптимізації використання наявних можливостей, об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін підприємства та уникнення банкрутства або кризових ситуацій.

Організація контролінгу на підприємстві сприяє налагодження системного менеджменту, який забезпечує перехід на якісно новий рівень управління та відповідає на такі виклики сьогодення, як:

- врахування суттєвих змін умов зовнішнього середовища, акти-
візація технологій взаємодії зі спільнотою, місцевими громадами,

нарощення потенціалу комунікацій в парадигмі «влада-бізнес-населення»;

- нагальна потреба у побудові механізмів узгодження стратегічного планування розвитку підприємства з поточним та оперативним плануванням на рівні окремих бізнес-процесів;

- створення систем моніторингу та контролю за виконанням бізнес-процесів, розробка, узгодження та інтеграція операційних планів для окремих бізнес-процесів;

- створення та своєчасне узгодження механізмів визначення релевантної інформації для прийняття окремих бізнес-рішень та забезпечення кібербезпеки;

- опрацювання та оцінка технологій співпраці з штучним інтелектом, розширення меж такої діяльності;

- організація командних технологій співпраці в умовах дистанційної та змішаної праці, зміни моделей організації праці;

- забезпечення технологій та практики лідерства, іміджмейкінгу та інформаційної ексклюзивності¹⁰¹.

Контролінг (від англійського слова "to control," що означає контролювати або управляти.) – це нове явище в сучасній теорії та практиці управління, що виникло на перетині економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту. Головна задача служби контролінгу – послідовно та своєчасно аналізувати фінансово-господарську діяльність усіх підрозділів підприємства з урахуванням витрат та прибутку, а також розробка ініціативних пропозицій по усуненню невідповідних плановим завданням та рекомендацій з покращення результатів роботи¹⁰².

Контролінг на підприємстві – це комплексна управлінська концепція, яка поєднує функції планування, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення для координації та оптимізації всіх процесів підприємства. Його мета - підвищити ефективність прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення зворотного зв'язку між стратегічними та операційними цілями, моніторингу ресурсів та результатів діяльності, а також допомогти підприємствам адаптуватися до змін у

¹⁰¹ Храпкіна В. Пріоритети розвитку системи знань менеджменту. Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування»: 25 квітня 2024 р., Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2024. 153 с. С. 11–13.. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5014>

¹⁰² Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. № 2, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf

зовнішньому середовищі. Таке його розуміння підкреслює роль контролінгу не тільки як інструменту управління, але і як системи, що сприяє сталому розвитку підприємства за рахунок синергії управлінських підходів і методів. В процесі ретроспективного аналізу етапів формування контролінгу на підприємстві виокремлено три його основні концепції відповідно до його орієнтації та масштабів здійснення (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Основні концепції контролінгу на підприємстві

Концепції контролінгу	Сутність концепції контролінгу
Концепції з орієнтацією на облік	Орієнтації системи контролінгу на оперативне досягнення цілей підприємства пов'язаних з отриманням прибутку за допомогою даних бухгалтерського обліку
Концепції з орієнтацією на інформацію	Використання системи контролінгу для інформаційної підтримки процесу планування та контролю на підприємстві
Концепції з орієнтацією на координацію	Орієнтація на планування і контроль: спрямована на координацію планування, контролю та інформаційного забезпечення
	Орієнтація на управлінську систему: спрямована на підтримку створення системних і процесних структур, які сприяють узгодженості завдань та координації їх діяльності, а також на координацію всієї управлінської системи підприємства для забезпечення цілеспрямованого управління підприємством

Джерело: адаптовано автором на основі¹⁰³.

Для того щоб зрозуміти місце контролінгу в системі керування підприємством, треба пам'ятати, що зміст будь-якої системи керування складається з визначення політики підприємства на тривалу перспективу, координації роботи підрозділів і служб, вирішення поточних завдань ведення бізнесу. Тому першочерговим завданням контролінгу є формування обліково-економічної інформації на підприємстві і забезпечення оптимізації взаємозв'язків і залежностей інформаційних потоків між усіма основними функціями керування. Виходячи з цього в економічній літературі розрізняють стратегічний і оперативний контролінг.

¹⁰³ Жовновач Р.І., Чердніченко М.Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. Ефективна економіка № 9, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201>

Стратегічний контролінг – найважливіша складова контролінгу, що управляє зовнішнім середовищем, альтернативними стратегіями, його цілями. Він направлений на реалізацію довгострокових стратегій і задач.

Оперативний контролінг призначений допомагати управлінському персоналу в досягненні запланованої мети. Його основним завданням є створення методичної, інформаційної та інструментальної системи підтримання управлінського персоналу для досягнення запланованих цілей в короткотерміновому періоді. Порівняльну характеристику оперативного та стратегічного контролінгу здійснено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна характеристика стратегічного й оперативного контролінгу

№ п/п	Критерій порівняння	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
1	Орієнтація	Зовнішнє середовище, адаптація підприємства	Ефективність внутрішніх процесів на підприємстві
2	Рівень планування	Стратегічне планування	Тактичне і оперативне планування, бюджетування
3	Завдання	Визначення стратегічних цілей і розроблення фінансової стратегії підприємства; ідентифікація та формування стратегічних чинників успіху; впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування; довгострокове управління вартістю підприємства	Встановлення планових оперативних показників фінансово-господарської діяльності підприємства; складання звітності; своєчасне надання інформації про відхилення фактичних показників від планових; аналіз причин відхилень
4	Джерела інформації для прийняття рішень	Зовнішні і внутрішні джерела інформації	Внутрішні джерела інформації
5	Інструменти	SWOT-аналіз, портфельний аналіз, СРІП, бенчмаркінг, таргет-костинг, ABC-аналіз, функціонально-вартісний аналіз	ABC-аналіз, XYZ-аналіз, оптимізація обсягів замовлень, СVP-аналіз, бюджетування, фінансовий аналіз показників діяльності

Джерело: складено на основі¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Прокопец Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. Причорноморські економічні студії. Випуск 39-2. 2019. С. 17–20. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/39_2_2019/5.pdf

Як видно із таблиці 2.3 їх функції мають однакову спрямованість, тому на практиці існує тісний взаємозв'язок оперативного та стратегічного контролінгу. Проте, кожен з цих видів контролінгу має свої цілі, а також методи, засоби і інструменти для їх досягнення.

Стратегічний контролінг повинен забезпечити виживання підприємства, відстежувати намічені цілі розвитку і досягнення довгострокової стійкої переваги перед конкурентами. Відповідно, об'єктами контролю, а також контрольованими величинами є такі показники, як цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони фірми, шанси і ризики в її бізнесі. Це й визначає його основні напрями аналізу, якими є:

- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- аналіз конкуренції;
- аналіз ключових чинників успіху;
- формування портфеля стратегій;
- аналіз стратегічних планів і підконтрольних показників діяльності;
- аналіз ланцюжка цінностей;
- аналіз стратегічного позиціонування;
- аналіз витратоутворюючих чинників.

Об'єктами контролю, а отже, і контрольованими величинами, є такі показники, як цілі, стратегії, потенціали й чинники успіху, сильні і слабкі сторони підприємства, шанси і ризики, межі та наслідки¹⁰⁵.

Наступним етапом у реалізації стратегії розвитку підприємства є оперативний контролінг, який включає в якості центральної ланки оперативне планування із прямими та зворотними зв'язками разом із іншими його підсистемами: цільовим управлінням, контролем за виконанням, визначенням "вузьких" місць, коригуванням, адаптивним управлінням¹⁰⁶.

Оперативний контролінг орієнтований на короткострокові цілі і контролює такі основні економічні показники підприємства,

¹⁰⁵ Другова А. С., Шевченко М. М. Стратегічне управління як основа формування концепції контролінгу. вісник Ужгородського національного університету. Випуск 20, частина 1 • 2018. С. 146–150. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/34.pdf

¹⁰⁶ Старенька О. М. Організаційні підходи до здійснення оперативного контролю на промислових підприємствах. Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії і практики. 2021 No 2 (37). С. 123–133. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3245/3184>

як рентабельність, ліквідність, продуктивність і прибуток, що близько і зрозуміло у сфері бізнес діяльності. Завдання, в основному, включають виробничий облік, оперативне планування і бюджетування, аналіз стандартів продуктивності і відношень, формування звітів, порівняння результатів з цілями, параметричний аналіз, формування нестандартних звітів.

Контролінг на підприємстві включає такі структурні складники:

1) постановка цілей – визначення кількісних та якісних цілей підприємства, вибір критеріїв їх досягнення;

2) планування – перетворення цілей підприємства в прогнози і плани, аналіз сильних і слабких сторін, розроблення на його основі стратегій підприємства, а потім плану;

3) управлінський облік – відображення фінансово-господарської діяльності підприємства в процесі реалізації плану; використовується під час обґрунтування управлінських рішень;

4) система інформаційних потоків – віддзеркалює діяльність підприємства, забезпечує необхідною інформацією управлінські структури;

5) контроль – оцінка досягнутих показників;

6) аналіз плану, результатів, відхилень – здійснюється в трьох часових вимірниках: минулому, теперішньому і майбутньому.

Інформація, яку постачає система контролінгу, повинна відповідати таким вимогам: достовірність; повнота; релевантність (суттєвість); корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання); зрозумілість; своєчасність; регулярність.

Як показує практика, більшість підприємств в Україні не мають чіткого розуміння концепції контролінгу і використовують лише окремі елементи, такі як вимоги до формування інформаційної системи, окремі показники, системи управлінського обліку (які часто є фрагментарними) та бюджети. Це пояснюється не повним розумінням змісту самого контролінгу на підприємстві. Його часто змішують із таким поняттям як «контроль». Дійсно, контролінг дозволяє контролювати процеси, а не результати. Допомогає побачити, на якому етапі процесу стався збій, отримати зворотний зв'язок від центрів фінансової відповідальності та вчасно внести корективи. А контроль - це відстеження результатів цих процесів після певного терміну. Також різниця в тому, що контролінг як система управління та спостереження

допомагає знайти нові можливості, ресурси та вектор розвитку для бізнесу в майбутньому. А внутрішній контроль - допомагає виявити та запобігти можливим ризикам на цьому шляху. Контроль - це найважливіша функція контролінгу та управлінського обліку одночасно. Наприклад, контролінг у процесі регулювання встановлює цільові показники діяльності центрів відповідальності, у тому числі фінансові, за якими згодом здійснює контроль. Контролер порівнює планові та фактичні результати, щоб оцінити ступінь досягнення мети та виявити відхилення від плану¹⁰⁷.

Таблиця 3.3 – Аргументи “за” і “проти” організації служби контролінга в системі управління підприємством

“Плюси” створення служби контролінгу	“Мінуси” створення служби контролінгу
З’явиться конкретна особа, відповідальний за результати роботи й виконання покладених обов’язків	Доведеться змінити сталу організаційну структуру управління й пояснювати, навіщо це потрібно
Інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці, і її можна буде одержувати досить оперативно. Можна швидше домогтися введення єдиних стандартів і правил планування, контролю, обліку й звітності за підрозділами, що полегшить процес комп’ютеризації	Виникнуть проблеми з підрозділами підприємства, у яких будуть вилучені окремі функції, а замість них з’являться додаткові функції. Важко знайти фахівця, який міг би працювати як контролер (швидше за все, треба буде навчати когонебудь з наявного складу)
Плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані й перевірені на правдоподібність, якщо цим питанням буде займатися одна служба.	Є небезпека посилення надмірного впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що викличе незадоволення в колективі

Джерело: складено на основі¹⁰⁸.

Контролінг покликаний забезпечити своєчасне спрямування управлінських процесів на досягнення поставлених підприємством цілей. Відповідно, основними напрямками діяльності контролінгу є:

1) координація управлінської діяльності для досягнення корпоративних цілей;

⁸ Нестеренко К. Контролінг та контроль у системі управлінського обліку: в чому відмінність і як вони пов’язані. Aktsv, 24.08.2022. URL: <https://fin-academy.net/ua/materials/article/>

¹⁰⁸ Журавель Т.М., Терещенко Я.О. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. [Електронний ресурс]. URL: file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/a_v_k,+8%С.pdf

2) інформаційно-консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;

3) створення корпоративних інформаційних систем управління;

4) забезпечення раціональності управлінських процесів.

Функції контролінгу включають функції обліку, функції планування, функції контролю та регулювання, функції інформаційно-аналітичного забезпечення та спеціальні функції (рис.1.3).

Функція обліку передбачає збір та аналіз інформації про результати поточної діяльності та здійснює внутрішній облік організації та її підрозділів.

Функція планування забезпечує інформаційну підтримку планування, формує та вдосконалює загальну систему планування в організації.

Функція управління та координації порівнює планові та фактичні обсяги робіт, аналізує відхилення, визначає їх причини та надає рекомендації щодо усунення або покращення відхилень.

Функція інформаційно-аналітичного забезпечення включає розробку управлінських інформаційних систем, збір і систематизацію найважливіших даних для прийняття рішень.



Рис. 1.3. Функції контролінгу.

Джерело: складено на основі¹⁰⁹.

До спеціальних функцій належать процеси збору та аналізу даних про зовнішнє середовище, вивчення досвіду та результатів

⁹ Лобунець Т.В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Контролінг» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : НУБіП, 2023. С.12.

діяльності конкурентів, розрахунки ефективності інвестицій та інноваційних проектів.

Роль контролінгу в кожній функції управління полягає в наступному:

1. При виконанні функції планування система контролінгу координує розробку планів, узгоджених на підприємстві, надає інформацію для розробки планів і перевіряє плани, розроблені різними підрозділами підприємства.

2. Функція організації взаємодії в контролінгу виконується шляхом налагодження обліку витрат і результатів діяльності та контролю з боку різних підрозділів організації.

3. Мотиваційна функція в системі контролінгу досягається шляхом розробки механізмів стимулювання виконання планів.

4. Функція контролінгу в системі управління порівнює планові та фактичні значення, встановлює допустимі межі відхилень від плану, аналізує відхилення, визначає причини відхилень від плану та формулює пропозиції щодо усунення несправності або зменшення її впливу.

5. Контролінг передбачає виокремлення додаткової функції – аналіз ефективності рішень, що забезпечується шляхом створення управлінських інформаційних систем, збору найважливіших даних для прийняття управлінських рішень, підтримки консультацій щодо вибору коригувальних заходів та підвищення якості прийняття управлінських рішень.

Окремо можна виділити агреговані функції контролінгу щодо персоналу підприємства. Ймовірним ефектом є поступове усунення порушень у функціях контролінгу персоналу, як правило, з використанням найсучасніших інструментів (табл. 4.3).

При контролінгу управління персоналом існує потреба проводити оцінювання на двох рівнях: а) робочих місць та працівників; б) окремих структурних підрозділів і підприємства в цілому¹¹⁰.

Виходячи з сучасної концепції контролінгу реалізація функцій контролінгу пов'язана з використанням його методів (інструментів). Необхідність і важливість інструментів контролінгу в системі управління суб'єктом господарювання зумовлена їх ключовою роллю в забезпеченні ефективного управління. Контролінг оптимізує процес

¹¹⁰ Armstrong M., Taylor S. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Kraków. Oficyna Wolters Kluwer. 2016. 948 p. URL: <https://www.profinfo.pl/sklep/zarzadzanie-zasobami-ludzimi,25308.html#spis-tresci>

прийняття рішень і забезпечує інтеграцію планування, контролю та аналізу. Разом з моніторингом він створює комплексну систему управління, орієнтовану на досягнення сталого розвитку суб'єктів господарювання (табл. 5.3).

Таблиця 4.3 – Агреговані функції контролінгу персоналу

Функції	Сутність функцій
Оптимізація працевлаштування персоналу	Ознайомлення працівників з цілями та стратегією підприємства. Планування зайнятості, внутрішній та зовнішній набір працівників, рух персоналу, ефективні форми працевлаштування працівників. На даному етапі здійснюється аналіз методик вибору, оцінка технологій підбору кандидатів та зворотній зв'язок.
Організування праці	Розробка організаційної структури, яка дозволяє підвищити ефективність праці, способи рівного розподілу праці між посадами. працівниками, видами діяльності, картки навантаження, динамічний в часі розподіл змінних завдань.
Здобування компетентностей та їх використання	Ідентифікація наборів компетентностей необхідних для підприємства. Підвищення кваліфікації працівників, залучення молодих працівники, випускників вузів. Мета визначення рівня відповідності між вимогами посади і тим, як відповідають цим вимогам співробітники.
Оцінювання вмінь та ефективності праці	Вибір методів оцінки працівників згідно специфіки їх роботи. Проектування інструментів оцінювання та періодичне тестування рівня та обсягу використання компетентностей та ефективності роботи. Прив'язка системи оцінки до потреб підвищення кваліфікації та мотивації працівників
Формування середовища праці	Здійснюється пошук раціональних систем оплати праці, а також проводиться розподіл працівників на групи, залежно від рівня їх робочих досягнень. Важливе значення відіграють моральні та психологічні аспекти, тобто задоволеність працівника роботою та атмосферу у колективі. Відповідно до цього, здійснюється регулювання зарплати і продуктивності праці, їх порівняння
Демократизація управління	Сфера застосування, форми та способи, які можуть бути використання в значній мірі залежать від типу організація та виду діяльності. Найбільший перелік і різноманітність форми участі можуть мати місце на великих підприємствах. Вибір форм участі в управлінні визначається чинними правилами, особливостями створення. представництвами працівників, їх вмінням вести діалог з представниками топ-менеджменту, доступом до інформації та вирішенням колективних суперечок.

Джерело: сформовано автором за¹¹¹.

¹¹¹ Лінич Л., Хілуга О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. №2, 2021. С. 107 – 118.

Таблиця 5.3 – Базові інструменти контролінгу підприємства

Інструменти контролінгу стратегічного рівня	
Маркетинговий інструмент	Коротка характеристика
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також його ринкових можливостей і загроз з урахуванням положення основних ринкових конкурентів
SNW-аналіз	Аналіз сильних, слабких та нейтральних сторін підприємства за допомогою встановлених критеріїв оцінки маркетингової діяльності
PEST-аналіз	Ситуаційний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства за політичними, економічними, соціальними та технологічними показниками
Матриця McKinseyGE	Портфельний аналіз довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної бізнес-одиниці
Матриця Ансоффа	Аналітичний інструмент контролінгу маркетингу, що допомагає визначити стратегію позиціонування товару на ринку
BKG-аналіз	Розподіл продукції підприємства по стратегічних бізнес-одиницях
Бенчмаркінг	Порівняння конкретних параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними показниками інших підприємств чи конкуруючих організацій
GAP-аналіз	Співставлення запланованих показників та найбільш імовірних значень, визначення різниці між ними дасть змогу своєчасно корегувати стратегії для попередження даних відхилень
Аналіз ЖЦТ	Визначення стадій життєвого циклу товарів підприємства для більш ефективного управління ними
Інструменти контролінгу оперативного рівня	
CVP-аналіз (аналіз беззбитковості)	Розрахунок критичної величини реалізованої продукції підприємства, за якого прибуток від реалізації продукції дорівнює її повній собівартості
Оцінка ефективності маркетингу	Розрахунок доцільності маркетингових програм шляхом співставлення отриманих результатів від їх реалізації та понесених маркетингових витрат за певними показниками
Аналіз відхилень	Дає змогу порівняти рівень фактичних показників з базисними (плановими)
Оптимізація обсягів замовлень	Дає змогу систематично знижувати маркетингові затрати у сфері закупівлі і на складі
Бюджетування маркетингових витрат	Планування величини маркетингових витрат у короткостроковому періоді
Функціонально-вартісний аналіз	Пошук резервів зниження собівартості продукції

Джерело: складено на основі¹¹².

¹¹² Обельницька Х.В., Бурачок О.І. Передумови впровадження концепції контролінгу маркетингової діяльності на підприємствах виготовлення меблів. Приазовський економічний вісник. Випуск 6(23) 2020. С. 114–121. С. 117. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/22.pdf

Впровадження системи контролінгу на підприємстві здійснюється за такими етапами (модулями):

- попереднє дослідження проекту;
- оптимізація організаційної структури та системи внутрішнього документообігу;
- організація роботи окремих служб або конкретних бізнес-функцій; формування системи управлінського обліку на основі впровадження ефективної облікової політики; розробка та впровадження системи планування (бюджетування);
- формування системи управління підприємством на основі системи показників стратегічного управління.

В результаті впровадження системи управління з'явиться можливість:

- швидко і точно розраховувати ціни при укладанні договорів за договірними цінами, а також фіксовані ціни, коли ціни пропонуються замовниками;
- формалізовані інформаційні потоки, які дають можливість швидко фіксувати поточний стан виконання робіт за певними показниками (документообіг);
- можливість планувати поточну діяльність та прогнозувати її результати будувати моделі майбутнього стану компанії;
- забезпечення постійного контролю та аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таким чином сучасне бізнес-середовище сприяє формуванню на вітчизняних підприємствах ефективних систем контролінгу, основною метою яких є орієнтація системи управління суб'єкта господарювання на досягнення його стратегічних цілей. Контролінг інтегрує різні функції управління та використовує їх для вирішення оперативних, тактичних і стратегічних завдань. Як наслідок, контролінг дає комплексне та цілісне уявлення про систему управління та гарантує стратегічний розвиток суб'єкта господарювання та його належну конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Система збалансованих показників як засіб управління підприємством.

Сучасною ефективною системою управління на підприємствах є система фінансового котролінгу, яка забезпечує інтеграцію окремих функцій управління фінансами. На сьогодні є безліч методів

фінансового контролінгу, які полегчують процес контролю на підприємстві. Серед них: CVP-аналіз, SWOT-аналіз, вартісний аналіз, бенчмаркінг, коефіцієнтний аналіз, система раннього реагування. При здійсненні операційного контролінгу зазвичай використовують коефіцієнтний аналіз, а при стратегічному – надають перевагу аналізу SWOT. Інструментарієм інтегрованої системи управління є модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC).

Збалансована система показників - це стратегічний інструмент, який дозволяє керівництву компанії та будь-якої організації сформулювати для всіх зацікавлених сторін шлях до досягнення поставлених стратегічних цілей, встановити відповідальність за цей процес і визначити етапи виконання¹¹³.

На початку 90-х років минулого століття Д. Нортон, керівник спільноти Balanced Scorecard Community, та професор Гарвардської бізнес-школи Р. Каплан запропонували модель, яка надає можливість відобразити найбільш важливу інформацію комбінованої системи показників, що реалізують принцип збалансованості¹¹⁴. Вони виявили, що неможливо правильно оцінити конкурентоспроможність компанії виключно на основі її фінансових результатів. Це пов'язано з тим, що фінансові результати зазвичай відображають лише минулу діяльність, а не майбутній розвиток компанії. Тому, на їх думку, стратегія управління повинна забезпечувати баланс між акцентом на фінансові показники та аналізом нефінансових факторів (одним з найважливіших з яких є кваліфікована і мотивована робоча сила), що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність і прибутковість підприємства. Дослідники запропонували використовувати збалансовану систему показників, щоб збалансувати ці фінансові та нефінансові цілі та виміряти результати діяльності за показниками, встановленими для кожної цілі.

Основним принципом використання системи BSC є узгодження показників, що аналізуються, із загальною стратегією та цілями

¹¹³ Махым З. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC). 30 Jan 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/>

¹¹⁴ Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. Наукові записки. Національний університет "Києво-Могилянська Академія". Т. 21 : Економічні науки / НаУКМА. Київ. 2003. С. 56–63.

компанії. Збалансована система показників не є ефективною, якщо показники ефективності аналізуються лише з точки зору поточних факторів успіху.

Виходячи із визначення сутності, збалансована система показників виконує такі завдання:

- конкретизує стратегію шляхом її декомпозиції в систему показників по окремих напрямках діяльності, ієрархічних рівнях, підрозділах;

- дає змогу виконувати комплексну оцінку результативності підприємства та окремих підрозділів за допомогою важливих і різних за своєю суттю показників;

- забезпечує формування інформаційної бази, яка є підґрунтям аналізу, поточного планування, прогнозування, актуалізації стратегії та ін.;

- сприяє реалізації стратегії за рахунок доведення її до конкретних виконавців різних ієрархічних рівнів;

- дає можливість сформувати дієву систему мотивації, орієнтовану на ступінь досягнення ключових показників¹¹⁵.

Впроваджуючи систему показників BSC, підприємство може дізнатися не лише про минулі (фінансові) результати діяльності, але й про її майбутній потенціал, тобто проте, як формується стратегічне зростання. Менеджери всіх підрозділів і рівнів організації об'єднані інформаційно-комунікаційними зв'язками, які дозволяють їм діяти скоординовано. Успішна реалізація стратегії створить додаткові конкурентні переваги та зміцнить ринкову позицію.

Збалансована система показників BSC впроваджується, виходячи з розробленої стратегії компанії. Це інструмент управління, що дозволяє контролювати реалізацію стратегічних цілей, корисний для топ менеджерів. Цей інструмент не відповідає на питання «як розробляти стратегію?», але вказує, як треба налаштовувати діяльність організації для зосередження на досягненні цілей.

Впровадження збалансованої системи показників охоплює наступні кроки :

- діагностика компанії з метою формалізації стратегії;

¹¹⁵ Довбня С.Б., Волошина А.С Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 13. 2017. С. 446 – 453. С. 447. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/73.pdf

- створення стратегічної карти для організації в цілому (стратегічна тема і мета);
- розробка показників, що вимірюють досягнення стратегічних цілей;
- каскадування цілей або показників на бізнес-одиниці і структурні підрозділи;
- визначення заходів для досягнення цільових значень показників, а також термінів і відповідальних осіб;
- розробка паспортів показників, в яких зібрана вся інформація про показники;
- закріплення системи показників BSC в способах управління організацією.

Представлені дії можна розділити на п'ять етапів реалізації і впровадження системи на підприємстві, що відображено на рис.2.3.



Рис. 2.3. Етапи впровадження збалансованої системи показників на підприємстві.

Джерело: складено на основі¹¹⁶.

¹¹⁶ Радіонова Н. Й. Збалансована система показників, як інноваційний інструмент стратегічного управлінського обліку. Інноваційно-інвестиційні засади стійкого розвитку базових галузей національного господарства : колективна монографія / за заг. ред. В. П. Ільчука. Чернівці : Чернігів. нац. технол. ун-т, 2016. С. 185-195.

Перевага збалансованої системи показників над іншими стратегічними інструментами полягає в тому, що вона допомагає керівництву організації збалансувати фінансові та нефінансові стратегічні цілі в процесі планування, наприклад, ввести причинно-наслідковий зв'язок між добре освіченою і задоволеною робочою силою та довгостроковою конкурентоспроможністю в стратегічну систему. Вона допомагає ввести це в рівняння. Тому збалансовану систему показників часто називають інструментом для «систематичного» формулювання стратегії, беручи до уваги складність систем організації. Фактично, система BSC дозволяє поєднати стратегічний та операційний рівні управління, а також колективні та індивідуальні зони відповідальності; забезпечує баланс між тактичними та стратегічними завданнями, між цілями та факторами їх досягнення, а також між фінансовими та нефінансовими показниками. Незважаючи на те, що збалансована система показників здається складною і багатофакторною, вона дозволяє інтегрувати декілька цілей в єдину стратегію.

Каплан і Нортон виділяють чотири аспекти, які визначають довгострокову конкурентоспроможність компанії: навчання і зростання; внутрішні процеси; клієнти; фінансові показники.

Як показано на рис. 3.3, ці чотири аспекти системи BSC взаємопов'язані: наприклад, здатність організації навчатися та впроваджувати інновації має важливе значення для оптимізації внутрішніх процесів, задоволення потреб клієнтів і, зрештою, отримання стійкого прибутку. Наприклад, ефективні внутрішні процеси не виникають виключно в результаті навчання співробітників. Вони не можуть бути результатом лише навчання, яке пройшли працівники. Потрібні заходи, специфічні для проєкції «процес», такі як інвестиції у виробничі технології та обладнання.

У сучасному економічному середовищі систему BSC все частіше використовують для управління організаціями, оскільки стає неможливим ефективно управляти, використовуючи лише фінансові показники; в системі BSC фінансові та нефінансові показники ефективності можуть поєднуватися або варіюватися.

Система може відображати всі ключові бізнес-процеси та включати внутрішні показники діяльності організації, тому її можна використовувати для адаптації до ринкових змін, задоволеності клієнтів, а також для оцінки стратегії розвитку організації

та її реалізації в режим реального часу. Незважаючи на позитивні результати, система показників потребує специфікації та ідентифікації для кожного сектору економіки.



Рис. 3.3. Збалансована система показників Р. Каплана та Д. Нортон.

Джерело: сформовано на основі¹¹⁷.

Система збалансованих показників дозволяє:

- пов'язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними та підвищити ефективність функціонування підприємства;
- враховувати основні аспекти діяльності підприємства, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;
- перевести цілі, поставлені перед підприємством, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для всіх співробітників;

¹¹⁷ Пестовська З. С., Гриценко Є. Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. Академічний огляд. 2017. № 2 (47). С. 21-31.

- виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємства;
- графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємства;
- ініціювати позитивні процеси на підприємстві в процесі розроблення та впровадження BSC;
- забезпечити прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємства¹¹⁸.

Основна мета концепції BSC полягає в тому, щоб зробити бачення керівництва підприємства реальністю і пов'язати стратегію з операційною діяльністю та факторами витрат. Збалансована система показників (BSC) спрямована на задоволення потреб клієнтів і тісно пов'язана з бізнес - процесами, в яких беруть участь усі співробітники організації; BSC орієнтує керівництво організації на розробку комплексної стратегії, на відміну від традиційного менеджменту, який, як правило, надмірно зосереджується на фінансових показниках.

Переваги збалансованої системи показників:

1. Система показників збалансовує фінансові та нефінансові цілі компанії. У сучасному складному ринковому середовищі збалансована система показників відображає фінансові та нефінансові показники діяльності. Вона чітко визнає важливість фінансової діяльності для функціонування компанії. Однак не можна заперечувати, що нефінансові цілі також необхідні для довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності компанії. Наприклад, система підкреслює циклічний взаємозв'язок між надійними фінансовими показниками та добре освіченою і мотивованою робочою силою.

2. BSC збалансовує внутрішні та зовнішні інтереси підприємства; SCP також унікальна тим, що поєднує внутрішні та зовнішні перспективи. Окрім внутрішніх потреб, діяльності та інтересів, існують також зовнішні зацікавлені сторони, такі як власники, акціонери та клієнти. Твердження про те, що організація розуміє

¹¹⁸ Карпушенко М.Ю. Особливості оцінки бізнес-процесів, персоналу, фінансових та маркетингових компонентів із застосуванням збалансованої системи показників/ Комунальне господарство міст. Т.2: Управління та адміністрування. 2019. № 148. С. 89-93

і знає своїх клієнтів, можна знайти в місії багатьох організацій; в SCP клієнт стає невід'ємною частиною стратегічного плану, а процес досягнення цілей, орієнтованих на клієнта, можна виміряти;

3. Система показників збалансовує перспективні показники ефективності та відстаючі показники. Хоча важливо точно вимірювати фінансові результати, фінансові показники відображають результати попередніх дій. Це так звані «лагові показники», оскільки між дією та вимірюванням проходить певний проміжок часу. Типовими прикладами є прибутковість та зростання доходів. Самих лише цих показників недостатньо для визначення того, як організація буде досягати своїх стратегічних цілей у майбутньому.

У збалансованій системі показників ці «відстаючі показники» збалансовані з майбутніми факторами ефективності, або так званими «випереджаючими показниками». Вважається, що вони мають прогностичний характер, наприклад, вчасна доставка може відображати випереджаючі показники задоволеності клієнтів. Система показників повинна поєднувати випереджаючі та відстаючі показники.

4. Показники збалансованої системи пов'язані причинно-наслідковими зв'язками між корпоративними цілями. SCP представляє корпоративну стратегію крізь призму набору причинно-наслідкових зв'язків. Система оцінки ефективності розроблена таким чином, щоб забезпечити чітке вираження зв'язків між показниками різних компонентів, а також між показниками та факторами діяльності для досягнення результатів. Кожен параметр, включений до збалансованої системи показників, повинен бути елементом ланцюжка причинно-наслідкових зв'язків, за допомогою якого підприємство отримує інформацію про стратегію своїх бізнес-одиниць.

Збалансована система показників окреслює ефективність організації та визначає, чи досягає керівництво поставлених цілей. Вона перетворює заяву про місію та бачення компанії на всеосяжний набір цілей і ключових показників ефективності, які можна обчислити та виміряти. Зазвичай вони включають такі показники ефективності:

- фінансові показники (дохід, прибуток і рентабельність, грошові потоки, леверидж, рівень фінансових ризиків та ін.).

- показники споживчої цінності (частка ринку, показники задоволеності клієнтів, лояльність клієнтів).
- продуктивність внутрішніх бізнес-процесів (показники продуктивності, показники якості, своєчасність).
- ефективність інновацій (відсоток доходу від нових продуктів, індекс темпів поліпшення).
- продуктивність персоналу (мотивація, підвищення кваліфікації, плинність кадрів).

Важливо, щоб ці показники були підкріплені конкретними цілями та стратегією підприємства. Кожен показник повинен бути мірою досягнення певної мети або виконання конкретного завдання.

Основною складовою системи збалансованих показників є фінансова, яка включає цілі, що відображають успіх підприємства в очах його власників (зростання доходів або зниження витрат, зростання ринкової вартості підприємства, платоспроможність). Маркетингова або клієнтська складова характеризується переважно суб'єктивними якісними показниками. Показники бізнес-процесної складової мають прогностичний характер і відображають результати внутрішніх технічних та операційних бізнес-процесів. Якісні показники формуються аспектами складової розвитку людських ресурсів і відображають матеріальну та психологічну задоволеність працівників.

Кількість показників у системі збалансованих показників може значно коливатися в залежності від розміру підприємства, його спеціалізації, загальної стратегії та інших аспектів. Важливо підібрати ті індикатори, які дійсно відображатимуть ключові моменти успіху підприємства та дадуть можливість виміряти його ефективність і результативність.

Існує два основних типи показників або індикаторів: відстаючі індикатори, які показують результати вже вжитих заходів, і випереджаючі індикатори, які надають інформацію про майбутні результати. Цілі, як правило, мають відстаючі індикатори, але використання пов'язаних з ними випереджаючих індикаторів може забезпечити більш оперативну інформацію про виконання в режимі реального часу.

Рекомендовано обмежити кількість показників до п'яти для кожного напрямку (рис. 4.3.).



Рис. 4.3. Система показників за чотирма основними напрямками оцінки ефективності управління.

Джерело: сформовано на основі¹¹⁹.

Збалансована система показників дає цілісне уявлення про ефективність підприємства, адже вона охоплює найважливіші аспекти менеджменту в різних напрямках. Завдяки цієї системи керівництво має змогу оцінити ефективність компанії у різних сферах її діяльності та приймати виважені рішення для досягнення стратегічних цілей. Суттєвою особливістю системи BSC є те, що вона встановлює взаємозв'язки між різними показниками. Це означає, що зміна

¹²⁰. Сакур Л.М., Сухомлин Л.В., Шишлова Ю.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. Економічний простір. № 196, 2024. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-97-104-sakun.pdf>

одного показника може впливати на значення інших. Наприклад, збільшення рівня задоволеності клієнтів може призвести до зростання обсягу продажів та покращення фінансових показників. Такі взаємозв'язки допомагають підприємству контролювати й досягати бажаних результатів. Система BSC може включати інтегральний показник, який враховує досягнення нормативного значення для кожного окремого показника та їхню вагу.

Цей інтегральний показник, котрий часто називають зведеним показником ефективності чи показником балансу, може бути використаний для оцінки загальної результативності діяльності підприємства. Для обчислення інтегрального показника в BSC застосовується певна методика, котра враховує вагу кожного показника та його нормативне значення. Концепція комплексного підходу бере до уваги аспекти діяльності підприємства, кожен з яких має розкривати інформацію про цілі досягнення; показники для вимірювання успішності досягнення цілей; цільові значення показників; низку заходів для ліквідації розбіжності між фактичними та цільовими значеннями. На початковій стадії реалізації СЗП можуть виникнути деякі труднощі, це абсолютно нормально. При розробці системи важливо мати гнучкість і готовність до коригування й перегляду цілей і показників, доводиться стикатися з новою інформацією, змінами у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Графічне відображення планових та фактичних значень показників є важливим інструментом для аналізу ступеня відхилення між цими значеннями. Воно дає змогу візуально порівняти досягнення цілей з планованими показниками та виявити потенційні проблеми або успіхи ¹²⁰.

Збалансована система показників дозволяє забезпечити реалізацію стратегічного контролю на основі використовуваної системи ключових показників ефективності, які угоджені з відповідними цілями, задачами та ініціативами, а також пов'язані зі стратегічним планом підприємства. Порівнюючи одержані показники за певний період з їх стратегічними плановими значеннями менеджери можуть визначити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства та встановити причини невиконання стратегічних

¹²⁰ Нестеренко К. (2023). Збалансована система показників (BSC): що включає та як впровадити, URL: <https://finacademy.net/ua/materials/>

показників, а також визначити ті сфери діяльності (перспективи) та конкретних винуватців (відповідальних осіб) виникнення розривів між стратегічними планами та фактичними результатами діяльності.

Підсумовуючи вищенаведене, можна виділити сильні та слабкі сторони збалансованої системи показників (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Результати аналізу збалансованої системи показників

Сильні сторони збалансованої системи показників (Balanced Scorecard)	Слабкі сторони збалансованої системи показників (Balanced Scorecard)
1. Сприяє цілісному та збалансованому плануванню та мисленню. 2. Коротко-, середньо- та довгострокові цілі можна гармонізувати в програми в рамках поетапних заходів досягнення успіху. 3. Стратегічні, тактичні та операційні команди легше узгоджують свою роботу. 4. Заохочує перспективне мислення та конкурентоспроможність.	1. Відсутність чіткої стратегії ускладнює узгодження вимірів. 2. Може розглядатися як єдиний інструмент стратегічного планування, а не просто як один з інструментів, що використовується в комплексі інструментів стратегічного планування. 3. Може бути неправильно витлумачена як заміна стратегічного планування, виконання та вимірювання.

Джерело: складено на основі¹²¹.

Таким чином, діяльність підприємств у невизначеному середовищі вимагає дослідження та практичного застосування дієвих аналітичних інструментів для підвищення ефективності їх функціонування. Найбільш перспективним аналітичним інструментом є збалансована система показників. Збалансована система показників пов'язує фінансові та не фінансові показники і може узгодити діяльність підприємства для досягнення стратегічних цілей. Збалансована система показників дозволяє керівництву оцінювати та приймати рішення щодо ефективного управління фінансами, вдосконалення маркетингової політики, ефективного розвитку внутрішніх бізнес-процесів, розвитку компанії та управління людськими ресурсами.

¹²¹ Махум З. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC). 30 Jan 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.maxzosim.com/balanced-scorecard-bsc/>

3.3. Система «витрати – обсяг випуску – прибуток».

Ефективна діяльність підприємств в умовах змін залежить від раціонального використання всіх видів ресурсів, що вимагає переходу до оптимальної системи управління витратами. Витрати мають особливе значення у відтворювальному процесі та відіграють ключову роль у досягненні економічного ефекту. Тому, якою б не була ситуація в бізнесі, питання формування витрат завжди було і залишатиметься пріоритетним для підприємницької діяльності. Така ситуація цілком закономірно зумовлює постійний інтерес до процесу формування витрат як з боку практиків, які безпосередньо відчують вплив цієї економічної категорії на прибутковість, так із боку теоретиків, які вивчають питання витрат з позицій економічної науки¹²².

Інфляційні процеси, які можуть і часто мають місце, не сприяють зниженню рівня витрат. Прибуток досягається за рахунок вищих відпускних цін, а не за рахунок зниження виробничих витрат. Тим не менш, кожен вид діяльності має резерви для зниження витрат до розумного рівня, тим самим підвищуючи економічну ефективність і конкурентоспроможність.

Сучасні методи управління витратами різноманітні і характеризуються наявністю декількох способів використання конкретних методів. Аналіз «витрати-обсяг-прибуток» (CVP), або скорочено CVP-аналіз, широко використовується в управлінській діяльності. CVP-аналіз на основі відомих показників дозволяє швидко оцінити вплив обсягів і структури витрат і продажів на прибуток, проаналізувати залежність від рівня цін і структури виробництва, а також обґрунтувати маркетингові стратегії. CVP-аналіз виявляє взаємозв'язок між витратами, операційною діяльністю та прибутком¹²³.

В результаті використання ресурсів виробляється продукція, продаж якої приносить підприємству прибуток. Оскільки прибуток є ключовим показником ефективності, важливо знати його залежність від двох попередніх показників – витрат та обсягу виробництва.

¹²² Довжик О. О., Гаркуша С. А. Управління витратами як чинник підвищення прибутковості і рентабельності сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. Тернопіль : «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 39.

¹²³ Давидович І. Є. Управління витратами. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с

Ця залежність ускладнюється тим, що витрати поділяються на змінні та постійні, а обсяги виробництва та реалізації мають складний зв'язок з цінами на окремі види продукції. Крім того, відомо, що не всі змінні витрати є пропорційними і що постійні витрати також включають фактори, які зменшують змінні витрати.

CVP - аналіз дозволяє:

- оптимізувати співвідношення між змінними та постійними витратами;
- оптимізувати співвідношення між ціною та обсягом продажів;
- мінімізувати бізнес-ризики;
- оцінити та спрогнозувати результати діяльності;
- виявити резерви та забезпечити достатній запас фінансової стійкості;
- обґрунтувати рекомендації щодо покращення бізнесу.

Цей аналіз також називають аналізом точки беззбитковості. Аналіз точки беззбитковості може бути використаний для визначення:

- прибутку для заданого обсягу діяльності;
- обсягу реалізованої продукції для отримання заданого прибутку;
- обсягу реалізованої продукції для покриття всіх витрат і отримання прибутку;
- суми витрат для заданого обсягу продажів, щоб уникнути збитків.

Такий аналіз дозволяє зробити реальні умови діяльності більш простими. Застосування аналізу «витрати – обсяг – прибуток» для підприємства можливе за таких припущень (умов):

1. Поведінка загальних доходів і витрат описується лінійною залежністю.
2. Ціна реалізації стала.
3. Всі витрати можуть бути поділені на постійні та змінні.
4. Величина постійних витрат залишається незмінною.
5. Загальні змінні витрати прямо пропорційні обсягу виробництва.
6. Ціни на виробничі ресурси незмінні.
7. Ефективність і продуктивність незмінні.
8. Аналіз охоплює або одну продукцію, або припускає, що загальний обсяг змішаних продаж буде збережений.

9. Обсяг виробництва дорівнює обсягу реалізації або зміна рівня початкових і кінцевих товарних запасів дорівнює нулю¹²⁴.

Модель включає показники змінних витрат, постійних витрат, ціни реалізації та очікуваного прибутку. Вона дозволяє відповісти на питання, якою має бути виручка від реалізації (обсяг продажів), щоб досягти беззбитковості або запланованого фінансового результату, якщо відомі постійні та змінні витрати на одиницю продукції.

Ці обмеження означають, що CVP-аналіз проводиться в рамках певної виробничої організаційної структури, тобто для короткого періоду часу. За цих умов функція витрат і функція виробництва (продажів) є лінійними і виражаються наступним рівнянням:

$$TC = Q \cdot VC + FC \quad (1.3)$$

$$D = Q \cdot P, \quad (2.3)$$

де TC - сукупні витрати за певний період часу; Q - обсяг виробництва продукції у натуральному вимірі; VC - змінні витрати на одиницю продукції; FC - постійні витрати за розрахунковий період; D - обсяг виробництва і продажу у грошовому вимірі (дохід); P - ціна виробу.

При прийнятті управлінських рішень метою CVP - аналізу є встановити, що відбудеться з фінансовими результатами, якщо зміниться рівень діяльності або обсяг виробництва.

У процесі CVP-аналізу обчислюються та аналізуються такі показники (рис.5.3).

У CVP-аналізі важливе значення має показник маржинального прибутку і його відносна величина – коефіцієнт маржинального прибутку.

Маржинальний прибуток необхідний для того, щоб покрити постійні витрати і принести підприємству прибуток. Якщо маржинального прибутку недостатньо для покриття постійних витрат, підприємство зазнає збитків від своєї діяльності. Використання маржинального прибутку є ключем до вирішення проблем, пов'язаних з витратами і доходами підприємства. Маржинальний прибуток на одиницю продукту дорівнює його ціні за вирахуванням певних змінних витрат (тобто собівартості одиниці продукту). Маржинальний

¹²⁴ Кушнір О.К., Мазур Н.А. Аналіз беззбитковості підприємницької діяльності в умовах змін. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 120–127. С.121. URL: http://www.market.infr.od.ua/journals/2022/67_2022/24.pdf

прибуток на одиницю товару - це внесок кожної проданої одиниці в покриття постійних витрат. Якщо загальний маржинальний прибуток перевищує постійні витрати, підприємство є прибутковим. Якщо дорівнює постійним витратам, компанія не отримує ні прибутку, ні збитків, тобто досягає точки беззбитковості. Якщо є меншим за постійні витрати, компанія є збитковою.

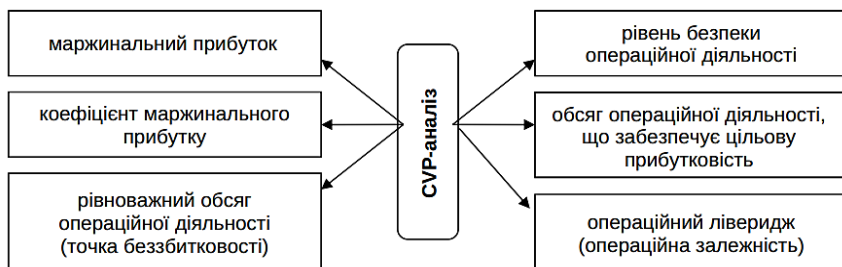


Рис. 5.3. Показники CVP – аналізу.

Джерело: складено на основі¹²⁵.

Маржинальний прибуток - це верхня межа прибутку при зміні постійних витрат FC. Коли постійні витрати дорівнюють нулю $FC \rightarrow 0$, прибуток прямує до маржинального прибутку: $Pr \rightarrow Prm$. Маржинальний прибуток, який іноді називають прибутковим покриттям або внеском, розраховується за наступною формулою:

$$Prm = D - VC, \quad (3.3)$$

де Prm - величина маржинального прибутку за певний період; VC - змінні витрати за цей же період.

Отже, маржинальний прибуток включає постійні витрати й операційний прибуток, тобто прибуток від продажу продукції. Відповідно, операційний прибуток, або просто прибуток (Pr), є різницею

$$Pr = Prm - FC \quad (4.3)$$

Ці закономірності є цінними для аналізу впливу змін у виробництві на прибуток. Оскільки постійні витрати залишаються на тому ж

¹²⁵ Кушнір О.К., Мазур Н.А. Аналіз беззбитковості підприємницької діяльності в умовах змін. *Інфраструктура ринку*.. 2022. Вип. 67. С. 120–127.. С.122. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/24.pdf

рівні при зміні обсягу виробництва, прибуток змінюється на величину маржинального прибутку.

Зв'язок між маржинальним прибутком та обсягом виробництва зручно аналізувати за допомогою відносного показника – коефіцієнта маржинального прибутку:

$$k_{Prm} = Prm / D \quad (5.3)$$

де k_{Prm} – коефіцієнт маржинального прибутку.

Коефіцієнт маржинального прибутку показує частку маржинального прибутку у виручці від продажу продукції.

При заданій ціні та змінних витратах маржинальний прибуток є постійною величиною. Тому збільшення (зменшення) прибутку можна визначити наступним чином:

$$\Delta Pr = \Delta D * k_{Prm} \quad (6.3)$$

Операційна діяльність з виробництва продукції або надання послуг вважається збалансованою, коли дохід (виручка) від реалізації цієї продукції/послуг дорівнює загальним витратам. Цей обсяг продукції називають також точкою беззбитковості.

Точка беззбитковості (критична точка або поріг рентабельності) – це обсяг продукції, при якому виручка від реалізації продукції дорівнює витратам підприємства, тобто обсяг продукції, при якому підприємство не має ні прибутку, ні збитків. Таким чином, точка беззбитковості - це обсяг продукції, з якого підприємство може отримати прибуток.

Метою аналізу точки беззбитковості є знаходження такого рівня ділової активності (обсягу продажів), при якому виручка від реалізації продукції дорівнює сумі всіх змінних і постійних витрат, а прибуток підприємства дорівнює нулю.

Точка беззбитковості - це рівень, якого підприємство повинне досягти, щоб уникнути збитків (повністю відшкодувати всі витрати). Чим вища точка беззбитковості, тим складніше її досягти, і навпаки. Щоб знизити точку беззбитковості, необхідно зменшити витрати або підвищити ціну на продукцію за рахунок збільшення обсягів.

Аналіз беззбитковості є важливим джерелом інформації для прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємства, обсягу витрат, цін на продукцію та фінансових результатів. Якщо обсяг продукції падає нижче точки беззбитковості, підприємство

зазнає збитків, і навпаки, якщо він перевищує точку беззбитковості, отримує прибуток.

На основі беззбиткового обсягу виробництва визначається рівень безпеки операційної діяльності. Критерієм такої безпеки є ступінь перевищення фактичного (планового) обсягу виробництва продукції над беззбитковим обсягом виробництва.

Маржу операційної безпеки можна вважати індикатором операційного ризику. Чим він вищий, тим безпечніша ситуація з точки зору прибутковості. Чим він більший, тим менший ризик зниження виробництва до точки рівноваги; і навпаки, чим він менший, тим більше зростає такий ризик.

Отже, CVP - аналіз повинен допомогти зменшити ризики, пов'язані з прийняттям правильного рішення. Воно має ґрунтуватися на інформації з обліку, звітності, планування та прогнозування. Основна вимога до системи обліку - облік змінних витрат з максимально можливою деталізацією, щоб відповісти на питання про обґрунтованість кожної операції окремо, за видом діяльності, за менеджером, за регіоном, за складом і т.д. Одним з результатів CVP-аналізу є також визначення виробничого важеля або операційного левериджу. Ефект цього важеля проявляється в тому, що в певному діапазоні (обсяг/час) постійні операційні витрати залишаються незмінними, тоді як змінні операційні витрати змінюються прямо пропорційно до обсягу виробництва¹²⁶.

Грамотне та ефективне управління формуванням прибутку вимагає створення відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування прибутку та використання сучасних методів аналізу і планування прибутку.

Одним з основних механізмів досягнення цієї мети є леверидж. Леверидж - це важіль впливу, і невелике збільшення важеля впливу може суттєво змінити результати виробничо-фінансової діяльності¹²⁷. Визначення левериджу в господарській діяльності підприємства

¹²⁶ Бабяк Н.Д., Крутоус Н. Ю. CVP-Аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 1. С. 11 – 19. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/>

¹²⁷ Руденко І.В. Аналіз левериджу як системи управління витратами та прибутком в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. Випуск № 35. 2022. URL: <file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/10692022.pdf>

можна пов'язати з дією факторної системи, а розглядаючи його як специфічний фактор, невелика зміна якого може призвести до значної зміни результативних показників.

Розрізняють три види левериджу: 1) операційний; 2) фінансовий; 3) операційно-фінансовий.

Виробничий (операційний) леверидж є оцінкою виробничого (господарського, операційного) ризику, пов'язаного з конкретним бізнесом в його ринковій ніші. Виробничий ризик обумовлюється нестійкістю попиту й цін на продукцію, а також цін і тарифів на сировину, енергію та інші елементи витрат. Нестійкість фінансових умов кредитування обумовлює виникнення фінансового ризику, який вимірюється за допомогою рівня фінансового левериджу. Всі три категорії левериджу виникають в процесі формування кінцевих фінансових результатів діяльності підприємств.

Відносну реакцію прибутку на зміну обсягу продукції та операційної залежності визначає показник операційного левериджу. Він характеризує приріст прибутку на одиницю приросту обсягу продукції або частку маржинального прибутку в структурі операційного прибутку.

Операційний леверидж показує, наскільки зміниться прибуток, якщо обсяг продукції (операційна діяльність) зміниться на 1%. Однак, чим вищий ризик, тим більшою може бути отримана вигода. Збільшення операційного важеля з часом завжди свідчить про збільшення ризику. Прибуток зростає швидше, ніж збільшується обсяг продукції, оскільки існують постійні витрати, які не відповідають цим змінам.

Вплив операційного важеля проявляється в тому, що прибуток завжди суттєво змінюється при зміні виручки від реалізації продукції. Це можна пояснити тим, що постійні та змінні витрати мають непропорційний вплив на формування результату діяльності через зміну обсягів діяльності. Чим вищий рівень постійних витрат, тим більший вплив операційного важеля. Чим вищий операційний леверидж, тим вищий рівень підприємницького ризику для підприємства, і чим вищий операційний леверидж, тим чутливіша реакція прибутку на зміну обсягу послуг (робіт, продукції). Сила впливу операційного важеля характеризує рівень ділового ризику підприємства і залежить від відносної величини постійних витрат.

Ефект операційного важеля можна розглядати як еластичність балансового прибутку до виручки від реалізації. Ця величина дозволяє виміряти якісний зв'язок між ризиком, прибутковістю та ліквідністю. Зменшення ліквідності при конвертації грошового капіталу в акціонерний збільшує ризик, який кількісно вимірюється зростанням постійних витрат, і призводить до очікування значного збільшення рентабельності сукупних активів. Чим далі доходи віддаляються від порогу беззбитковості (прибутковості), тим менший вплив операційного важеля через нижчі постійні витрати.

Рівень операційного левериджу визначається відношенням темпів зростання валового прибутку до темпів зростання обсягу послуг (робіт, продукції):

$$Lo = \Delta BP / \Delta Q, \quad (7.3)$$

де ΔBP – темп зміни валового прибутку, %; ΔQ – темп зміни обсягу продукції в натуральних одиницях.

Економічне значення цього коефіцієнта полягає в тому, що він показує ступінь чутливості валового прибутку до зміни обсягу продукції. Підприємства з вищим рівнем технічної оснащеності мають вищі значення цього показника та нижчий виробничий ризик. Підприємства з вищим рівнем операційного важеля мають вищий виробничий ризик, тобто ризик недоотримання валового прибутку та ризик не покриття виробничих витрат.

Однак слід враховувати, що витрати на ведення детального обліку можуть переважити вигоди від можливості такого обліку. При цьому враховують і недоліки CVP-аналізу (табл. 7.3).

Аналіз беззбитковості господарської діяльності як інструмент управління витратами має низку переваг: він забезпечує об'єктивну оцінку результатів діяльності за умови розподілу постійних витрат, а також дає змогу ефективно планувати, прогнозувати та контролювати витрати. Зрештою, проблема полягає у визначенні витрат, розподілі їх за цілями, забезпеченні їх мінімізації, управлінні ними, визнанні їх доцільності та досягненні необхідної прибутковості в умовах змін. Більше того, завдання полягає не в тому, щоб мінімізувати витрати, а в тому, щоб досягти рівня прибутковості, який є прийнятним для бізнесу. Всього цього можна досягти шляхом розробки та впровадження відповідних стратегій управління витратами, одним з інструментів яких є CVP-аналіз, що використовує три методи: графічний метод, метод рівнянь та метод маржинального доходу.

Таблиця 7.3 – Порівняння переваг і недоліків CVP-аналізу

Переваги	Недоліки
1. Дозволяє визначити обсяг реалізації в натуральному або вартісному вираженні, що забезпечує нульовий прибуток, тобто беззбитковість. Цей обсяг реалізації у вартісному вираженні повинен відшкодувати змінні і постійні витрати підприємства.	1. Ґрунтується на значному числі припущень, що істотно обмежує його використання.
2. Дозволяє обґрунтовано приймати рішення в сфері ціноутворення, і частково – в пошуку резервів зниження витрат і виборі варіантів витрат з різною комбінацією змінних і постійних витрат на такого роду продукцію.	2. Відрізняється високою чутливістю кінцевого результату до змін факторів, що знижує надійність планування на основі цього методу, і виникають складнощі в застосуванні методу, коли розглядається кілька видів продукції.
3. Простий, наочний і оперативний. При налагодженій системі обліку визначати точку беззбитковості можна з будь-якою періодичністю, отримуючи тим самим, досить швидко необхідну для прийняття рішень інформацію.	
4. Дозволяє оперативно оцінити умови забезпечення відсутності збитків.	

Джерело: сформовано на основі ¹²⁸.

Передумовою всіх методів є поділ витрат на змінні та умовно-постійні. Ці моделі також використовуються для оцінки ефективності управлінських рішень у зв'язку зі змінами у витратах і продажах. Вони допомагають проаналізувати економічні наслідки запланованих рішень, таких як розширення виробництва або розробка нового продукту.

Для того щоб проаналізувати розмір прибутку, необхідно вміти визначати і контролювати розмір усіх витрат, необхідних для виробництва і продажу всієї продукції. Тому системи управління витратами повинні починатися з планування витрат, обліку, аналізу використання, обов'язкового контролю та регулювання метою зниження собівартості продукції і, таким чином, підвищення ефективності роботи всього підприємства.

¹²⁸ Кушнір О.К., Мазур Н.А. Аналіз беззбитковості підприємницької діяльності в умовах змін. *Інфраструктура ринку*.. 2022. Вип. 67. С. 120–127. С.121.

Розділ 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4.1. Поняття, принципи та методологія стратегічного планування

У сучасному динамічному бізнес-середовищі важливо мати чітко визначений стратегічний план розвитку. Стратегічний план підприємства працює як дорожня карта для економічного управління ним, сприяє адаптації та використанню можливостей даного підприємства. Визначена, детально обґрунтована з врахуванням реалій стратегія забезпечує проактивне прийняття управлінських рішень, стійкість та стає зростання підприємства в новому ринковому економічному середовищі. Тому стратегічне планування діяльності підприємства залишається важливою складовою успішного економічного управління діяльності підприємства в новому економічному конкурентному середовищі. Це уже усталена практика, яка набула вирішального значення для успіху підприємств у світі, де зміни стали нормою. Відкрита глобальна економіка та ринкова конкуренція вимагають від сучасного підприємства постійного аналізу та оновлення його стратегії подальшого розвитку. Досвід функціонування підприємства в умовах розпочатої агресії з боку росії засвідчив потребу підприємства бути готовим до реагування не тільки до стрімких змін в технологіях і вимогах споживачів, а й зовнішнього середовища. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до цих змін і знаходити нові можливості для подальшого розвитку в нових умовах розвитку. Воно також важливе в економічній діяльності для забезпечення сталого управління ресурсами підприємства, що включають фінанси, людські ресурси та матеріальні активи.

В новому конкурентному середовищі стратегічне планування допомагає підприємству зберігати свою конкурентну перевагу, ідентифікувати нові ринкові можливості та ефективно використовувати свої наявні матеріальні та нематеріальні ресурси. Чітко скоординована управлінська дія стратегічним планом також сприяє покращенню внутрішньої координації та структуруванню діяльності підприємства. Фінансовий успіх підприємства часто пов'язаний з його стратегічним плануванням. Завдяки зусиллям управлінської команди добре розроблена стратегія перспектив розвитку підприємства допомагає визначити

цілі та пріоритети, збільшити прибуток і підвищити ринкову його цінність. Крім того, в умовах динамічних змін стратегічне планування допомагає підготуватися до можливих кризових ситуацій та негативних зовнішніх впливів і розробити стратегії виходу з них. Тому стратегічне планування – це систематичний і перспективний процес, який використовується підприємствами для визначення свого напрямку, прийняття обґрунтованих рішень і ефективного розподілу ресурсів¹²⁹. Проактивний, глибоко аналітичний підхід до формування стратегічного плану розвитку дозволяє підприємствам долати невизначеності «зеленої» економіки, використовувати можливості та адаптуватися до середовища, що швидко змінюється.

Отже, в новому економічному конкурентному середовищі, де бізнес-середовище постійно змінюється і вимагає адаптації, стратегічне планування залишається невід'ємною частиною успішного економічного управління підприємством. Це дуже дієвий інструмент в управлінні, який дозволяє підприємству не лише виживати в ринковому середовищі, але і успішно розвиватися, досягати нових позитивних показників і забезпечувати сталу конкурентоспроможність.

Найважливішою складовою у терміні стратегічне планування є поняття «планування», у зміст якого входить визначення цілей і шляхів їх досягнення. На підприємствах Заходу планування їх діяльності здійснюється по таких важливих напрямках, як збут продукції, фінанси підприємства, виробництво і закупівлі. У системі планування підприємства усі вони взаємопов'язані між собою. Без належного планування не може бути досягнутий належний рівень управління економічною складовою підприємства, який забезпечує підвищення її ефективності, успіх а динамічному ринковому середовищі, розширення і оновлення матеріальної бази виробництва, успішне розв'язання соціальних питань, здійснення матеріального стимулювання працівників¹³⁰.

Системний підхід у плануванні полягає в тому, що жодна виробнича чи підприємницька проблема не повинна розглядатися

¹²⁹ Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи. (/fcicii/ific, jfotmta/fylrtui, J/nnr # 3 5. 2019. С. 267–270. С. 270. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/.pdf>

¹³⁰ Стецюк П.А., Луцевська О.В. Організація та реалізація системи планування діяльності підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» No 3 (33), 2020. С. 26–31. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2485/2385>

ізолювано одна від одної і кожна з яких формується з урахуванням її належності до системи чи множини взаємопов'язаних завдань і цілей, які виступають на кожному підприємстві як єдина економічна система. Процес планування відбувається у декілька етапів. У європейському бізнесі прийнято виділяти чотири основні рівні планування: 1) розробка загальної мети; 2) визначення конкретних завдань; 3) вибір основних шляхів та засобів їх досягнення; 4) контроль за їх виконанням.

Для того щоб планування досягло своєї мети, воно повинна ґрунтуватися на таких принципах: принцип повноти (охоплює всі напрями діяльності підприємства, а також усі етапи, дії та операції як господарських процесів, так і процесів управління); принцип точності (максимально досягає високої точності параметрів, кількісних та якісних характеристик дій); принцип економічності (витрати на планування мають бути меншими за ефект, що очікуються від запланованих показників, дій, процесів); принцип безперервності (здійснюється не епізодично, а безперервно як у часі, так і у просторі). Цей принцип тісно пов'язаний з принципом гнучкості: якщо плани виявляються недостатньо обґрунтованими, їх потрібно переглядати, оскільки їх використання призведе до погіршення господарської діяльності підприємства; принцип масовості (залученні до процесу планування робітників, які виконуватимуть ці плани, що, в свою чергу, стимулює усвідомлене їх виконання та активізує ініціативу виконавців).

Щодо поняття стратегія за визначенням Пітера Вейса, – «це ініціатива, прояв лідерства. Вона є проявом лідерства навіть в тому випадку, коли дану стратегію вже не раз використовували в тих або інших підприємствах. Якщо іде гра, в яку раніше ніхто не грав, то всі стратегії дуже небезпечні.

Стратегія - це складна система визначень того, що повинно бути зроблено.

Стратегія - це декларація про наміри зробити певний вибір в майбутньому, коли будуть досягненні моменти, що надають право вибору»¹³¹.

¹³¹ Стратегічне планування діяльності НДЮ. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. ЦПТІ, Кіровоград, 2000. 76 с. С. 7. URL: <https://iscm.org.ua/wp-content/uploads/2010/08>

Стратегічне планування – це організаційно-управлінська діяльність, яка визначає пріоритети, фокусує енергію та ресурси, посилює функціональність, забезпечує те, щоб працівники та інші зацікавлені сторони працювали над досягненням спільних цілей, встановлює згоду щодо запланованих цілей/результатів, та оцінки і коригування напряму діяльності організації відповідно до зміни середовища¹³².

До завдань стратегічного планування можна віднести: підвищення контрольованої частки ринку; передбачення вимог споживача; випуск продукції більш високої якості; забезпечення узгоджених термінів поставок; встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції підтримку репутації фірми у споживачів¹³³. Завдання стратегії розвитку, яке складає основу плану визначається кожним підприємством самостійно в залежності від діяльності, якою воно займається. В цілому ж завдання стратегічного планування будь-якого підприємства зводяться до наступного:

- 1) планування зростання прибутку підприємства;
- 2) планування витрат підприємства, і, як наслідок, їх зменшення;
- 3) збільшення частки ринку споживачів продукції, збільшення частки її продажів;
- 4) поліпшення соціальної політики підприємства.

В практиці організації виробничої діяльності стратегічний план важливий не тільки для зросту, але й для організаційного розвитку економічного управління підприємством. Перш за все, стратегічне планування в сучасних умовах важливе з наступних причин:

- перспективний план *чітко визначає місію і концепція розвитку підприємства*, відображає чітке уявлення про напрям і мету підприємства, а також представляє загальний покроковий напрямок його подальшого розвитку в сформованому конкурентному економічному середовищі;

- *кращі управлінські рішення* приймаються тоді, коли підприємство має сформований деталізований стратегічний план. При

¹³² Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. Громадський проєкт. 05.07.12019. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osno>

¹³³ Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. Virtus: scientific journal. 2019. № 35. С. 267–270. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf.

любих зовнішніх і внутрішніх змінах, члени колективу підприємства можуть посилатися на концепцію та визначати подальший хід подій;

- за допомогою стратегічного плану керівники підприємства мають краще розуміння своїх сильних сторін та можливостей, слабких сторін та проблем, а також ресурсів розвитку. SWOT-аналіз (сильних і слабких сторін, можливостей, загроз) дає змогу управлінцям підприємства аналізувати свої сильні сторони та спиратися на можливості для більш ефективного економічного управління підприємством;

- за допомогою стратегічного планування підприємство з врахуванням своїх ресурсних можливостей визначає, що потрібно зробити для досягнення поставлених цілей;

- тайм-менеджмент, управління фінансами та людськими ресурсами стає легшим завдяки стратегічному плануванню;

- керівники підрозділів підприємства в процесі економічного управління підприємством можуть розділяти відповідальність та відповідати за конкретний напрям роботи підприємства. Це також посилисть організаційний менеджмент та забезпечить більш ефективне залучання людських ресурсів для досягнення стратегічної мети розвитку підприємства;

- в плані можуть бути відображені як короткострокові, так і довгострокові цілі, що дає можливість безперешкодно працювати над їх досягненням;

- стратегічне планування також допомагає оновлювати функціонування для пристосування до змін у економічному середовищі;

- стратегічне планування призводить до зростання енергії, що виникає в результаті усунення конфліктів та розладів при вирішенні важливих питань перспективи розвитку підприємства;

- стратегічний план підприємства допомагає управлінцям зосередитися на найважливіших справах та питаннях підприємства і приділяти менше уваги незначним проектам та ініціативам. Він також інформує їх про конкретні сфери, які потребують уваги в певний період часу. Іноді, він підказує, що в економічному управлінні підприємством потрібно перенести фокус з одного проекту на інший для того, щоб отримати ширше бачення перспектив розвитку. Таким чином збільшується продуктивність та ефективність виробничої діяльності підприємства;

- підприємство може мати великі *конкурентні переваги*, дотримуючись своїх стратегій розвитку. Це створює хороший імідж та репутацію даного підприємства у сформованому бізнес-середовищі та ринку продукції в середовищі споживачів;

- врешті-решт, спрямування своєї діяльності дає змогу підприємству посилити свої успіхи та розглядати *подальші довгострокові перспективи*¹³⁴.

Водночас стратегічне планування не може розглядатися як певна гарантія успіху економічним управлінням підприємства. Основні обмеження стратегічного планування розвитку підприємства:

– таке планування не можна розглядатися як безповоротне, що само по собі забезпечить майбутній успіх економічного управління підприємством;

– стратегічне планування тільки визначає систему дій в економічному управлінні підприємством задля досягнення поставлених цілей на основі передбачення та прогнозування;

– стратегічне планування в економічному управлінні підприємством необхідно розглядати як процес динамічний, гнучкий до змін, що можуть відбуватися на ринку (переваги споживачів, поява нових конкурентів, нових технологій, замінників продукції, нові можливості, нові фінансові умови тощо);

– стратегічне планування в процесі економічного управління підприємством не дає змоги повністю усунути проблеми, кризисні ситуації тощо, які можуть негативно позначатися на діяльності підприємства, тут потрібне максимальне врахування поточних ситуацій¹³⁵.

Таким чином основним завданням планування є отримання максимального прибутку як результату діяльності та здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій, людських ресурсів тощо. Основою для планування є дані досягнень в минулому, але в цілому він відображає обґрунтоване визначення і контроль розвитку підприємства в перспективі. Тому

¹³⁴ Джейд Моралес. Що таке стратегічне планування: визначення, важливість, використання та інструменти. MindOnMap 17 липня 2023 р. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-strategic->

¹³⁵ Юдіна С.В., Злобіна К.С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного управління на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 27, частина 2. 2019. С. 123–127. С. 125. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/24.pdf

реалістичність планування залежить від точності і правильності розрахунків минулих економічних складових. Усе врахувати і передбачити в плані неможливо, тому будь-яке планування підприємства базується на неповних даних. Тут більше відіграє людський фактор, тобто якість планування більшою мірою залежить від інтелектуального рівня компетентних співробітників управлінської ланки. В умовах сучасного ринку саме стратегічний лідер, на основі нестандартного мислення, підприємницької творчості та інноваційного характеру дій, визначатиме напрям зростання, передумови цього зростання, потенційний успіх підприємства¹³⁶. Основні відмінні риси стратегічних рішень це: інноваційний характер рішень; орієнтація на перспективні цілі та можливості; складність формування за невідомості кількості стратегічних альтернатив; суб'єктивність оцінки; високий ступінь ризику та незворотність.

Всі плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, а самі плани взаємопов'язані з наявними умовами організації виробництва на підприємстві. Планування це динамічний процес, тому плани завжди мають містити в собі резерви для внесення корективів під впливом зовнішніх чи внутрішніх змін, однак занадто великі резерви роблять плани неточними, а невеликі тягнуть за собою часті зміни плану. В основу складання плану з конкретних напрямків виробничих ділянок підприємства кладуться окремі завдання, які визначаються як у фінансових, так і в кількісних показниках. В умовах динамічних змін економічного середовища планування на підприємстві має відштовхуватися від так званих вузьких місць: в сучасних ринкових умовах це збут, фінанси або робоча сила. Ринок це конкурентна боротьба, тому важливо пам'ятати, що стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, і підприємство, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації діяльності, мотивації, контролю тощо. Разом з тим стратегічне планування може створити ряд істотних сприятливих чинників для організації виробничої діяльності підприємства в цьому новому бізнес-середовищі. Знання того, що підприємство

¹³⁶ Юхименко П.І. Еволюція інноваційного бізнесу: поведінковий підхід. В кн. Розвиток інноваційної бізнес-діяльності в умовах зеленої економіки: монографія. Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с. С. 47–60.

хоче досягти, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи економічного управління ним. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливість підприємства або про зовнішню ситуацію в економічному середовищі. Таким чином стратегічне планування допомагає створити єдність загальної мети всередині самого підприємства. Стратегічне планування також відображає обґрунтований набір дій і рішень, зроблених керівництвом, реалізація яких веде до втілення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх намічених цілей. З цих позицій стратегічне планування виступає інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських економічних рішень. Його завдання забезпечити нововведення і зміни в економічній діяльності підприємства. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування:

- розподіл наявних ресурсів підприємства;
- адаптація до динамічного ринкового зовнішнього економічного середовища;
- внутрішня координація складових організаційної архітектури підприємства;
- організаційне стратегічне бачення перспектив розвитку підприємства.

Таким чином основним завданням планування є отримання максимального прибутку як результату діяльності та здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій, людських ресурсів тощо.

Стратегічне планування – це важлива практика у сфері економічного управління підприємством, і визначення цього поняття може варіюватися в залежності від джерела та контексту. Зокрема, це подається як процес розробки і виконання стратегії, яка допомагає підприємству досягати своїх довгострокових цілей і місії (аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та управлінських рішень для планування курсу дій)¹³⁷; як систематичний підхід до

¹³⁷ Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6

визначення, розробки та виконання стратегії підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей та завдань (оцінка ризиків, прийняття стратегічних рішень і контроль за їх реалізацією)¹³⁸; як процес розробки плану дій на довгострокову перспективу (зазвичай від 3 до 5 років і більше), з визначенням стратегічних цільових завдань і підходів для їх досягнення¹³⁹; як процес адаптації підприємства до змін в конкурентному середовищі шляхом розробки стратегій, які допомагають зберігати або покращувати конкурентну перевагу¹⁴⁰; як процес, що передбачає розробку спільної цілі організації, визначення загальних цілей та стратегій, і активну комунікацію зі всіма учасниками для досягнення спільних цілей¹⁴¹; як комплексний процес, який включає в себе різні аспекти, такі як аналіз, планування, рішення та реалізацію¹⁴².

Стратегічне планування – це складний процес, який включає в себе ряд принципів, що допомагають підприємствам розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення своїх довгострокових цілей (табл. 1.4).

На практиці дотримання цих принципів допомагає підприємству розробляти та впроваджувати стратегії, які відповідають їх потребам, довгостроковим цілям та змінам у зовнішньому економічному середовищі. Основна мета стратегічного планування – створення стратегії, яка буде сприяти успішному розвитку та досягненню конкурентних переваг, особливо в умовах цифрової економіки¹⁴³.

¹³⁸ Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 22. 2022. С. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_13

¹³⁹ Там само

¹⁴⁰ Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 101–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_17

¹⁴¹ Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67

¹⁴² Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип № 56. 2023.

¹⁴³ Шиманович П. О., Крілик Б. Б., Якубець М. Р., Волос М. В., Романинець О. В., Цісінський М. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520>

Таблиця 1.4– Принципи стратегічного планування

Принцип	Зміст принципу
Орієнтація на довгострокові цілі	Фокусується на досягненні довгострокових цілей та завдань підприємства шляхом відзначення чітких, конкретних і вимірюваних цілей;
Аналіз середовища	передбачає дослідження зовнішнього (вивчення ринкових тенденцій, конкуренції та можливих загроз) та внутрішнього (оцінка ресурсів, можливостей та обмежень підприємства) економічного середовища діяльності підприємства;
Визначення стратегії	на основі результатів аналізу розробляється стратегія, яка визначає шляхи досягнення поставлених цілей з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища;
Гнучкість та адаптація	процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури й властивостей підприємства у відповідь на зміни, що відбуваються, процес пристосування будови й функцій системи до умов зовнішнього середовища;
Комунікація та залучення всіх зацікавлених сторін	успішне стратегічне планування вимагає активної комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами підприємства, включаючи керівництво, співробітників і клієнтів, що може покращити прийняття рішень та впровадження стратегії;
Моніторинг і оцінка	даний принцип наголошує на важливості постійного моніторингу та оцінки реалізації стратегії підприємством шляхом встановлення метрики, які дозволять визначити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі, і готовність до корекції, якщо це необхідно.

Джерело: адаптовано автором на основі¹⁴⁴.

Особливістю сучасного розвитку є цифровізація управління економічною діяльністю підприємства. Тому, розробляючи стратегічний план дій розвитку бізнес-діяльності підприємства на основі цифрової трансформації, кожне підприємство повинно вирішити кілька фундаментальних технологічних викликів. По-перше, це прискорення та спрощення управління бізнес-процесами за допомогою засобів

¹⁴⁴ Есманов О. М., Штика Ю. М., Линник М. А. Принципи стратегічного планування розвитку територій. Цифрова економіка та економічна безпека. Вип. 2 (11). 2024. С. 84– 88. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php>

програмування, автоматизації та віртуалізації систем комп'ютерної інфраструктури. По-друге, це забезпечення прозорості і передбачуваності процесів, що відбуваються в інфраструктурі та додатках. Для цього потрібна розподілена архітектура аналітичних інструментів і управлінських рішень у сфері Інтернету речей. По-третє, це зниження собівартості виробництва та уникнення простоїв обладнання при підвищенні якості, продуктивності праці та коефіцієнта використання виробленої продукції. Водночас забезпечення безпеки залишається ключовим елементом будь-якої цифрової трансформації. Недостатня увага питанням захисту інформації може призвести до втрати підприємством всіх потенційних переваг¹⁴⁵.

Підвищити ефективність планування на підприємстві дасть змогу формування автоматизованої системи бюджетування в діяльності інформаційного центру на основі використання інформаційних технологій, що дають широкі можливості не тільки в оперативному контролі за фінансами, але й в сфері економічної аналітики. Уникнути ускладнень при впровадженні даної системи дає змогу правильний вибір програмного забезпечення. Такі програмні продукти, як Hupregion Pillar, Corporate Planner, “Директор”, прості електронні таблиці, тощо є найбільш прийнятними для використання на підприємстві.

Нова парадигма стратегічного управління визначає такі особливості функціонування підприємства:

- підприємство активно діє у зовнішньому середовищі, новаторство в науково-технічному відношенні, орієнтація на якість, а не на кількість усе більшою мірою залежить від людського фактору;
- технологічні нововведення вбудовуються в стратегію організації, що діють на ринках наукоємної продукції. Впровадження науково-технічного прогресу (НТП) має дві основні риси: створення потужних стимулів зацікавленості в впровадженні досягнень НТП; створення середовища, систем управління, процедур розподілу ресурсів для реалізації науково-технічних ідей;
- перехід від стратегічного планування до стратегічного управління здійснюється з метою створення організаційно-управлінського потенціалу для вирішення стратегічних завдань. Ключовий фактор

¹⁴⁵ Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/>

реалізації стратегії полягає не тільки в здатності виробити стратегію, а й утілити її в життя;

- вибір типу структур управління організаціями пов'язаний із характером стратегії, з підприємницькою та раціоналістичною орієнтацією управління¹⁴⁶.

Методологія стратегічного планування – це система кроків та підходів, які підприємство використовує для розробки та впровадження своєї стратегії. Цей процес включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії та цілей, розробку стратегії, планування дійових заходів, реалізацію стратегії, моніторинг і оцінку її виконання, а також можливу корекцію (рис. 1.4). Важливо враховувати, що методологія стратегічного планування може бути призначена для адаптації під конкретні потреби та типи організацій, але загальні етапи залишаються однаковими. Такий процес допомагає організаціям визначити свої цілі, розробити стратегію для їх досягнення та забезпечити ефективне впровадження та контроль цієї стратегії.

Стратегічне планування на підприємстві має значний вплив на ефективність економічного управління підприємством. Зокрема:

1) цільове спрямування розвитку бізнес-діяльності підприємства за рахунок визначення чітких цілей та шляхів їх досягнення. Це створює зрозумілість та спільну мету для всіх внутрішніх стейкхолдерів, що полегшує економічне управління та мотивацію співробітників підприємства;

2) оптимізація обмежених ресурсів підприємства, що дозволяє ретельно оцінювати їх і визначати їх оптимальне використання. Це допомагає підприємству мінімізувати зайві витрати і спрямовувати ресурси на пріоритетні ініціативи;

3) визначення пріоритетів розвитку підприємства, що допомагає ідентифікувати найважливіші завдання і проекти та сфокусувати зусилля та ресурси для досягнення стратегічних цілей;

4) адаптація до динамічних змін економічного ринкового середовища, що допомагає більш стабільно розвиватися в умовах невизначеності та бути готовим до цих змін, пом'якшити можливі ризиків;

¹⁴⁶ Маказов Є. В. Основи методології стратегічного управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 17, частина 1. 2018. С. 145–148. С. 146. URL: <http://www.visnyk>

5) залучення зацікавлених сторін у реалізації стратегічного плану за рахунок активної комунікації зі всіма стейкхолдерами підприємства, об'єднання їх для досягнення спільної мети, що сприяє покращенню економічного управління підприємством;

6) моніторинг та оцінка виконання стратегічного плану дає можливість оцінити його ефективність, що дозволяє реагувати на відхилення вчасно і вносити корекції, якщо це необхідно.



Рис. 1.4. **Методологія організації стратегічного планування підприємства.**

Джерело: адаптовано автором на основі¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Яшкін Н.В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. Економічний простір. № 128. 2018. С. 208–215. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180/173>

Визнаючи цей вплив на економічне управління підприємством слід відмітити, що існують і чинники які гальмують це планування на підприємствах України (табл. 2.4).

В цілому, стратегічне планування допомагає підприємству створювати чіткі цілі, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін та досягати сталого успіху в економічному управлінні підприємством та досягненні стратегічних цілей його розвитку. Визначальними перевагами стратегічного планування на підприємстві є: поділ відповідальності між поточною та майбутньою діяльністю, а не тільки між напрямками діяльності; взаємозалежність майбутніх результатів від поточних рішень, прогнозування їх наслідків; використання нестандартних методів реалізації цілей допустимих у межах визначених обмежень; усунення проблем щодо досягнення як поточно мети так і стратегічної; ретельна підготовка до найближчих змін у майбутньому; виявлення сильних та слабких сторін діяльності, можливостей і загроз, визначення цілей, подальших стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти.

Таблиця 2.4 – **Чинники недостатнього поширення стратегічного планування на підприємствах України.**

Чинники недостатнього поширення стратегічного планування на підприємствах	
Об'єктивні чинники	Суб'єктивні чинники
- висока нестабільність зовнішнього середовища (військові дії); - низький освітній рівень та загальної фінансової культури менеджерів підприємства; - висока залежність від державного бюджету (для державних підприємств).	- висока залежність від зовнішнього економічного середовища; - дефіцит часу, пріоритети поточних справ; - переконання серед управлінців про відсутність впливу планування на результати діяльності підприємства; - недостатня кваліфікація керуючих і службовців підприємства; - відсутність методичної бази; - негативне ставлення до планування; - теоретичний підхід до планування з боку плановиків.

Джерело: адаптовано за¹⁴⁸.

¹⁴⁸ Юдіна С.В., Злобіна К.С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 27, частина 2 • 2019. С. 123–127. С. 125. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/27_2_2019ua/24.pdf

4.2. Показники стратегічного плану як інструмент економічної управлінської практики

Менеджерам сучасного підприємства для більш ефективної управлінської діяльності потрібне розуміння фундаментальної логіки розвитку підприємства, у яких вони працюють. Взявши за основу у своїй практичній діяльності чітке розумінням організаційної стратегії розвитку, можна ефективно працювати в інтересах свого підприємства. Стратегічний план розвитку підприємства побудований на системі прогностичних і обрахованих показників перспектив розвитку підприємства, для менеджера є картою дій. Користь від збалансованої системи показників у стратегічному плані, як форми руху полягає в мобілізації потенціалу підприємства задля стратегічного мислення менеджера, а також фокусування на реалізації розробленої стратегії розвитку. Збалансована система показників є одним з інструментів конкретизації, представлення та реалізації стратегії. У зарубіжній практиці господарювання широко застосовують стратегічні плани, як орієнтир показників, які є інструментом економічного управління стратегічним розвитком підприємства. В практичній діяльності організації господарської діяльності підприємства добре сформульовані плани на основі показників відображають стратегічну логіку причинно-наслідкових зв'язків між поточною діяльністю та довгостроковим успіхом підприємства. Вони широко застосовуються в системі економічного управління діяльністю підприємства, відповідно до інформаційних потреб користувачів управлінської інформації.

Для більшого розуміння діапазону використання стратегічних планових показників розкриємо зміст терміну «використання». З позицій системного підходу принципів побудови й методології впровадження концепції використання збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортон, можливості її застосування для створення синергії і стратегічної єдності інтегрованих підрозділів підприємства. Використання цих показників стратегічного плану розвитку підприємства у системі економічного управління призводить до: прискорення та спрощення процесу тактичного планування розвитку; покращення загального розуміння стратегії; інтенсифікації процесно-орієнтованого мислення; переведення стратегії на операційний рівень; узгодження цілей та сприяння їх досягненню кожним підрозділом підприємства; удосконалення систем внутрішньої та зовнішньої звітності; створення можливості точного реагування на зміни

ситуації; формування чітко вимірних цілей, взаємоузгоджених з конкретними заходами, замість туманно сформульованих висловлювань; розгляду стратегічного менеджменту як безперервного процесу; спрямування ініціативи та стимулювання робітників до прийняття вірних рішень; активізації змін як результату економічного управління менеджерів; узгодження стратегії з цілями персоналу; ідентифікації та узгодження стратегічних ініціатив; усунення домінування фінансових показників; створення стратегічної відповідності підприємства; розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості; переходу до багатовимірного розгляду мислення та дій; широкого розповсюдження стратегії на кожному рівні та між рівнями прийняття рішень; впровадження наскрізного процесу планування, що поєднує стратегічні та оперативні аспекти; покращення процесу реалізації стратегії через досягнення єдиного її розуміння; впровадження критеріїв оцінки ефективності прийнятих рішень¹⁴⁹.

Разом з тим слід пам'ятати, що у короткостроковій перспективі переваги використання цих показників носять переважно соціальний характер і виражаються у покращенні соціальної атмосфери на підприємстві, підвищенні мотивації працівників до праці. В довгостроковій перспективі вони проявляються в покращенні ставлення споживачів до підприємства та в його фінансово-ринкових показниках. При цьому варто враховувати певні недоліки та обмеження у використанні збалансованих показників стратегічного плану. Тільки при їх врахуванні можна приймати рішення про доречність їх практичного застосування. Основними недоліками та обмеженнями цього процесу є:

- вибір стратегічних дій у стратегічному плані описаний авторами не точно й призводить на практиці до серйозних проблем;
- через велику кількість зв'язків, не завжди причинно-наслідкових, ступінь впровадження їх надмірно високий;
- внаслідок відсутності системного процесу планування та управління ним на підприємстві, перспективи можуть розподілятися, виходячи із уподобань менеджерів, які прагнуть врахувати інтереси груп зацікавлених сторін різної впливовості й значення;

¹⁴⁹ Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с. С. 11. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/200780>

– для збалансованих показників характерний лише лінійний характер зв'язків та співвідношень між показниками в різних перспективах;

– визначені перспективи в межах чотирьох аспектів надмірно спрощують стратегію і надзвичайно складно в таких умовах, забезпечити відповідність усіх сфер діяльності базовим вимогам концепції тощо¹⁵⁰.

Ключові фактори успіху це ключові компетенції підприємства, його відмінні особливості, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі.

Кожне підприємство формує свою унікальну стратегію розвитку, виходячи з особливостей розвитку і базуючись на власній інтерпретації зовнішнього та внутрішнього середовища. Звичайно, в стратегічному плані розвитку показники можуть відображати комбінацію декількох напрямів діяльності підприємства. Але щоб довести стратегічні показники розвитку до кінцевого використання в організації бізнес-діяльності підприємства, потрібно їх розробляти відповідно до узгоджених цілей та планів діяльності. Для їх більшої об'єктивності, обговорення стратегій та цілей варто проводити у всіх підрозділах підприємства і на всіх рівнях управлінської ланки. Тоді система стратегічних показників розвитку не тільки відображатимуть бізнес-логіку, але й будуть зрозумілі менеджерам усіх рівнів.

До факторів, що забезпечують об'єктивність показників стратегії розвитку підприємства, варто віднести обов'язкову наявність ефективно функціонуючої системи планування і контролю на підприємстві в межах концепції планування його потенціалу, яка передбачає системний процес економічного управління підприємством, направлений на досягнення стратегічних цілей діяльності та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін¹⁵¹. В системі показників стратегічного плану розвитку варто менеджменту розробити показники за наступними напрямками оцінки діяльності підприємства:

¹⁵⁰ Тарасюк Г.М., Донець О.А., Горшкова А.О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування*. № 1 (91) 2020. С. 75–80. С. 76. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/7673>

¹⁵¹ Тарасюк Г.М. Методологічні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2010. Вип. 1. С. 225–233. URL: <https://ideas.repec.org/s/scn/000ven7.html>

- фінансові показники розвитку підприємства;
- показники, орієнтовані на інтерес покупців;
- показники оптимізації бізнес-процесів підприємства;
- перспективи зростання за рахунок навчання персоналу.

Серед фінансових показників можна запропонувати наступні:

- доходи до виплати відсотків, податків і амортизації (EBITDA);
- прибуток від звичайних видів діяльності (прибуток до виплати відсотків і сплати податків, або операційні доходи, EBIT);
- чистий операційний прибуток після оподаткування (NOPAT);
- чистий грошовий потік (чистий рух грошових коштів, NCF);
- вільний грошовий потік (рух грошових коштів, FCF);
- рентабельність інвестованого капіталу (ROIC);
- очікувана рентабельність інвестованого капіталу (EROIC);
- середньозважена вартість капіталу (WACC);
- ринкова додана вартість (MVA);
- економічна додана вартість (EVA);
- вартість операцій (наведене значення вільних грошових потоків, (Vop)¹⁵².

В процесі складання стратегічного плану крім фінансових показників, мають бути враховані і існуючі нефінансові, які можна віднести до критеріїв відповідності зовнішньому середовищу підприємства. У забезпеченні конкурентної переваги підприємства їх використання при оцінці ефективності стратегічного планування також є важливішим кроком при створенні ефективної системи стратегічного планування на підприємстві. Необхідний інтегральний показник стратегічного планування, який включав би в себе показники відповідності зовнішньому і внутрішньому середовищу, показники конкурентних переваги та показники ефективності підприємства на ринку.

Параметри, які важко виміряти кількісним виміром, будуть оцінюватися експертно за бальною шкалою. При наявності як мінімум одного нульового значення показника стратегія не відповідає всім найбільш важливим критеріям і не підлягає подальшому розгляду.

Отже, наявність об'єктивних показників стратегії розвитку підприємства, є цінним інструментом, який дозволить працівникам зрозуміти, де підприємство сьогодні та, головне, куди воно йде.

¹⁵² Рудківський О.А., Морозова-Члек І.В. Показники оцінки стратегії в системі стратегічного планування підприємства. [Електронний ресурс]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/258.pdf>

Ці показники також забезпечують менеджмент системною інформацією в процесі розробки тактичних планів та документування звітів, які швидше приведуть до досягнення стратегічних цілей. Адже це сукупність взаємопов'язаних взаємозбалансованих показників-характеристик (параметрів) майбутнього стану підприємства, які відображають характеристики об'єктів планування, є індикаторами розвитку підприємства та їх структурних підрозділів і окремих виконавців, розкривають характер взаємовідносин, що формуються в процесі складання стратегічних планів та їх реалізації в межах загальної стратегії розвитку підприємства та наявного його потенціалу.

Взаємозв'язок показників, логічне поєднання одних показників з іншими – це обов'язкова риса системи показників, яка претендує на те, щоб бути саме системою, а не набором більш-менш цікавих, актуальних та необхідних показників. Збалансована система показників є орієнтиром на задоволення інтересів усіх стейкхолдерів підприємства чи організації. Збалансована система планових показників є діалектичним цілим, у якому всі показники займають відповідне місце і є скоординованими. Узгодженість між різними показниками визначається характером причинно-наслідкових зв'язків, досягається шляхом гармонізації, збалансованості та координації визначень і класифікацій, які покладені в основу їх розрахунку. Знання змісту показників і форм зв'язків між ними дозволять створити багатогранне відображення сукупності процесів, які плануються в господарській діяльності. Окрім того, збалансована система показників виконує певні функції.

Управлінська функція збалансованої системи планових показників полягає в тому, що ця система охоплює всі рівні управління, які взаємопов'язані між собою та мають характер причинно-наслідкового зв'язку. Користувачами планової інформації (планових показників) є менеджери різних рівнів управління та виконавці планів, що мають свої орієнтири діяльності (рис. 1.4)..

Процес здійснення стратегічного планування передбачає реалізацію наступних етапів:

- 1) постановка основної мети, заради якої функціонує підприємство і здійснюється його господарська діяльність;
- 2) проведення оцінки навколишнього (зовнішнього) середовища діяльності економічного суб'єкта і факторів, що впливають на економічні результати діяльності;

3) здійснення аналізу конкурентного середовища та оцінювання його впливу на функціонування підприємства;

4) проведення порівняння фактичних результатів господарювання з досягненнями передових підприємств в регіоні та визначення конкурентної позиції на ринку;

5) оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсів, системи управління і ін.;

6) визначення місії підприємства і формування довгострокових цілей;

7) моделювання сценарію розвитку підприємства з урахуванням ймовірності настання різновекторних подій;

8. Оцінка стратегічної альтернативи, а саме змін маркетингової позиції і каналів реалізації, розширення виробництва, використання якісних ресурсів;

9) вибір і формулювання стратегії підприємства або стратегії;

10) побудова стратегічного плану і програми, що включають систему тактичних і оперативних дій, а також докладну програму заходів і графік робіт;

11) формування стратегічного бюджету¹⁵³.

Використання технології розробки стратегії забезпечує визначення генеральної лінії розвитку підприємства тільки на підставі аналізування з урахуванням ситуації в зовнішньому середовищі та внутрішнього потенціалу. Стратегічний план розвитку підлягає перегляду тільки в разі зміни документів стратегічного характеру, суттєвих змін кон'юнктури ринку, які впливають на місію підприємства, форс-мажорних обставин тощо. Зміни вносяться у разі збільшення або зменшення очікуваних ключових показників результатів діяльності більше чим на 10% порівняно до затверджених, у роки в межах періоду, на який затверджений стратегічний план¹⁵⁴.

Виділимо наступні принципи формування стратегічних планів:

– ієрархічність планування, при цьому поточні плани завжди повинні бути частиною стратегічного планування;

¹⁵³ Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства. Ефективна економіка. № 5. 2021. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf

¹⁵⁴ Інформаційний лист щодо складання стратегічного плану розвитку. Міністерство економіки України. 03.02.2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/>

- соціальність планування, плани повинні створюватись з урахуванням всіх соціальних проблем населення та загалом мати позитивний економічний ефект;
- ранжування, визначення значимості та пріоритетності завдань;
- альтернативність – швидко адаптуватись до зовнішніх і внутрішніх змін;
- економічне обґрунтування, що побудоване на фінансових показниках;
- автоматизація процесу планування.

Виділимо методи аналізу стратегічного планування в умовах кризи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Методи аналізу стратегічного планування в умовах кризи

Методи аналізу	
Традиційні	Сфера використання
Ознайомлення зі звітністю	– вивчення та аналіз фінансових показників;
Аналіз по горизонталі	– порівняння відповідних показників досліджуваного періоду з попереднім;
Аналіз по вертикалі або структурний	– характеристика структури фінансових показників, визначення впливу різних факторів на остаточний результат; – визначення питомої ваги окремих груп показників фінансової звітності;
Аналіз прогнозу фінансового стану	– здійснюється розрахунок відношення між окремими позиціями фінансової звітності; – розрахунок взаємозв'язків показників; – здійснення аналізу показників, на чому базується розробка стратегічного планування;
Аналіз порівняння	– внутрішньогосподарський аналіз зведених показників фінансової звітності за окремими показниками організації, філій, розділів, цехів; – порівняння показників підприємства з аналогічними конкурентами, з показниками по галузі виробництва.
Специфічний	Сфера використання
Факторний аналіз	– визначення окремих факторів (причин), які мають вплив на кінцевий результат;
SWOT-аналіз	– дає можливість проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, загрози та можливості розвитку.

Джерело: складено на основі¹⁵⁵.

¹⁵⁵ Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах криз. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». No 22, 2022. С. 72 – 78. С. 24. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260143/256704>

4.3. Аналіз практичних підходів економічного управління до моніторингу й оцінювання виконання стратегічного плану

Більшість українських підприємств є багатогалузевими, які виробляють широкий асортимент продукції. Їх виробничо-господарська діяльність є складною системою взаємопов'язаних складових елементів: виробничих ресурсів, процесу виробництва, праці, а тому вона характеризується широким колом різних показників. Цим обумовлена необхідність для більш точного відображення ефективності виконання стратегічного плану розвитку використання не одного а відповідної системи показників. Застосування системного підходу для аналізу й оцінки діяльності підприємства передбачає максимальне урахування набору змінних, які описують його, та встановлення взаємозв'язків між цими змінними. Однак і за практичного здійснення аналізу й оцінки рівня розвитку підприємства неможливо використати весь набір наявних показників, тому зазвичай обирають лише найбільш важливі показники-індикатори розвитку. Серед яких слід орієнтуватися на показники обсягів виробленої продукції та динаміку росту виробництва, на виробничі ресурси, задіяні у виробництві, а головне – на економічну ефективність виробництва. Водночас важливими індикаторами є показники фінансового стану підприємства. В умовах глобалізованого конкурентного ринку, взаємодія підприємств на ринку продукції характеризується множинністю їх взаємозв'язків та, відповідно, великим обсягом різноякісної інформації, яку використовують особи, що приймають рішення економічного управління підприємством. Нові обставини глобалізованого ринку потребують удосконалювання механізмів та інструментів прийняття керівниками підприємств управлінських рішень щодо реалізації стратегічного плану розвитку їх виробничо-господарської, збутової, фінансової, інвестиційної діяльності. Завдання забезпечення ефективного розвитку підприємства передбачає від аналітиків інтеграції часткових показників у результуючі, які комплексно характеризують економічний стан підприємства.

Динамічний розвиток економічного середовища бізнес-діяльності підприємства обумовив необхідність удосконалювання концепцій і методик аналізу фінансово-економічних результатів підприємства для створення системи внутрішнього моніторингу їх фінансово-економічної стабільності. Система показників ефективності реалізації стратегічного плану розвитку має:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;

- створювати передумов для виявлення резервів підвищення ефективності;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечувати інформацією стосовно ефективності діяльності всі ланки управлінської ієрархії підприємства;
- виконувати критеріальну функцію (для кожного з показників мають бути визначені правила інтерпретації їх значень)¹⁵⁶.

Моніторинг ключових показників надає інформацію, яка буде корисна за:

- аналізу ситуації в діяльності підприємства;
- визначення того, чи правильно використовують ресурси на підприємстві;
- визначення проблем, що стоять перед керівництвом, та пошук рішень;
- забезпечення всієї діяльності здійснюється вчасно та компетентним персоналом;
- використання знань інших підприємств¹⁵⁷.

Моніторинг ефективності виконання стратегічного плану розвитку являє собою систематичний аналіз та оцінювання показників стану підприємства для забезпечення їх постійного контролю.

Отже, базовою функцією моніторингу є аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень щодо фінансово-економічного розвитку підприємства. Тобто, для створення системи внутрішнього моніторингу фінансово-економічних результатів підприємства необхідний перегляд наявних концептуальних підходів до визначення рівня фінансово-економічної результативності та стабільності підприємства. Можна визначити дві основні концепції оцінки фінансово-економічної результативності підприємства:

- за абсолютними показниками – її можна реалізувати, зокрема за допомогою методу порівняння обсягу необоротних й оборотних активів із джерелами їх формування, а також методу порівняння запасів і витрат із джерелами їх покриття;

¹⁵⁶ Панфіл Л. А., Муртазіна Є. Е. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень. 2016. № 6. С. 753–756. С. 753.

¹⁵⁷ Розкладка Н.О., Розкладка А.А., Пушкарьова А.В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. № 12. 2019. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/8.pdf

- за відносними показниками – реалізується за допомогою методів обчислення окремих коефіцієнтів, розрахунку інтегрального показника та показника ймовірності банкрутства (Z-показник)¹⁵⁸.

За використання сучасних теоретичних концепцій під час створення систем моніторингу економічного потенціалу підприємства для подальшої реалізації намічених заходів стратегічного плану розвитку важливо враховувати, що:

1) системи моніторингу не лише є фіксаторами певних параметрів, задалегідь заданих користувачем, а також можуть самі доповнювати свою параметричну базу залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства;

2) системи моніторингу є основою створення комплексних систем економічного управління поточною і стратегічною діяльністю підприємства;

3) системи моніторингу підприємства являють собою фактично інтелектуальний інструментарій, що допомагає менеджерам різних рівнів приймати рішення, які впливають на економічний стан підприємства¹⁵⁹.

Зазначені положення дозволяють перейти до розробки системи моніторингу економічного потенціалу підприємства. Для цієї мети розглядають конкретні завдання та інструменти створення системи моніторингу підприємства. Одним з найбільш відомих підходів є метод обчислення фінансових коефіцієнтів¹⁶⁰, що знайшов застосування у практиці економічного аналізу, аудиту, а також оцінки кредитоспроможності підприємства. Використання цього методу дає можливість визначити рівень фінансової стабільності підприємства через аналіз й оцінку набору фінансових коефіцієнтів: коефіцієнт ліквідності; коефіцієнт оборотності активів; фінансовий важіль; коефіцієнти рентабельності; коефіцієнти покриття боргу та інших. Методи розрахунку й склад

¹⁵⁸ Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. № 6. 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf

¹⁵⁹ Арєфєва О.В., Титикало А.С. Моніторинг в системі просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємства. Економічний вісник. № 2. 2022. С. 69–77. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV2022_069-077.pdf

¹⁶⁰ Roman Kornyluk. Коефіцієнтний фінансовий аналіз. YC Market. 8 лют. 2023 р. URL: <https://blog.youcontrol.market/koefitsientnii-finansovii-analiz/>

фінансових коефіцієнтів може варіюватися залежно від завдань оцінювання та переваг аналітиків. Це ж стосується й граничних значень коефіцієнтів. Найбільш поширеними серед них є коефіцієнт поточної ліквідності, який вказує на здатність підприємства розрахуватися за зобов'язаннями. Він розраховується як співвідношення поточних активів підприємства та поточних пасивів. Граничне значення дорівнює одиниці, хоча для підприємств зі швидкою оборотністю капіталу, співвідношення може бути іншим. Не менш активно в практиці використовують коефіцієнт швидкої ліквідності, який дає змогу оцінити здатність підприємства швидко покривати зобов'язання через вивільнення найбільш ліквідних коштів з обігу. Розраховується як співвідношення найбільш ліквідних активів й поточних зобов'язань, критичне значення – 0,6. Група коефіцієнтів ефективності дає змогу більш точно оцінити фінансово-економічну стабільність підприємства. Їх слід аналізувати у динаміці, а також стосовно еталону, конкуруючого агропідприємства або середньогалузевого значення. До цієї групи належать:

- тривалість одного обороту (днів) – це співвідношення середніх залишків заборгованості за аналізований період та середньоденного виторгу від реалізації;

- число оборотів у аналізованому періоді – відношення виторгу від реалізації за аналізований період до середньої суми запасів у цьому ж періоді;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (днів) – середню заборгованість за період слід розділити на середньоденний виторг від реалізації продукції;

- коефіцієнт оборотності активів – відношення суми виторгу від реалізації до суми активів підприємства.

Коефіцієнт фінансового важеля – характеризує рівень забезпеченості підприємства власним капіталом¹⁶¹. Є способи розрахунку цього коефіцієнта, зокрема відношення заборгованості до власного капіталу. Коефіцієнт дає змогу оцінити розмір власного капіталу підприємства та рівень його залежності від зовнішніх коштів. Оптимальним для підприємства є коефіцієнт фінансового левериджу із значенням "1" – коли сума позикових коштів і власного капіталу рівні. Виробничий леверидж визначається за допомогою однієї з двох формул:

¹⁶¹ Суков О. Правило важеля. Що таке леверидж і для чого він потрібен. Dsnews.ua. 02.12.2020. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics>

$$\text{Епл} = \text{TСМ}/\text{П} \text{ або } \text{Епл} = (\text{TFC} + \text{П})/\text{П} = 1 + (\text{TFC}/\text{П}), \quad (1.4)$$

де Епл – ефект виробничого левериджу; ТСМ – загальний маржинальний дохід; ТFC – загальні постійні витрати; П – прибуток.

Коефіцієнти рентабельності¹⁶² – це відносні показники економічної ефективності підприємства, які відображають наскільки продуктивно підприємство використовує матеріальні, трудові, грошові та інші ресурси. Їх спільною ознакою є те, що прибуток порівнюється із різними показниками балансу, наприклад:

- коефіцієнт рентабельності активів – відношення прибутку до суми активів;
- коефіцієнт рентабельності продажів – відношення прибутку до виторгу;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу – відношення прибутку до суми власного капіталу тощо.

Коефіцієнти покриття зобов'язань (платоспроможності) (табл. 4.3) вказують на частину прибутку, яка поглинається платежами. Великий обсяг коштів, що йде на сплату фіксованих чи процентних платежів свідчить про низьку можливість агропідприємства виплачувати по боргах.

Вказані коефіцієнти зазвичай обчислюють як на основі середніх балансових показників за період, так і за прогнозними даними. Під час здійснення аналізу й оцінки фінансово-економічних результатів економічного управління підприємством слід оцінити чинники, які спричиняють затримку обігу його фондів. Всі їх можна поділити на три основні типи:

1) формування запасів. Необхідно визначити кількість і склад постачальників, оцінити їх надійність та стабільність постачань, визначити потенційні можливості підприємства по нагромадженню на складах сировини й готової продукції, оцінити стан транспортної та складської логістики, визначити чинники ризику у сфері постачання сировини, матеріалів, палива тощо;

2) процес виробництва. Доцільно дослідити наявні виробничі потужності, технічний стан машин, обладнання, устаткування підприємства, рівень зносу, проаналізувати систему технічного обслуговування та постачання запасних частин. Окрім цього необхідно оцінити рівень завантаження виробничих потужностей, склад і якісні характеристики виробничого персоналу;

¹⁶² Рентабельність підприємства. Школа бізнесу. 10.02.2022. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/rentabelnist-pidpriemstva>

3) маркетинг і збут. Необхідно оцінити затребуваності ринком вироблюваної продукції, кон'юнктуру, місткість й динаміку розвитку ринку, конкурентні позиції підприємства, чинники ринкового ризику тощо.

Таблиця 4.4 – Нормативні значення розрахунку показників ліквідності та платоспроможності

№ з/п	Показник	Нормативне значення	Методика розрахунку
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,4	Грошові кошти / Поточні зобов'язання
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,4–0,8	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5–2	Оборотні активи / Поточні зобов'язання
4	Коефіцієнт маневреності	0–1	(Оборотні активи – Поточні зобов'язання) / Власний капітал
5	Чистий оборотний капітал	> 0 збільшення	Оборотні активи – Поточні зобов'язання
6	Коефіцієнт платоспроможності	> 0,5	Власний капітал / Поточні зобов'язання

Джерело: складено автором.

У сучасній практичній діяльності підприємств застосовують широке коло методичних підходів до оцінювання їх фінансово-майнового стану (табл. 5.4).

Оцінювання фінансово-економічних результатів реалізації стратегії розвитку малих підприємств здійснюють дещо іншим способом. Специфіка аналізу фінансово-економічних результатів малих підприємств пов'язана насамперед із тим, що у них зазвичай більше помилок у офіційній фінансовій звітності, ніж у великих виробників. Окрім цього значна їх частина іноді застосовує практику не завжди законних схем оптимізації податків та навіть уникнення оподаткування. Враховуючи це, методи оцінки, застосовувані на великих підприємствах не завжди будуть давати достовірний результат за аналізу малих. Під час прийняття стратегічних рішень економічного управління підприємством керівництву важливо мати чітке уявлення про фінансово-економічну стійкість та можливість вчасно сплачувати по зобов'язаннях. Тобто йдеться про можливість залучення позикових коштів для здійснення інвестицій у розвиток підприємства.

Таблиця 5.4 – Характеристика методів оцінювання фінансово-майнового стану агропідприємства

Методи	Характеристика
Метод фінансових коефіцієнтів	Передбачає розрахунок певних показників, що характеризують фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність, рентабельність (прибутковість) діяльності, майновий стан та ділову активність. Склад і алгоритм розрахунку коефіцієнтів досить різноманітний і залежить від обраної методики, що затверджена нормативними документами або упорядкована певними науковцями.
Оцінка фінансового стану з використанням абсолютних показників	Може бути використана для оцінки окремих сторін фінансового стану, наприклад для: характеристики рівня фінансової стійкості з боку прибутковості підприємства на основі використання результатів маржинального аналізу; визначення типів фінансової стійкості за критерієм стабільності джерел покриття запасів тощо.
Рейтингова оцінка	Полягає у класифікації підприємств за певними ознаками з огляду на фактичний рівень показників фінансового стану і рейтингу кожного показника. Перевагою є можливість ранжування ряду підприємств за обраною ознакою.
Бальна оцінка (спектр бальна оцінка)	Полягає у проведенні аналізу фінансових коефіцієнтів через порівняння отриманих значень із нормативними величинами і отримання узагальнюючого показника, вираженого в балах. Спектр бальна оцінка при цьому передбачає використання «рознесення» цих значень за зонами віддаленості від оптимального значення.
Матрична оцінка	Базується на побудові матриці сукупності фінансових показників, яка перетворюється на матрицю стандартизованих коефіцієнтів. Надає змогу здійснювати порівняльну рейтингову оцінку за певними показниками. З іншого боку може використовуватися під час складання матричних балансів, балансів грошових надходжень і витрат.
Інтегральна оцінка	Результатом проведення оцінки є визначення інтегрального показника на основі застосування різноманітних методичних підходів. При цьому інтегральний показник може характеризувати як окремі складові, так і загалом фінансовий стан підприємства.
Дискримінантні моделі	Дозволяють визначити вірогідність настання банкрутства на основі розробки (або використання) інтегральної моделі аналізу фінансового стану підприємства. Виділяють однофакторні (коефіцієнт Бівера, Вайбеля) та багатофакторні (модель Альтмана, Ліса, Таффлера, Спрінгейта, Терещенко, Савицької тощо) моделі ¹⁶³ .

Джерело: адаптовано автором на основі¹⁶⁴.

¹⁶³ Піскунов О. Г., Мтеленко Н.Г., Лободзинська Т.П. Еволюція підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2015. № 6. С. 80–88.

¹⁶⁴ Дяченко К.С., Хорева А.Ю. Методичні підходи до оцінки фінансово-майнового стану бізнес-структур. Ефективна економіка. №11. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/93.pdf

Аналіз й оцінка кредитоспроможності підприємства здійснюється за такими складовими: ліквідність; фінансово-економічна стабільність; прибуток; рентабельність; оборотність капіталу; показники боргового навантаження¹⁶⁵. За аналізу й оцінки спроможності підприємства щодо взяття на себе боргових зобов'язань виявляються проблемні моменти у фінансовому стані агропідприємства, зокрема:

- нестача коштів, що спричиняє низьку ліквідність. Однією з причин низької ліквідності є неухважність до умов кредитування, а також нераціональна політика розрахунків з контрагентами – покупцями продукції й постачальниками сировини, матеріалів, палива тощо. Часто підприємства неправильно розраховують обсяги фінансування оборотного капіталу, що призводить до його недофінансування під час здійснення інвестування у розвиток виробництва, зосереджуючись на виробничих потужностях;

- низька рентабельність виробничої діяльності підприємства за наявності великого обсягу запозичених коштів. Правильна ідентифікація проблемної ситуації допомагає обрати доцільний спосіб її подолання. За умови дотримання прийнятного для підприємства боргового навантаження можливе залучення додаткових кредитних ресурсів, що дасть змогу подолати низьку ліквідність. У разі недофінансування підприємством оборотних коштів доцільно здійснити реструктуризацію кредитних зобов'язань.

Важливим критерієм фінансово-економічної стабільності є достатність обсягу операційного прибутку для покриття боргових зобов'язань. Цей критерій характеризується показниками покриття відсоткових витрат, зокрема коефіцієнтом обслуговування боргу, що розраховується як відношення прибутку до платежів за кредитом й відсотків.

Іншим важливим напрямом аналізу й оцінки фінансово-економічних результатів підприємства є аналіз грошових потоків (cash flow). Основні його показники відображено в таблиці 6.4.

¹⁶⁵ Коцербуба Н.В. Оцінка кредитоспроможності підприємства-позичальника на основі показників фінансової звітності. Формування ринкових відносин в Україні. № 7–8 (230–231). С. 111–119. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsinka-kreditospromozhnosti>

Таблиця 6.4 – Показники оцінки руху грошових коштів агропідприємства

Показники	Формули розрахунку	Економічний зміст
Рентабельність залишку грошових коштів	Фінансовий результат діяльності підприємства / Середній залишок грошових коштів $\times 100$	Сума прибутку (збитку), яка припадає на 1 грн грошових коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства в середньому продовж періоду, що досліджується
Рентабельність витрачених грошових коштів	Фінансовий результат діяльності підприємства / Негативний грошовий потік $\times 100$	Сума прибутку (збитку), яка припадає на 1 грн грошових коштів, витрачених підприємством за період, що досліджується
Рентабельність грошових коштів отриманих	Фінансовий результат діяльності підприємства / Позитивний грошовий потік $\times 100$	Сума прибутку (збитку), яка припадає на 1 грн грошових коштів, які отримало підприємство за період, що досліджується
Рентабельність чистого грошового потоку	Фінансовий результат діяльності підприємства / Чистий грошовий потік $\times 100$	Сума прибутку (збитку) на 1 грн чистого грошового потоку. Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	Чистий грошовий потік / (Виплати по позиках + Приріст залишків матеріальних оборотних активів + Виплати по дивідендах власникам агропідприємства)	Визначає достатність чистого грошового потоку, який створюється підприємством, з урахуванням потреб фінансування
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	(Чистий грошовий потік – Приріст залишків грошових коштів за період, що аналізується) / Негативний грошовий потік	Використовується для оцінювання синхронності формування різних видів грошових коштів за окремими часовими інтервалами (квартал, місяць) продовж періоду, що аналізується (рік)
Коефіцієнт ефективності грошових потоків	Чистий грошовий потік / Негативний грошовий потік	Узагальнюючий показник оцінки руху грошових коштів

Джерело: складено авторами на основі джерела¹⁶⁶.

Саме грошові потоки визначають вартість бізнесу підприємства. За оцінки й аналізу cash flow – грошових потоків підприємства необхідно враховувати увесь спектр планованих надходжень й витрат

¹⁶⁶ Панасюк О.В., Мазанович І.С. Удосконалення аналізу грошових потоків підприємства та їх оптимізація в процесі управління. Приазовський економічний вісник. Випуск 6(23) 2020. С. 128–133. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/24.pdf

підприємства у стратегічному періоді за складовими: операційна діяльність, інвестиційна діяльність, фінансова діяльність. В основі аналізу грошового потоку лежить визначення фактичних показників, які характеризують оборот коштів підприємства у досліджуваному періоді. Такий підхід принципово відрізняє метод аналізу грошових потоків від аналізу на основі системи фінансових коефіцієнтів. Зміст аналізу грошових потоків полягає у зведенні надходжень й витрат від усіх видів й напрямів діяльності підприємства за досліджуваний період. Вхідні та вихідні грошові потоки складаються з таких елементів (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 – Склад показників коефіцієнтного аналізу грошових потоків підприємства

Показники якості грошових потоків агропідприємства	– коефіцієнт «якості» чистого грошового потоку; – коефіцієнт кореляції вхідного та вихідного грошових потоків; – сума від’ємного грошового потоку на одиницю власного капіталу; – коефіцієнт фінансування інвестиційної діяльності у процесі операційної; – коефіцієнт внутрішнього фінансування інвестиційної діяльності; – коефіцієнт зовнішнього фінансування інвестиційної діяльності; – коефіцієнт співвідношення фінансового результату до оподаткування та чистого грошового потоку від операційної діяльності; – коефіцієнт співвідношення амортизаційних витрат та чистого грошового потоку від операційної діяльності; – коефіцієнт синхронності надходження та витрат грошових коштів; – показник рівномірності надходження грошових коштів; – показник рівномірності витрат грошових коштів; – ступінь регулярності позитивного грошового потоку; – питома вага чистого грошового потоку від операційної діяльності в загальному чистому грошовому потоці; – питома вага операційного грошового потоку від основної (неосновної) діяльності в загальному операційному грошовому потоці підприємства; – питома вага інвестиційного грошового потоку в загальному грошовому потоці підприємства; – питома вага фінансового грошового потоку в загальному грошовому потоці підприємства.

Показники результативності використання грошових коштів	– коефіцієнт ефективності грошового потоку; – коефіцієнт рентабельності грошових потоків; – коефіцієнт грошової віддачі доходу за операційною діяльністю; – коефіцієнт грошової віддачі власного капіталу в процесі операційної діяльності; – коефіцієнт грошової віддачі активів агропідприємства у процесі операційної діяльності; – коефіцієнт грошової продуктивності фінансового результату від операційної діяльності; – коефіцієнт покриття заборгованості чистим грошовим потоком із операційної діяльності; – коефіцієнт співвідношення чистого грошового потоку та вхідного грошового потоку; – коефіцієнт грошової віддачі інвестиційного капіталу в процесі операційної діяльності; – коефіцієнт співвідношення чистого грошового потоку та загального обсягу інвестицій.
Показники ліквідності та платоспроможності	– коефіцієнт ліквідності сукупного грошового потоку; – коефіцієнт ліквідності операційного грошового потоку; – коефіцієнт ліквідності інвестиційного грошового потоку; – коефіцієнт ліквідності фінансового грошового потоку; – коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку; – коефіцієнт грошового покриття виплат за відсотками; – коефіцієнт грошового покриття поточних зобов'язань; – коефіцієнт грошового покриття зобов'язань; – ступінь покриття прострочених зобов'язань чистим грошовим потоком; – коефіцієнт перспективного виконання зобов'язань; – ступінь покриття стабільного вихідного грошового потоку від операційної діяльності гарантованим позитивним грошовим потоком від операційної діяльності.

Джерело: адаптовано автором на основі¹⁶⁷.

Аналіз руху грошових коштів дає можливість зробити більш обґрунтовані висновки про те, в якому обсязі та з яких джерел відбулося надходження на підприємство грошових коштів, а також на які основні напрями їх використано. Метою аналізу є оцінка здатності

¹⁶⁷ Мулик Т.О. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. Економіка та суспільство. Вип. № 39. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

підприємства генерувати грошові потоки в обсягах та за строками здійснення необхідних планових платежів, забезпечення оптимізації грошових потоків.

У нинішніх умовах нестабільності ситуації в економіці необхідно аналізувати й оцінювати чинники ділового ризику підприємства. Його оцінка доповнює фінансові коефіцієнти та дає змогу більш достовірно оцінити стабільність майбутньої діяльності підприємства. Діловий ризик пов'язаний з можливістю того, що обіг капіталу підприємства може не бути завершеним у запланований термін та/або реальний ефект буде відрізнятися від планованого, внаслідок дії різних чинників, що спричиняють затримку або непостійність обігу капіталу. Увесь набір чинників ділового ризику можна класифікувати по стадіях обігу капіталу – формування запасів, виробництво, збут.

Під час аналізу ділового ризику враховують такі його основні чинники: надійність та диверсифікованість постачальників сировини, матеріалів, палива та ін.; сезонність поставок; терміни зберігання сировини, матеріалів, готової продукції; забезпеченість підприємства складськими площами; порядок закупівлі сировини й реалізації продукції підприємства; екологічні чинники; рівень цін на ресурси та готову продукцію; транспортно-логістичне забезпечення підприємства; можливості обмежень на постачання. Прибуток є найбільш важливим показником фінансово-економічної результативності підприємства. Це кінцевий результат його діяльності, який характеризує абсолютний ефект функціонування підприємства і його рівень конкурентоспроможності в ринковому економічному середовищі.

Розділ 5. ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Освіта і знання важлива складова в системі економічного управління підприємства

В умовах формування нової цифрової екосистеми основним чинником конкурентоспроможності сучасного підприємства, як показують тенденції та результати розвитку світової економіки, є впровадження ефективних механізмів інноваційного розвитку, що забезпечують стимулювання процесів створення та комерціалізації об'єктів національної інтелектуальної власності. З досвіту успішних країн можна стверджувати, що у XXI столітті світовими лідерами стають підприємства, які навчилися краще за інші використовувати знання, вміння, компетенції людей, їх здатності до подальшого навчання – усе те, що охоплюється категорією «людський капітал». Особливістю розвитку сучасного світу є усвідомлення вирішальної ролі людини як невичерпного ресурсу, генератора всіх ідей та створення інноваційної продукції в умовах розвитку економіки знань. Тому в економічному управлінні підприємства з реалізації стратегії розвитку важливе місце належить формуванню людського капіталу колективу. Освіта і професійна (виробнича) підготовка є основними видами інвестицій підприємства у людину, що збільшує обсяг людського капіталу.

Освіта, як і виробництво, – це галузі, в яких неможливо швидко втілити зміни в життя. Для того, щоб закласти фундамент майбутнього розвитку підприємства, необхідне розуміння, як має виглядати підприємство в перспективі. Світ говорить про сталий розвиток, про карбонове виробництво, про Green Deal, про зменшення викидів CO₂ тощо. Але їхнього впровадження на підприємстві потрібні нові підходи, нестандартне мислення та нові типи та форми навчання. Освіта має швидше адаптуватись до цих нових вимог і забезпечити кадрами підприємства України, готових до сприйняття посилення тенденцій наукоємної спрямованості інноваційного зеленого виробництва. Уряд України передбачив забезпечення розроблення та впровадження освітньої програми для працівників підприємств, які втілюють інновації та прагнуть

експортувати свою продукцію¹⁶⁸, виходячи з того, що в умовах глобалізаційних змін інтелектуальна власність стає ключовим фактором реалізації стратегії інноваційного розвитку в країні, а людський капітал рушієм його ефективності.

У сучасних умовах постійних трансформаційних змін розвитку нового економічного середовища основною конкурентною перевагою підприємства стає здатність створювати, накопичувати, розподіляти і застосовувати нові знання. Формалізовані та неформальні канали передавання необхідної інформації інноваційного характеру, здатність окремих працівників та цілого колективу сприймати нові для себе підходи й застосовувати їх у повсякденному виробничому процесі визначають нині успішність як окремого співробітника, так і підприємства в цілому. В середовищі дослідників, усе частіше для професійної ділової особи увага акцентується на таких особливостях особистісної інтелектуальної роботи працівників, як:

- постійне врахування рівня пристосованості людського фактору до змін у виробництві та умовах праці;
- нестандартні умови ухвалення управлінських рішень;
- підбір команд талановитих інноваційно налаштованих співробітників та організація колективного творчого процесу, спрямованого на практичний результат¹⁶⁹.

Продуктивна робота працівника підприємства в новій цифровій екосистемі потребує постійного формування та вдосконалення навичок і накопичення досвіду як загального саморозвитку особистості так, і безпосередньо її інтелектуальних і навчальних здібностей та їх залучення до вирішення поточних завдань розвитку підприємства. Більше того, індивідуальні можливості до утворення нових знань, їх збереження, поширення та застосування стають недостатніми для ґрунтовних інноваційних змін у системі.

¹⁶⁸ Про затвердження плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2021 р. № 1687- р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1687-2021-Text>

¹⁶⁹ Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. Економічна теорія. 2007. № 2. С. 3–14. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11606>

При цьому існує взаємозв'язок інтелектуального капіталу, рівня довіри до підприємства та досягнення вимог його підприємницької стратегії¹⁷⁰.

Тому в процесі економічного управління підприємством по формуванні людського капіталу враховують таку складову, як соціальний капітал – багатозначний термін, що стосується продуктивних зв'язків між людьми та їх впливу на підвищення ефективності системи в цілому. За таких умов найголовнішим завданням сучасного підприємства стає пошук адекватних методів і способів ефективного використання його стратегічних активів і насамперед їх нематеріальної складової – інтелектуального, знаннєвого потенціалу. Таким чином, особливої актуальності набуває «створення» нової моделі фахівця-економіста, спрямованого саме на інноваційний розвиток шляхом народження нових ідей та їх умілого використання в господарській практиці. Людський капітал на сьогодні є самостійним чинником виробництва, рівень залучення якого залежить від якісного рівня робочої сили підприємства та рівня розвитку й використання інформаційних та інноваційних зелених технологій¹⁷¹. У розвинених країнах на професії, де є перевага інтелектуальної праці, припадає основний приріст зайнятості: 85 % у США, 89 % у Великобританії, 90 % у Японії. Інтелектуальні ресурси підприємства взагалі названо невичерпним джерелом нових рішень¹⁷². В перспективах подальшого вдосконалення концепції інтелектуалізації у сфері управління підприємствами під час переходу останніх на інформаційний ступінь їх розвитку виділяють пов'язані підприємства між собою концепції як найбільш принципові: інтелектуальний капітал, ефективне

¹⁷⁰ Zana Majed Sadq. et. al The Relationship Between Intellectual Capital and Organizational Trust and Its Impact on Achieving the Requirements of Entrepreneurship Strategy (The Case of Korek Telecom Company, Iraq) / Zana Majed Sadq et al. International Journal of Advanced Science and Technology. 2020. № 29 (2). P. 2669–2682. URL: <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/3896>.

¹⁷¹ Xu X. L., Chen H. H., Zhang R. R. The Impact of Intellectual Capital Efficiency on Corporate Sustainable Growth-Evidence from Smart Agriculture in China. Agriculture. 2020. № 10 (6). P. 199. URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture10060199>.

¹⁷² Пархавенко О., Швець Ф. Формування інтелектуального капіталу в контексті інноваційної економічної системи держави. Економічний часопис 191 Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. Вип. 4, № 20. С. 25–33. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

підприємство та управління знаннями¹⁷³. А працівники відзначені як основний нематеріальний ресурс для соціально-економічного прогресу через їх суб'єктність у діяльності. Вони є стратегічним ресурсом, завдяки якому підприємство створює конкурентну перевагу, основні компетенції та функції, що відрізняють його від конкурентів.

Американський учений Е. Фламхольц виділяє три основні ознаки приналежності людського капіталу до активів підприємства: потенційна вигода, наявність прав власності або контролю, можливість грошового виміру¹⁷⁴ (рис. 1.5).

Ознака належності	Характеристика
Оцінка активу	Фінансова оцінка людського активу підприємства є грошовим виразом накоплених знань та вмінь.
Наявність контролю над активом	Придбання підприємством робочої сили носить характер найму, оформлюється трудовим договором та наказом на прийняття на роботу. Роботодавець установлює певний графік роботи, умови праці, порядок виплати та розмір заробітної плати, доручає працівнику певну роботу та контролює її виконання, тим самим певним чином контролює свій актив.
Одержання економічної вигоди в майбутньому	Робоча сила є фактором виробництва, що дає змогу роботодавцю виробляти та реалізовувати виготовлену робітниками продукцію, виконану роботу, надані послуги. Завдяки цьому підприємство може в майбутньому отримати економічні вигоди від використання людського активу протягом усього строку дії трудових відносин.

Рис. 1.5. Ознаки належності людського капіталу до активів підприємства.

Джерело: складено автором на основі¹⁷⁵.

¹⁷³ Чобіток В. І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 240–246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2019_68_29

¹⁷⁴ Бурденко І. М., Гололобова Н. В. Людський капітал як об'єкт бухгалтерського обліку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 4 (15). С. 403–408. С. 406. URL: https://www.easterneurope-cbm.in.ua/journal/15_2018/66.pdf

¹⁷⁵ Шрам Т. В., Пінчук Т. А., Бородіна М. В. Відображення людського капіталу в обліковому процесі підприємства. Економіка та суспільство. Випуск № 48. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

Постіндустріальні економічні відносини є насамперед різноплановими відносинами між людьми й технологічними системами. І організовуються вони не навколо координації роботи людей із машинами і без них для виробництва товарів і послуг, а на базі знань. Тому для успішного використання інноваційних зелених технологій потрібен відповідний людський капітал підприємства, який умовно можна розділити на особистісні та суспільні складові, які включають в себе знання, навички та здібності, досвід, мотивацію, ціннісні орієнтації, етичні норми, соціальну відповідальність та здоров'я (рис. 2.5).

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ	
Особистісні	Суспільні
Знання. Отримані від навчання і спрямовані на розвиток людини впродовж життя.	Ціннісні орієнтації. Ухвалювати рішення, які відповідають уявленням людини про добре чи погане.
Навички та здібності. Набуті або іманентні можливості до здійснення різноманітних дій.	Етичні норми. Допомогають людям будувати відносини з іншими людьми та створювати позитивне середовище для роботи.
Досвід. Набуті вміння від практичної діяльності, які допомагають людині рости та підвищувати свою продуктивність.	Соціальна відповідальність. Моральне зобов'язання людини піклуватися про інших людей і про навколишнє середовище.
Мотивація. Спонукає до дій, на досягнення цілей та на збільшення власної успішності.	Здоров'я. Дозволяє людям бути продуктивними та ефективними в своїй роботі.
Цифрова комунікація. Здатність спілкуватися, використовуючи цифрові технології.	Інформаційна грамотність. Здатність оцінювати інформацію та критично мислити.
Креативність в цифровому середовищі. Створення нових ідей за допомогою цифрових технологій.	Безпека в Інтернет-просторі. Уміння захищати свою ідентичність і особисті дані для уникнення негативних наслідків.

Рис. 2.5. Складові людського капіталу в умовах цифровізації економіки.

Джерело: адаптовано за¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Мельничук В. Е. Розвиток людського капіталу підприємств машинобудування в умовах цифровізації економіки. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»; Київ, 2023. 274 с. URL: <https://ela.kpi.ua/>

Варто зазначити, що з розвитком цифрових трансформацій, складові людського капіталу також змінюються і починають враховувати креативність в цифровому середовищі, цифрову комунікацію, інформаційну грамотність та безпеку в Інтернет-просторі.

Доведена цивілізованими державами вимога щодо наявності потенціалу розвитку підприємств на інноваційній основі необхідно щонайменше 50% населення з вищою освітою¹⁷⁷. Це викликане змінами у структурі сумарних капітальних активів розвинених країн, який упродовж 18–20-го століть засвідчує постійне збільшення внеску людського капіталу. Цей факт пов'язаний із розвитком професійних здібностей та зростанням продуктивності праці. Якщо в XVII–XVIII ст. питома вага людського капіталу перевищувала 10 % у загальній структурі капіталу підприємства, то вже через сто років частка людського капіталу зростає до більше ніж однієї третьої¹⁷⁸. Але найістотношою в розглядуваній динаміці є та обставина, що після Другої світової війни швидкість зростання внеску людського капіталу стає домінуючою ознакою розвитку підприємства.

Входження сучасного підприємства в середовище наукомісткої економіки характеризується зростаючою віддачою особистісного людського внеску. Зростаюча роль особистісного потенціалу людини в напрямі формування інформаційної економіки значною мірою трансформує й організацію діяльності підприємства. Знання та навички в інформаційному суспільстві перетворюються на основну підричну продуктивну силу¹⁷⁹. Знання дійсно трансформують традиційні фактори виробництва – капітал, працю і землю. На думку П. Друкера, саме через це інтелект та знання є новими факторами економічного зростання, зокрема, знання виштовхують із процесу формування доданої вартості традиційні фактори виробництва¹⁸⁰.

¹⁷⁷ Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква, БНАУ, 2023. 494 с. С. 209.

¹⁷⁸ Тихоліз Л. С. Необхідність державного втручання в економіку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2, т. 3. С. 48–50. URL: <http://lib.khnu.km.ua/pdf>

¹⁷⁹ Sousa M. J., Rocha Á. Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 94(C). P. 257–263. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.12.051.

¹⁸⁰ Пітер Друкер (Peter Drucker). ВІЗІОНЕРИ. URL: <https://visionary.management.com.ua/>

В умовах економіки знань професії зі значним умістом інтелектуальної складової стають основою конкурентоспроможності підприємства, оскільки людську творчість дуже важко скопіювати та поширити на підприємстві, проте вона потребує управління загалом та стимулювання зокрема. Управління творчою працею персоналу залишається людиною та її особливі види енергії, незалежно від виконуваної роботи, специфіки виду економічної діяльності підприємства тощо. Творча праця – це цілеспрямована, глибоко індивідуалізована як за мотивацією, так і за засобами реалізації діяльності, урухомлювано духовна енергією людини з метою досягнення певних соціально-економічних результатів¹⁸¹. Чим вище рівень введеної в дію людської енергії, тим більшою повинна бути ступінь свободи і тим більше примушення слід замінити спонуканням. Високі рівні енергії та відповідні види праці передбачають надання персоналу більшої самостійності, а термінологія менеджменту це виражає делегуванням повноважень від керівника до виконавця¹⁸². Щодо стимулювання, то необхідною передумовою реалізації будь-яких методів стимулювання праці є наявність достатньої професійної управлінської компетенції керівників. Мова йде про об'єктивну складність адміністрування творчої праці. Тому серед очікуваних навичок працівників підприємства у майбутньому виділимо такі: креативність, ініціативність, лідерство, саме вони стають основою нового економічного простору та гарантують успішний розвиток виробничої діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Креативність, як ознака економіки знань повинна формуватися не лише на індивідуальному рівні, тобто особистісний розвиток працівника підприємства, а й важливо приділяти увагу саме інституційним факторам стимулювання креативності робітників. Креативне мислення й професійні навички працівників повинні бути приведені в повну відповідність зі стратегічними цілями підприємства, у протилежному випадку вони стають лише засобом досягнення фінансових цілей у короткостроковій перспективі. Ініціативність та лідерство є

¹⁸¹ Колесник В. І. Стимулювання творчої праці персоналу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості. Економіка харчової промисловості. Том 12. Вип. 2. 2020. С. 62 – 67. С. 63. URL: <https://www.researchgate.net/publication/342875724>

¹⁸² Кузнецов Е.А. Професіоналізація управлінської діяльності: система, механізм та інноваційна динаміка: монографія. Одеса: Наука і техніка, 2015. 368 с. С. 43.

важливими факторами людського потенціалу, що сприяють упровадженню нових та ризикованих заходів у практику підприємства. Зазначимо, що саме особистісний потенціал кожного з економічних агентів є основою для подальшого розвитку підприємства в умовах економіки знань. Проте замала концентрація ініціативних осіб може не дати відповідного економічного ефекту, оскільки не буде створено відповідних умов для реалізації їх творчого потенціалу на підприємстві.

Економічне середовище економіки знань, де розвиває свою бізнес-діяльність підприємство відрізняється від індустріальної пересудим тим, що в структурі світового валового продукту різко підвищується частка так званих нематеріальних активів. В економіці знань «працюють» не метал і бетон, втілені в основних виробничих фондах підприємств, не гігантські обсяги нерухомого й рухомого майна громадян та корпорацій, а інтелектуальний потенціал працівника і можливість відтворювати й творчо працювати визначають стан економічної системи, змінюючи традиційні підходи щодо використання нових джерел енергії, нових матеріалів, інноваційних зелених технологій тощо. Людський капітал стає найважливішою складовою капіталу, що формує потенціал підприємства та інтегрує всі інші активи¹⁸³. Знання працівників як диференційований фактор зачіпають всі аспекти менеджменту, включаючи стратегічну ефективність, маркетинг, організаційну структуру й інвестиції в людський капітал. Кожний з них, безпосередньо або побічно, але завжди істотно, залежить від розуміння здатності людей справлятися з непередбаченими, глобальними й стрімкими змінами сучасної «зеленої» економіки.

Зростання ролі інтелектуальної праці впливає на процеси гуманізації та соціалізації економічних процесів. Останнє якісно й кількісно відбивається на зміні пріоритетів фінансування державних програм у напрямі «зеленої» економіки, що важливо враховувати при стратегічному плануванні розвитку підприємства.

Зазвичай технологічні зміни відбуваються завдяки накопиченню знань та впровадженню технологій за рахунок фінансових

¹⁸³ Włodarkiewicz-Klimek H. Qualitative features of human capital in the formation of enterprise agility. Research Results in Polish Enterprises. Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control. 2019. Vol. 971. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20494-5_6

ресурсів з різних джерел. Проте, нове економічне середовище «зеленої» економіки та економіки знань змінює пріоритети, даючи підстави вважати, що в основі власне економічного прогресу лежать значною мірою економічні рішення. Керівники підприємств шукають нові способи отримання прибутку і існує один шлях досягнення цього – виробництво нових ідей. Як прагнення отримати більший прибуток призводить до виробництва нових знань та інновацій, так і застосування нових знань та реалізація інновацій, сприяють виробництву чергових нових знань, включених у процес економічного зростання підприємства. Мова йде про самостійно відновлювану систему, коли економічний ріст, викликаний ростом економіки знань, стимулює ріст інвестицій та подальший розвиток і підтримку економіки.

В екстремальних умовах система може працювати не так ефективно у зв'язку із змінами в економічному середовищі. Зокрема, одним із викликів для підприємств стала різка зміна ринку праці в умовах війни та інші підходи до управління персоналом. Уже з перших днів війни ринок праці переживав значний шок від військових дій, у підприємств порушена логістика, втрачена значна кількість кваліфікованих кадрів, окрім того ускладнений підбір персоналу, скорочення вакансій та проблеми з оплатою праці. Серед позитивних для підприємств стало те, що уже на початку червня 2022 року ринок праці зміг адаптуватись та швидко відреагував на зміни у робочому процесі. Багато підприємств змінили пріоритети у комунікації із персоналом для його збереження. Проте, негативним фактором, що відобразився на людському капіталі підприємств є загальна стрес від подій, що відбуваються навколо. Люди які працюють на підприємствах в умовах невизначеності не мають змоги самовиражатись, проявляти свою креативність, через пригнічений психологічний стан. Значна частина бізнесу втратила своїх клієнтів через зміну цінностей та пріоритетів.

Змінилися пріоритети і в системі економічного управління підприємством. Згідно опитувань «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні серед опитаних респондентів-підприємств в актуальних викликах в управлінні персоналом після початку війни першим є безпека працівників, другим – продуктивність команди (готовність працювати та мотивація), а третім – забезпечення неперервності робочого процесу. Натомість такі фактори, як: залу-

чення працівників, неефективність комунікацій та отримання працівниками нових навичок зайняли найнижчі сходинки¹⁸⁴.

В післявоєнний період потребуються зміни у пріоритетах формування людського капіталу підприємства. Адже його людський ресурс складається з компетенцій менеджерів та працівників, їх знань, навичок, мотивації, поведінки та ставлення до роботи. Людський капітал розвивається шляхом постійних інвестицій. Характер його змін визначається тим, що завершення однієї стадії є початком нової, що є відправною точкою для подальших змін. Стратегія розвитку підприємства в умовах «зеленої» економіки повинна відповідати певним вимогам управління людським капіталом, яка побудована на основі комплексного підходу до рішення питання забезпечення його кадрами у єдності з основними стратегічними напрямками діяльності. Для рішення стратегічних проблем управління людським капіталом підприємства необхідно:

- на рівні підприємства в процесі економічного управління формувати механізм зацікавленості працівників у досягненні високих показників діяльності шляхом впровадження інновацій у систему заохочення й соціальних гарантій для усіх працівників без винятку, оскільки всі мають цінність – від керівника підприємства до некваліфікованого робітника;

- створення для працівників підприємств соціально-побутових умов для самовираження фахівця в праці, а не пошуку їх забезпечення поза сприянням підприємства (можливість одержання житла, оздоровлення, розвитку особистості);

- формування системи підготовки (перепідготовки) кадрів за рахунок коштів підприємств або держави (інвестування в людський капітал підприємства в умовах економіки знань та активного впровадження інноваційних зелених технологій стає важливим активом, що забезпечує більш високий потік доходів). Знання працівників, як диференційований фактор зачіпають всі аспекти менеджменту, включаючи стратегічну ефективність, маркетинг, організаційну структуру й інвестиції в людський капітал. Кожний з них, безпосередньо або побічно, але завжди істотно, залежить від розуміння здатності людей справлятися з непередбаченими, глобальними й стрімкими змінами;

¹⁸⁴ Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. ACC. 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua>

- гарантування працівникам, які пройшли професійне навчання на виробництві, підвищення розрядів і професійний ріст¹⁸⁵.

Такий підхід сприятиме формуванню необхідних якостей сучасного працівника, який повинен володіти: високою освіченістю (з урахуванням більшої компетентності в інформаційних технологіях); високою гнучкістю; добрим відношенням до роботи; високою сприйнятливістю і здатністю сприймати зміни¹⁸⁶. Формування людського капіталу – це процес творення продуктивних здібностей людини за допомогою інвестицій у конкретні процеси її життєдіяльності. При цьому інвестування здійснюється двояко: як вкладення коштів та ресурсів, і як витрати часу та сили, тобто як певні види людської діяльності.

Лише за таких умов можна чекати лояльності працівників й, відповідно, високі результати праці. Інвестиції розглядають в якості джерела економічного розвитку. Тому інвестиції в людський капітал стають важливим активом, що забезпечує більш високий потік доходів. Вплив інвестицій на економічне зростання вимірюється насамперед через мультиплікатор інвестицій, що визначається за формулою 1.5:

$$I_m = \frac{\sum \text{ВВП}}{\sum I} \quad (1.5)$$

де I_m - мультиплікатор інвестицій; $\sum \text{ВВП}$ - зміна величини валового внутрішнього продукту; $\sum I$ - приріст величини інвестицій.

Використовуючи мультиплікатор, можна спрогнозувати приріст валового внутрішнього продукту в умовах збільшення або зменшення обсягів інвестицій в економіку за формулою:

$$\sum \text{ВВП} = I_m \times \sum I \quad (2.5)$$

Взаємозв'язок між інвестиціями та зростанням ВВП показує також акселератор інвестицій. Цей показник дозволяє визначити обсяг інвестицій у розрахунковому році t , які необхідні для

¹⁸⁵ MANAGEMENT OF THE 21ST CENTURY: GLOBALIZATION CHALLENGES. ISSUE 4. Collective monograph. In edition D. Diachkov, Doctor of Economic Sciences, Professor. Nemoros s.r.o. Prague, 2023. 305 p. Part 4. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/12451/1/21.pdf>

¹⁸⁶ Prokopenko J. Competition: an agenda for the 21st century . Geneva., 2000. 221 p. P. 59.

приросту ВВП у періоді $t + 1$, що є у k разів меншими за цей приріст за формулою 5.3:

$$K = \frac{\sum I_t}{\text{ВВП}_{t-1} - \text{ВВП}_{t-2}} \quad (3.5)$$

Акселератор інвестицій показує ефект продукування інвестиційних ресурсів як наслідок підвищення ділової активності в економічній діяльності підприємства.

Інвестування в людський капітал має кілька характеристик, що відрізняють його від інвестування у фізичний капітал:

- рентабельність інвестицій в людський капітал безпосередньо залежить від терміну служби його середовища (тривалості робочого періоду);

- людський капітал не тільки схильний до фізичного та морального зносу, але й здатний накопичуватися в процесі його використання;

- із збільшенням накопиченого обсягу інвестицій у людський капітал їх віддача зростає до певної межі, обмеженої верхньою межею активної трудової діяльності (активний продуктивний вік), а потім поступово зменшується;

- характер та типи інвестицій у людей завдяки історичним, національним та культурним особливостям та традиціям;

- порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як з точки зору особистості, так і з точки зору суспільства в цілому;

- незалежно від джерел інвестицій, створення та використання людського капіталу в основному контролюється його власником;

- інвестиції у формування та розвиток людського капіталу характеризуються високим ступенем ризику, набагато більшим, ніж у випадку з фізичним капіталом. Це пов'язано з тим, що період, після якого починається рентабельність інвестицій у людський капітал, може досягати двадцяти років і більше, тоді як у випадку з фізичним капіталом цей термін значно менший. Інвестування в людський капітал означає, що працівник повинен набувати нових знань, інформації, досвіду та навичок протягом певного періоду, після чого він повинен усвідомлювати та сприяти якісним змінам у професійних підходах та завданнях.

В умовах розвитку «зеленої» економіки постіндустріального суспільства потреба у значних інвестиціях у розвиток корпоративних працівників зумовлена багатьма причинами:

1) зростаюча динаміка ринкових перетворень сприяє тому, що доступ до зовнішніх ринків є проблемою пошуку інших інноваційних джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства;

2) на ринку праці підприємства не завжди можуть задовольнити конкретні потреби кваліфікованих робітників, особливо пов'язаних з цифровими та інноваційними зеленими технологіями;

3) використання на підприємствах нових технологій, зокрема інформації, вимагає від працівників конкретних знань, умінь та навичок;

4) дотримання принципів економічної ефективності вимагає збільшення продуктивності праці шляхом здійснення заходів щодо розвитку співробітників підприємства;

5) переоцінка корпоративних цінностей, що відбувається на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, «штовхає» підприємства до постійного розвитку своїх працівників.

Природа людського капіталу як ключового ресурсу сучасної «зеленої» економіки така, що він органічно поєднує в собі мету, засоби і пріоритети економічного зростання. Зацікавити співробітників у збільшенні вартості підприємства можна декількома шляхами:

1) виділення самостійних центрів фінансової відповідальності - наділення співробітників повноваженнями персонального управління фінансами свого підрозділу, відповідальністю за результат і повноправне володіння цим самим результатом у фінансовому вираженні (мотивуючий фактор);

2) психологічний контракт, умовно укладений між співробітником і підприємством. Психологічний контракт - це угода, що припускає ряд взаємних очікувань і задоволення потреб, що виникають у результаті відносин «організація – люди». Чим докладніше й частіше будуть обумовлюватися взаємні обов'язки, зобов'язання, права й очікування, чим оперативніше будуть обговорюватися будь-які невідповідності первісного контракту, тим більше буде лояльність персоналу до компанії й, відповідно, бажання кожного зі співробітників працювати на досягнення єдиної мети;

3) система мотивації - основна складова, на яку спирається механізм управління людським капіталом.

Формування та розвиток людського капіталу підприємства – це безперервний процес, який відбувається з різною інтенсивністю в різних періоди і залежить від факторів, що впливають на його формування, а також від джерел інвестицій. На сучасних підприємствах існує кілька аспектів формування людського капіталу, спричинених внутрішніми та зовнішніми факторами, які мають різну силу впливу на діяльність підприємства, але відіграють не менш важливу роль.

В таблиці 1.5 показано основні чинники, що визначають формування та розвиток людського капіталу в суспільстві. Практично кожен із цих зовнішніх, а також певних внутрішніх факторів формування та розвитку ділового людського капіталу буде значною мірою визначатися поточною та майбутньою політикою держави та місцевого самоврядування у різних галузях, економічному та регіональному розвитку, ринку праці та освіти.

Таблиця 1.5 – Чинники, що впливають на формування та розвиток людського капіталу підприємства

Чинники, що розвивають	Чинники, що стримують
– тип керівництва; – стратегічні цілі розвитку підприємства; – ефективна кадрова політика підприємства; – наявність вільних фінансових коштів у розпорядженні підприємства; – певні стадії життєвого циклу підприємства; – забезпеченість підприємства робітниками та їх професійна та кваліфікаційна відповідність; – рівень використання науково-технічних розробок та інновацій; – розвинута інфраструктура ринку освітніх послуг; – податкове законодавство; – державна політика стимулювання інвестиційної активності в напрямку розвитку людського капіталу.	– нерозуміння роботодавцями ролі та значення людського капіталу для забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства; – використання застарілих технологій; – відсутність на підприємстві ефективної кадрової політики; – відсутність мотивації персоналу до підвищення професійного та кваліфікаційного рівня; – недосконалість законодавства та відсутність комплексної державної політики щодо активізації інвестування в накопичення та розвиток людського капіталу.

Джерело: сформовано автором на основі¹⁸⁷.

¹⁸⁷ Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 400 с.

Таким чином, організаційно-економічні заходи в процесі економічного управління щодо сприяння розвитку людського капіталу підприємства в умовах «зеленої» економіки включають такі складові:

1) формування кадрової політики підприємства на основі удосконалення процесу найму працівників, тобто найму працівників з креативним мисленням та досвідом участі в інноваційних проєктах із застосуванням хедхантингу, скринінгу, рекрутингу тощо.

2) широкого впровадження сучасних методів адаптації персоналу (стажування, навчання, підвищення кваліфікації тощо);

3) реалізація політики управління розвитком персоналу з використанням інноваційних підходів (коучинг, самонавчання, навчання, тематичні дослідження, електронне навчання тощо);

4) проведення періодичної атестації та оцінки управлінського персоналу та працівників задіяних у виробництві (фокусування за результатами роботи або можливостями співробітників);

5) формування політики розвитку мотивації працівників підприємства з урахуванням інноваційних підходів з використанням матеріального і нематеріального стимулювання. Для підвищення ефективності та досягнення економічної вигоди необхідно впроваджувати інноваційно-мотиваційні стратегії з використанням таких інструментів: індивідуальний (оклади, надбавки, премії, підвищення по службі), груповий (коригувальні коефіцієнти для творчих груп підприємства), матеріальні безготівкові (трудові та соціальні виплати), моральні (нагороди, сертифікати, повага колег, кар'єрне просування);

6) формування через економічні механізми зацікавленості у підвищенні інноваційної активності працівників та сприяння укріплення інноваційної культури персоналу, спрямованої на розвиток внутрішнього підприємства, формування ефективного механізму генерування ідей та їх накопичення, розвиток інноваційних комунікацій;

7) оптимізація інвестицій у людський капітал;

8) застосування заходів щодо створення та підтримки лояльності персоналу.

5.2. Управління формуванням людського капіталу підприємства в умовах цифрової економіки

Входження підприємств України в нове економічне середовище знаннєвої економіки (підвищення глобальної конкурентоспроможності виробництва як країни, так і окремих її регіонів) вимагає, швидкого переходу до нового стану економіки, що характеризується створенням високотехнологічної продукції з високим вмістом доданої вартості. Таке перетворення стає можливим за рахунок активного використання наявного інтелекту, людського капіталу, що беруть участь у виробництві якісної продукції. Нажаль до сьогодні на значній частині підприємств людський ресурс розглядається як витрати, які необхідно скоротити, але не як основний капітал підприємства, правильне управління та розвиток якого значною мірою визначає успіх організації всієї діяльності підприємства; значної частини підприємств керівники не розуміють мотиви поведінки співробітників, наявні проблеми, пов'язані насамперед зі складністю визначення ефекту вкладених коштів у його розвиток. В процесі економічного управління підприємством за відсутності чітких орієнтирів адміністрація зайнята виконанням рутинних завдань, а не послідовно виконання місії та стратегії розвитку підприємства, що перешкоджає здійсненню найважливіших заходів, ефект від яких проявляється не відразу; сприйняття персоналу як ключового ресурсу підприємства полягає в нерозумінні різниці між людськими та іншими видами ресурсів.

Для формування ефективної системи управління розвитком людського капіталу в умовах «зеленої» економіки на підприємстві варто враховувати певні особливості його як економічної категорії, зокрема:

1) в умовах економіки знань людський капітал підприємства виступає одним з головних факторів його економічного зростання¹⁸⁸;

2) серед складових людського капіталу підприємства (здоров'я людини, знання, навички, досвід), що мають схильність до нагромадження, особливе значення має освіта, адже вона передбачає

¹⁸⁸ Точиліна Ю. Ю. Роль людського капіталу в інноваційному розвитку національної економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 88–91. С. 90. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/>

«підготовку людей до життя в умовах перманентної та стрімкої зміни факторів зовнішнього середовища»¹⁸⁹;

3) важливою складовою у формуванні та розвитку людського капіталу підприємства є інвестування, результативність якого має прямий вплив на ефективне зростання виробництва підприємства. Проте, рівень інвестицій в людський капітал на підприємствах України наразі не відповідає потребам, що, у першу чергу, обумовлено невизначеністю перспектив розвитку в період російської агресії¹⁹⁰;

4) в постіндустріальному суспільстві інвестиції в людський капітал стають одними з найбільш ефективними у порівнянні з іншими об'єктами, виходячи з цього, довгостроковим орієнтиром розвитку підприємства має стати інвестування в його розвиток¹⁹¹;

5) власником людського капіталу є лише його носій – людина, саме яка його використовує та нагромаджує.

У Господарському кодексі України зазначається, що підприємство створюється «для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності»¹⁹². Виходячи із цих визначень варто зазначити, що підприємства та людський капітал є певною мірою взаємозалежними одне від одного. Відповідно інвестиції в розвиток людського капіталу підприємства набувають ключового значення у порівнянні з інвестиціями та розвитком виробництва. Управління розвитком людського капіталу з точки зору інноваційного підходу має на меті забезпечити умови для інноваційної активності індивіда, заохочувати сприйняття ним інновацій та нововведень в організації виробничого процесу на підприємстві. Потрібне усвідомлення того, що це не разовий акт, а цілеспрямований

¹⁸⁹ Шапошников К., Шапошникова І., Жаворонок А. Напрями підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. №1 (29). С. 7–13. С. 8. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/265777/261805>

¹⁹⁰ Назарко С. О., Канцур І. Г., Познанська І. В. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 41. С. 66–73. С. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

¹⁹¹ Derii Z., Zosymenko T., Shaposhnykov K., Tochylyna Y., Krylov D., Papaika O. The Influence of Human Capital on GDP Dynamics: Modeling in the COVID-19 Conditions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 3. P. 67–76. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO2>

¹⁹² Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України від 16 січня 2013 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

вплив на розвиток творчих здібностей, креативності, мотивацію, що має за мету стимулювання інноваційної поведінки працівника підприємства, як власника цього капіталу. Тому для його розвитку потрібні постійні інвестиції.

В період формування системи сприяння розвитку людського капіталу підприємства в їх практиці відбувається перетин різних моделей, зокрема, японської, американської та західної, кожна модель орієнтована на принципи використання національного характеру персоналу, врахування специфічних умов розвитку підприємства, психологічні та соціокультурні фактори. Тут важливо не просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом, а їх розвиток з урахуванням особливостей вітчизняних підприємств. Просте копіювання може дати значний негативний ефект – як економічний, так і психологічний.

Якщо узагальнити світовий досвід формування сучасних моделей управління людським капіталом підприємства, то це більше синтез новітніх технологій та процесів, способів й методів, систем і механізмів його формування, подальшого збереження й нагромадження. Об'єднують їх фундаментальні складові ефективного економічного управління у формуванні людського капіталу підприємства, зокрема: визначення стратегічних напрямів покращення людського капіталу підприємства у довгостроковій перспективі; пріоритетність інвестування у людський капітал, що дозволить покращити його якість; забезпечення заходів щодо безперервного навчання, підвищення професіоналізму та кваліфікації, підвищення мотивації працівників підприємства тощо; визнання домінанти прояву інноваційності та креативності серед властивостей людського капіталу. Основні моделі управління розвитком людського капіталу представлено у таблиці 2.5.

Входження в новий європейський економічний простір та руйнація українського бізнес-середовища в наслідок військової агресії росії спонукає до пошуку сучасної ефективної моделі управління людським капіталом підприємства в Україні. Необхідність пошуку ефективної моделі для українських підприємств обумовлено, по-перше, неможливістю забезпечити результативне управління людським капіталом підприємства в умовах «зеленої» економіки за допомогою використання традиційних підходів, що були розроблені в економічних умовах, які не потребували прояву інноваційності та креативності. По-друге, необхідністю врахування зростаючої ролі індивіда у відтворювальних процесах виробництва на підприємстві

в новоствореному економічному середовищі постіндустріального суспільства «зеленої» економіки. По-третє, викликами, з якими зіштовхнулися українські підприємства в організації своєї бізнес-діяльності останнім часом (стресові ситуації в часи COVID-19, розгортання активних воєнних дій, окупація значної частини території та міграція населення у безпечні регіони, вимушена депортація тощо), що суттєво позначилися на життєдіяльності індивіда. Цей негативний фактор діяльно відображається на людському капіталі сучасного підприємства України. Люди не мають змоги самовиражатись, проявляти свою креативність, через пригнічений психологічний стан. Значна частина бізнесу втратила своїх клієнтів через зміну цінностей та пріоритетів. Цей стан доповнюється руйнуванням освітньої інфраструктури, різкою зміною ринку праці¹⁹³. Ці обставини в економічному середовищі України ще більше актуалізують проблему економічної активізації підприємств з розвитку їх людського капіталу на основі власних інвестицій.

Таблиця 2.5 – Загальна характеристика моделей управління розвитком людського капіталу підприємства

Назва моделі	Характеристика моделі
1	2
Американська модель	- Використання стратегічного планування, що зорієнтовано на створення конкурентних переваг підприємства; - встановлення чіткої системи управління на підприємстві («зверху вниз»); - чітке визначення обов'язків та відповідальності менеджерів та робітників підприємства, що приводить до орієнтації на індивідуальні цінності та результати; - домінування вузької спеціалізації кожного працівника та індивідуальний характер прийняття рішень; - прагнення до якомога ширшого використання наявного людського капіталу підприємства; - короткостроковий найм працівників відповідно до кваліфікації та професійних якостей кандидата на передбачувану посаду; - інноваційні інструменти адаптації персоналу, зокрема, такі як наставництво та коучинг;

¹⁹³ Гойчук В.І., Любомудрова Н.П. Чинники формування людського капіталу в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. Вип. 62. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>; Азарова А.О., Остапчук Я.Ю., Пугач В.С. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство. Випуск № 37. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>

1	2
	- різні форми навчання, основні серед них – неформальне навчання, навчання на робочому місці, безперервне навчання, самоосвіта; - використання багатофакторних методів оцінки особистого внеску працівників. Оцінка короткострокових результатів; - використання різноманітних форм фінансової мотивації; - відданість професії.
Японська модель	- Заохочення новаторства та творчого пошуку працівників підприємства; - система управління гнучка нестандартна, «знизу вгору»; - концепція безперервного навчання. Навчання на роботі (в основному безпосередньо на робочому місці), стимулювання до саморозвитку; - забезпечення стабільної зайнятості (повічний найм); - прагнення до збільшення якості та ефективності своєї праці; - система винагород та заробітної плати базується на тривалості трудового стажу та креативності; - використання психологічних інструментів впливу на людину; - встановлення гармонійних взаємовідносин у колективі (високий рівень корпоративної культури); - домінування ідей сильного колективу; - заохочення трудової кооперації, прийняття рішень консенсусом (колективно –принцип однастайності); - вірність підприємству
Західноєвропейська модель	- Патерналістські відносини, управління «знизу вгору»; - поширення колективної (командної) роботи, що очолюється лідером, проте Індивідуальний характер прийняття рішень; - заохочення неординарності, нестандартного бачення та креативності (широко практикується система морального заохочення працівників); - становлення системи соціально-відповідального та соціально-вмотивованого управління; - лінійно-функціональна будова спільної праці; - розвиток та використання людського капіталу базується на системі ефективного менеджменту; - залучення працівників з необхідним досвідом, навичками та кваліфікацією; - внутрішнє та зовнішнє навчання, самонавчання, професійне чи проблемно-орієнтоване навчання, яке розраховане на конкретні цільові групи; - систематична оцінка результатів діяльності персоналу, що забезпечує суворе регламентування та формалізацію всіх кроків, процедур та форм оцінки; - відданість підприємству.

Джерело: адаптовано автором за¹⁹⁴.

¹⁹⁴ Стойка В.О., Точиліна Ю.Ю. Економіка та суспільство. Випуск № 50. 2023.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2425/2345>

Для виживання в новому конкурентному середовищі «зеленої» економіки важливим чинником зовнішнього середовища є також технічний прогрес та інновації, які стають основою ефективного функціонування підприємства. Зараз такі тенденції в глобальному середовищі швидко передаються між окремими країнами. Ці тенденції чітко та суттєво впливають на спектр і рівень знань, необхідний для роботи з новими технологіями, або дозволяють застосовувати поточні знання новими способами для створення нових продуктів, які можуть допомогти підприємству отримати більше клієнтів і нарощувати йому прибуток¹⁹⁵.

Варто відмітити, що ці об'єктивні умови тісно пов'язані і із нерациональною діяльністю самих підприємств. Розвиток людини як особистості, розширення її можливостей та потреб перетворення її на повноцінного економічного агента, на жаль, не є пріоритетом як влади, так і керівників більшості підприємств¹⁹⁶. Зокрема, це нехтування розвитком персоналу підприємства за власні кошти, небажання керівників витрачати гроші на навчання через можливу зміну останніх роботи, реальний страх втратити кошти в період невизначеності. Також недостатньо розробленими залишаються питання оптимізації витрат в процесі управління розвитком персоналу на інноваційну діяльність підприємств, що поєднує такі їх функціональні сфери, як маркетинг, виробництво та організаційна структура¹⁹⁷.

В процесі економічного управління підприємством необхідне усвідомлення, що людський капітал і економічне зростання тісно взаємопов'язані. Людський капітал впливає на економічне зростання і може сприяти розвитку підприємства за рахунок розширення знань і навичок його працівників. Навички мають економічну цінність, оскільки кваліфікована робоча сила може підвищити продуктивність виробничої діяльності підприємства. Концепція людського капіталу підприємства – це усвідомлення того, що не у всіх

¹⁹⁵ Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. Академічний огляд. 2023. № 1 (58). С. 160–174. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/>

¹⁹⁶ Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. Український інститут майбутнього. 18.06.2021. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist>

¹⁹⁷ Human Development Report. Human Development Index and its components. Retrieved from. 2019. URL: <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI/>.

однаковий набір навичок або знань, але їх якість можна поліпшити завдяки інвестиціям в освіту та продуктивність людей. Виходячи з цих особливих обставин необхідно і формувати свою модель управління людським капіталом на підприємстві. Разом з тим можна впроваджувати і окремі елементи існуючих уже моделей, які показали ефективність у світовій практиці. Адже кожна із відмічених вище модель орієнтована на принципи використання національного характеру персоналу, врахування специфічних умов розвитку підприємства, психологічні та соціокультурні фактори його працівників.

Проте всі вони виходять з того, що світовий досвід розвитку людського капіталу засвідчив, що сучасний період розвитку економіки знань вимагає від сучасної робочої сили насамперед трьох речей – пізнавальних, соціальних та навичок адаптивності. Це поєднання передових пізнавальних навичок, таких як критичне мислення для вирішення складних проблем, соціально-поведінкові навички, такі як наполегливість та співпереживання для формування колективної роботи та навички адаптивності, такі як міркування та самоефективність для досягнення бажаного результату, набувають все більшого значення на ринках праці у всьому світі¹⁹⁸. Аби забезпечити собі таку робочу силу, щоб конкурувати в економіці майбутнього підприємства повинні інвестувати у розвиток людського капіталу¹⁹⁹. Потрібне чітке розуміння того, що основною рисою сучасного виробництва виступає його постійна залежність від якості та управління людським капіталом, його застосування та міри залучення персоналу в управління підприємством. На рис. 3.5 наведено вплив управління людським капіталом на результати діяльності підприємства.

Досвід зарубіжних підприємств показує, що ефективно використання людського капіталу на підприємстві в процесі економічного управління досягається за наступних умов:

- реалізації спільного ефекту за рахунок спільних дій учасників виробничого процесу;
- постійне оновлення та покращення кожним менеджером і працівником своїх знань, кваліфікації, професійних здібностей;

¹⁹⁸ Звіт про світовий розвиток 2019. World bank group. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication>

¹⁹⁹ Zaverbnyj, A., Redina, Y., Matseliukh, Yu. Role differentiation of leadership knowledge and its assessment tools. Economics. Ecology. Socium. 2019. № 3 (2), P. 62-70. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/104/67>

- децентралізації значної частини управлінських рішень, заохочення працівників, які проявляють ініціативу, самостійність, мають професійні знання вміють їх використовувати;
- розвиток традиційних і сучасних форм демократизації управління;
- застосування управлінських інновацій, які дають змогу підвищувати ефективність використання інтелектуальних здібностей, професійних знань і практичних навичок людини²⁰⁰.



Рис. 3.5. Вплив удосконалення управління людським капіталом на результати діяльності підприємства.

Джерело: адаптовано автором за²⁰¹.

²⁰⁰ Bublyk, M., Duliaba, N., Petryshyn, N., Matseliukh, Yu., & Serhiychuk, V. Socio-legal aspect of the strategic development of inclusive higher education and social entrepreneurship. In: Social and legal aspects of the development of civil society institutions. 2019. pp. 31-84. Warsaw: BMT Erida Sp.z o.o., Part II. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/63265/ssoar-2019->

²⁰¹ Bublyk, M., Kopach, T., and Lynda, R. (2019). Influence of human capital on enterprise development. Economic analysis, 29 (4), 113-120. URL: <file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/1745-6565657430-1-PB.pdf>

Врахування цих важливих складових в процесі економічного управління підприємством дасть можливість сформувати дієву модель розвитку його людського капіталу. Формування моделі управління людським капіталом підприємства необхідно розпочинати з дослідження його стану на підприємстві. Основними цілями дослідження людського капіталу є:

- визначення рівня навичок працюючого персоналу підприємства;
- визначення потенціалу людського капіталу підприємства;
- можливості впровадження інвестицій у людський капітал підприємства;
- визначення відповідності людського капіталу підприємства витратам на його розвиток;
- визначення витрат на навчання на розвиток працівників.

Важливість цього дослідження полягає у необхідності розуміння архітектоніки системи людського капіталу підприємства. Підприємство як соціально-економічна система, що потребує наявності елементів людського капіталу, які забезпечують: 1) потреби виробничих процесів, це – капітал освіти, капітал заохочення, капітал мобільності і капітал здоров'я (у тій частині, яка пов'язана із реалізацією професійних компетентностей); 2) потреби соціальних процесів, це – капітал здоров'я (у тій частині, яка пов'язана із реалізацією загальних компетентностей, включаючи забезпечення умов для відтворення психічного здоров'я), капітал культури.

Важливо в процесі формування моделі управління людським капіталом підприємства дотримуватися апробованих практикою таких принципів:

- принципу детермінізму, відповідно до якого всі продуктивні здібності людини-працівника виступають як цілісна система, яка реалізує завдання виробничого і соціального розвитку, елементи якої перебувають у певному взаємозв'язку із засобами їх формування і розвитку; причому ці зв'язки мають як пряму дію (позначено суцільними лініями), так і непряму дію (штриховані лінії);
- принципу гуманізму, який відображає можливість досягнення підприємством одночасно із цілями економічної діяльності також цілей людського розвитку, що знаходить відображення у включенні в композицію людського капіталу елементу «капітал культури»,

що включає широкий арсенал засобів забезпечення функціонування підсистеми «культурні цінності»²⁰².

Якщо звернутися до відмічених вище особливостей існуючих моделей управління людським капіталом підприємства, то можна замітити, що західноєвропейська модель тісно переплітається з американською – характер прийняття управлінських рішень, відповідальність, структура управління, оцінка діяльності персоналу та заробітна плата майже ідентичні. Політика щодо підбору персоналу в японських компаніях та методи виробництва істотно відрізняються від західноєвропейських та американських. Перевагами японської моделі управління є швидке підвищення кваліфікації співробітників, сильне почуття єдності, висока лояльність співробітників до компанії, здатність і готовність менеджерів враховувати довгострокові наслідки своїх рішень. Проте, незважаючи на окремі відмінності цих моделей, можна виділити спільні організаційно-економічні заходи щодо сприяння управлінню людським капіталом сучасного підприємства, які включають такі складові і можуть бути покладені в основу формування української моделі:

1) має бути сформований свій підхід, з врахуванням специфіки організації виробництва на підприємстві до процесу найму працівників, тобто найму працівників з креативним мисленням та досвідом участі в інноваційних проєктах із застосуванням уже відмічених нами хедхантингу, скринінгу, рекрутингу тощо. Світова практика знає уже випадки залучення до цього процесу штучного інтелекту²⁰³;

2) будь-яка форма найму вимагає наступного кроку, для прискорення повноцінного використання працівника потребується застосування сучасних методів його адаптації до специфіки даного підприємства. А сформовані команди на підприємстві повинні бути адаптивними до зовнішнього середовища²⁰⁴;

²⁰² Волошина С.В. Архітектура людського капіталу підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2018 р., № 1 (100). С. 46–52. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/>

²⁰³ Phaedra Boinodiris Jason A. Tyszko, Kim Holmes. The U.S. Chamber of Commerce Foundation and IBM explore generative AI's applications for skills-based hiring. October 2, 2023. URL: <https://www.ibm.com/blog/>

²⁰⁴ Human capital. Wichita Falls Chamber of Commerce, 2024. URL: <https://www.wichitafallschamber.com>

3) в системі економічного управління підприємством важливою складовою має стати управління розвитком персоналу з використанням інноваційних підходів (коучинг, самонавчання, організації навчання, тематичні дослідження, електронне навчання тощо). За можливості, досвід підприємств США²⁰⁵, сформувати систему безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці на підприємстві у тісному зв'язку з профільними вишами України, використати так званий «колективний вплив». Важливість такого підходу обумовлене моральним старінням знань і навичок фахівця, наприклад, середня тривалість роботи на інженерних посадах становить 5,7 року, або вдвічі менше, ніж 20 років тому²⁰⁶.

4) для підвищення самоорганізації працівників впровадити на постійній основі атестацію та оцінку персоналу (фокусування за результатами роботи або можливостями співробітників);

5) важливо інституціонально оформити систему сприяння розвитку мотивації працівників підприємства з урахуванням інноваційних підходів з використанням матеріального і нематеріального стимулювання. Для підвищення ефективності та досягнення економічної вигоди необхідно впроваджувати інноваційно-мотиваційні стратегії з використанням таких інструментів: індивідуальний (оклади, надбавки, премії, підвищення по службі), груповий (коригувальні коефіцієнти для дослідницьких груп), матеріальні безготівкові (трудова та соціальна виплата), моральні (нагороди, сертифікати, повага колег, кар'єрне просування). В умовах ринкової економіки важливо, щоб особа була належно освіченою, мала високі кваліфікації та виявляла творчий підхід до розв'язання завдань. Також вона повинна активно брати участь у економічних відносинах, мати власні інтереси та стимули до праці²⁰⁷;

6) вся система стимулювання має бути спрямована на підвищення інноваційної активності та формування інноваційної

²⁰⁵ Human Capital in the Global Era. U. S. Chamber of Commerce Foundation. URL: <https://www.uschamberfoundation.org/bhq/human-capital-global-age>

²⁰⁶ National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. 2023. Developing Human Capital to Support U.S. Innovation Capacity: Proceedings of a Workshop—in Brief. Washington, DC: The National Academies Press. URL: <https://doi.org/10.17226/27042>

²⁰⁷ Дуга С. Ю., сучасний інструментарій інвестування людського капіталу в Україні. Цифрова економіка та економічна безпека. Випуск 2 (10). 2024. С. 31–37. С. 34. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/>

культури персоналу, спрямованої на розвиток внутрішнього підприємства, формування ефективного механізму генерування ідей та їх накопичення, розвиток інноваційних комунікацій. Стимулювання інноваційного мислення серед усіх працівників підприємства знижує плинність кадрів²⁰⁸;

7) оптимізація власних інвестицій у людський капітал підприємства та цифровізації техніко-технологічної бази на основі співпраці між закладами професійної та технічної освіти та бізнесом²⁰⁹;

8) застосування заходів щодо створення та підтримки лояльності персоналу. Коли люди відчують, що володіють ідеєю, вони більше віддані її розвитку та реалізації.

9) досягнення збалансованості розвитку цифрових компетентностей працівників та власників підприємства на основі знань та навичок, щоб використовувати цифрові технології. Для досягнення балансу в розвитку цифрових компетентностей працівників та власників підприємства можна започаткувати культуру корпоративної співпраці, створивши спільний освітній простір для навчання цифровим компетентностям, при цьому заохочуючи працівників до використання цифрових технологій у своїй роботі, а власників до інвестування в цифрові технології;

10) синхронізація розвитку цифрових компетентностей людського капіталу з стратегіями цифровізації. Розвиток цифрових компетентностей має відбуватись у відповідності до обраної стратегії цифровізації підприємства. Синхронний розвиток цифрових компетентностей людського капіталу з стратегіями цифровізації забезпечить точне, ефективне впровадження цифрових технологій на підприємстві.

З розвитком цифровізації продуктивні характеристики фахівця підприємства зазнають все більших змін, а якщо взяти до уваги аспект адаптивного середовища, то людський капітал формується на основі нових змістовних характеристик за цифровізації економіки з позиції працівників та працедавців. Цифровізація економіки змінює характер праці, що призвело до виникнення інших видів

²⁰⁸ Спіцина А.С. Інноваційна культура в управлінні персоналом транспортної галузі України. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, №1. С. 116–127. URL: <https://ev.nmu.org.ua/>

²⁰⁹ IREX and AmCham Held Roundtable Discussion on Human Capital Challenges in Ukraine. KYIV, 2nd October 2024. URL: <https://chamber.ua/news/irex>

діяльності та форм праці, таких як віддалена праця, фрілансинг, аутсорсинг тощо, що потребує формування відповідного фундаменту знань, які дадуть можливості працівнику такі здатності²¹⁰:

- *бути гнучкими та адаптуватись під суспільні вимоги*. Для працівників підприємства у сьогоденні дана змістовна складова є ключовою, оскільки навички підлаштовування під нові тенденції дають змогу працівнику бути конкурентоспроможним на ринку праці;

- *навчатись та постійно підвищувати кваліфікацію*. Якщо людина не навчається протягом життя, вона застрягає у минулому, цифровий розрив збільшується, в той час як пропозиції щодо працевлаштування зменшуються;

- *освоїти нову професію*. Дана складова стосується зміни характеру праці та впровадження інноваційних технологій, разом з ними змінюються професії. Так, колись престижна професія наладчика ЕОМ з приходом нових технологій зникла, а замість неї працевластці потребують майстрів з ремонту комп'ютерів та різного обладнання, системних адміністраторів, різного роду інженерів. Якщо людина не освоїть нову професію, її місце може зайняти інший кваліфікований працівник;

- *працювати у віддаленому режимі*. Дана складова має проактивний характер, оскільки прогнозується перехід більшості процесів в онлайн-формат;

- *налагоджувати та контролювати робочий процес* у віддаленому режимі корелює з попередньою складовою, оскільки працевлавець або власник підприємства має налаштувати процеси так, щоб у майбутньому можна було керувати виробництвом і бізнес-процесами не виходячи з дому або навіть перебуваючи в іншій країні;

- *до цифровізації та автоматизації процесів* характеризує власника як прогресивного лідера, який розуміє світові тенденції та прагне розвивати власний бізнес відповідно до вимог нинішнього суспільства, формувати ефективне виробництво, яке зможе конкурувати на вітчизняному та міжнародних ринках;

- *забезпечувати навчання та перекваліфікацію персоналу* передбачає кореляцію між збільшенням рівня знань людського капіталу та поглибленням цифровізації, а в подальшому і віртуалізації

²¹⁰ Melnychuk, V., Pavloshchuk, O. & Roshchyna, N. (2019). Transformation of the process of hiring employees under the influence of Information Technologies. *Mechanism of regulation of economics*, 2019. № 3, pp. 49-57. URL: <https://mer.fem.sumdu.edu.ua/>

процесів, оскільки завдяки працівникам може бути здійснена модернізація виробництва;

- до автоматизації/роботизації виробничих процесів. Для реалізації даної складової знадобиться кваліфікований персонал, залучення інвестицій в переоснащення та мотивація усіх учасників процесу для модернізації та покращення умов праці, щоб збільшити продуктивність праці та отримувати прийнятні доходи.

Це вимога часу, адже впровадження віртуальних технологій нині це реальність²¹¹. В останні роки все більше простежується перехід до цифрових додатків для комунікацій, зв'язку та збереження інформації. Хмарні технології з можливістю віддаленого доступу, робочі чати в популярних соціальних мережах, використання конференц зв'язку – це лише мінімальний набір інструментів, якими вже користуються. Розвиток людського капіталу через розвиток цифрових компетентностей дозволить підприємству впроваджувати стратегії цифровізації, які сформують умови економічного зростання в новому економічному просторі.

Отже, у сучасних умовах відбуваються принципові зміни в характері праці через її ускладнення та інтелектуалізацію, що призводить до перетворення людського фактору виробництва на вирішальну основу для всіх характеристик підприємства. Провідна роль якісної робочої сили у забезпеченні перспектив розвитку вітчизняних підприємств вимагає об'єктивної потреби в постійному підвищенні рівня кваліфікації працівників, що відбувається через постійний розвиток працівників.

5.3. Сучасні технології формування людського капіталу підприємства

В сучасному економічному середовищі умовою сталого розвитку будь-якого підприємства є підвищення професійного рівня персоналу – складова людського капіталу підприємства. Останнє вимагає переходу і до сучасних методів його формування на підприємстві. Людський капітал підприємства потребує комплексного підходу до його формування із врахуванням дії багаточисленних чинників п'ятої промислової революції. За даними Всесвітнього економічного

²¹¹ Мельничук, В.Е., Бояринова, К.О.. Цифровізація розвитку людського капіталу. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"» No 25, 2023. С. 21 – 25. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/>

форуму більше 80% керівників підприємств у цих умовах прискорюють плани з оцифрування робочих процесів і використання віддаленої роботи; 50% роботодавців очікують прискорення автоматизації деяких ролей в своїх організаціях, а до початку 2026 року майже 50% працівників, які мають залишитися на своїх посадах, повинні будуть пройти професійну перепідготовку для отримання основних навичок²¹². В умовах російської агресії на вітчизняних підприємствах ситуація загострюється й через виїзд робочої сили за кордон, дедалі гостріше проявляється кваліфікаційна проблематика²¹³. Нині українські підприємства через мобілізацію відправили від 12 до 30% своїх працівників (в залежності від виду діяльності)²¹⁴. І для цих підприємств принципово важливим є повернення своїх працівників з певними знаннями і навичками, що буде знано менш затратним чим підготовка нових фахівців.

В таких умовах не тільки керівний склад підприємства, але й окремий працівник повинен вміти стратегічно мислити, адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища. Ендогенні (внутрішні) чинники впливу на людський капітал підприємства зосереджені на самому підприємстві і включають:

- управлінські – формування кадрової політики, організація підбору та найму персоналу, організація підвищення кваліфікації кадрів підприємства тощо;
- операційні – вид діяльності, обсяги та ритмічність операційної діяльності, поділ і кооперація праці, режим роботи підприємства, рівень завантаження виробничої спроможності, трудомісткість виробництва, технологія;
- науково-технічні – методи організації виробництва, впровадження професійної техніки та технологій, автоматизація виробничих процесів, впровадження продуктових інновацій;
- соціально-економічні – форми та рівень оплати праці, форми організації праці, соціальна політика, соціально-психологічний клімат, умови праці;

²¹² The Future of Jobs Report 2020 / World Economic Forum. October 2020. 163 p. P. 6: 13. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

²¹³ Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Київ-2024 Аналітична доповідь Центру Разумкова. Київ, 2024. 229 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024>

²¹⁴ Коляда О. Людський потенціал-основа процесу модернізації України. Українська правда. 28 СІЧНЯ 2023, URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/01/28/7386807/>

- організаційно-адміністративні – організаційно-розпорядча документація, посадові інструкції та регламенти, норми праці;
- культурні – організаційна культура, традиції та ін.;
- якісні характеристики окремих носіїв – працівників²¹⁵.

До якісних характеристик окремих працівників, як складової людського капіталу підприємства, слід віднести:

- 1) професійні – освіта, спеціальність, рівень кваліфікації, професійний досвід, додаткові навички та уміння;
- 2) демографічні – вік, стать, стан здоров'я, сімейний стан;
- 3) особистісні – особисті та ділові якості – ініціативність, працелюбність, креативність, дисциплінованість тощо;
- 4) шкідливі звички – куріння, алкоголізм, наркоманія.

Відмічені ендогенні (внутрішні) чинники впливають на кількісні та якісні характеристики людського капіталу підприємства, а також на рівень і ефективність його використання. Вони можуть справляти позитивний або негативний вплив на людський капітал підприємства, тобто виступати у якості сильних або слабких сторін кадрової підсистеми підприємства.

Процес удосконалення системи формування потенціалу людського капіталу підприємства у турбулентних умовах має охоплювати основні кадрові процеси, які провадяться (або мають провадитися) на підприємстві (таблиця 3.5)

Для налагодження економічного порядку на підприємстві та ефективного використання його людського капіталу особливе місце серед організаційних чинників займає організація праці, яка тісно пов'язана з організацією виробництва і охоплює:

- раціональне розділення і кооперацію праці між різними категоріями, групами працюючих і окремими виконавцями;
- організацію й обслуговування робочих місць;
- поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці з доведенням їх до комфортних, усунення всякого роду виробничої шкідливості і небезпеки;
- підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів;
- вивчення і системне розповсюдження передових прийомів і методів праці;

²¹⁵ Лизанець А. Г., Чекан А. В. Структурування факторів формування та управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 14. 2018. С. 440–447 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/61.pdf.

- організацію раціональних, науково обґрунтованих режимів праці і відпочинку;
- реалізацію прогресивних норм і нормативів праці;
- зміцнення трудової і виробничої дисципліни.

Таблиця 3.5 – Основні кадрові процеси, що напряму впливають на формування людського потенціалу підприємства

№ п/п	Основні кадрові процеси	Параметри діагностики
1	Планування трудових ресурсів	- оцінка наявних на підприємстві ресурсів, визначення потреби в кадрах;
2	Набір персоналу за вимогами до працівника даного підприємства	- поширення інформації про потребу; - оцінка результативності; - забезпеченість вакансіями;
3	Добір персоналу (при необхідності)	- аналіз змін трудового потенціалу підприємства, його кваліфікація, здібності, компетенції тощо;
4	Розробка системи стимулювання	- матеріальне стимулювання; - нематеріальне стимулювання;
5	Адаптація персоналу	- формування умов адаптації, оцінка рівня їх ефективності;
6	Навчання персоналу	- обрання форм навчання; - проведення аналізу системи оцінювання ефективності навчання;
7	Оцінка трудової діяльності	- проведення атестації;
8	Підвищення, зниження, звільнення	- проведення системи кадрового моніторингу;
9	Підготування керівних кадрів	- проектування управлінської діяльності на підприємстві;
10	Проведення моніторингу соціально-психологічної ситуації	- діагностика соціально-психологічного клімату; - оцінювання рівня соціальної напруженості.

Джерело: адаптовано за²¹⁶.

Всі організаційні чинники тісно пов'язані один з одним і є єдиною системою організації виробництва, праці і управління²¹⁷. Входження наших підприємств в новий європейський економічний простір

²¹⁶ Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3 (33). С. 69–75. URL: <https://journals.dut.edu.ua>

²¹⁷ Махначова Н. М., Семенюк І. Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 8. 2017. С. 303–308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/54.pdf

вимагає побудови, на рівні техніко-технологічних і сучасних організаційних методи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сучасні технології управління людським капіталом підприємства ґрунтуються на основі взаємодії «менеджер-підлеглий»:

1) тренінг є механізмом нарощування ефективності підприємства через розвиток компетенцій персоналу. Серед основних причин замовлення проведення тренінгу на підприємстві 80% пов'язані з компетенціями, головними з яких є: необхідність підвищення кваліфікації співробітників; невідповідність персоналу службовим обов'язкам; проблеми мотивації персоналу, необхідність уведення в компанії корпоративної культури, а також постійно зростаючі вимоги у зв'язку зі стрімким розвитком науки та техніки²¹⁸.

Застосування тренінгових технологій дає змогу активізувати їх ставлення до набуття знань, умінь і навичок за короткий час. Тренінгові технології передбачають виконання професійних дій із самостійного вирішення типових та нестандартних фахових проблем. Тренінги сприяють інтенсивності навчання, оскільки знання під час їх проведення не подаються в готовому вигляді, а стають продуктом активної діяльності та співпраці. Його найважливіші характерні особливості відображені в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 – Найважливіші характерні особливості тренінгу

№ п/п	Характеристика
1	Тренінг – це лише один з інструментів, які використовуються в бізнес-консультуванні, психотерапії та сучасній освіті для вирішення певних завдань формування необхідного інтелектуального потенціалу для вирішення завдань розвитку підприємства.
2	Потрібен «харизматичний», високопрофесійний тренер (переважно).
3	Наявність «емоційного підживлення» для учасників ззовні, за рахунок харизми тренера.
4	Тренінг – це вид роботи, яка проводиться в групі та з групою працівників підприємства.
5	На тренінгу люди тренують необхідні їм навички в спеціально створеному середовищі, забезпечує порівняно безпечні умови – тренінг відбувається в групі, ізольованої від життя, і працює за певними правилами.

Джерело: запропоновано автором.

²¹⁸ Холодницька А.В., Котеленець А.М. Використання тренінгових програм як напрям підвищення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 19. 2018. С. 666–671. С. 667. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

2) професійні бізнес-консультанти. Це надання експертом зовнішньої організації (консультантом) своїх послуг бізнесу з метою покращення його продуктивності та результативності і включає в себе обговорення та вирішення питань, пов'язаних з організацією структури підприємства, корпоративним управлінням, створенням та реєстрацією підприємства, укладенням та аналізом корпоративних угод, а також вирішенням конфліктів та інших юридичних питань, що виникають у сфері корпоративного права²¹⁹. Бізнес-консультанти відіграють неабияку роль у сучасному світі, надаючи комплексні послуги з аудиту, стратегічного планування, управління ефективністю, персоналом, а також із маркетингу та фінансового консалтингу. Їхня робота спрямована на забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін на ринку та нестачі достатності внутрішнього інтелектуального потенціалу. Перевагою цього методу є його простота (роботу, по суті, роблять за нас), однак якщо аналогічна ситуація виникає періодично, це дуже витратний спосіб вирішення проблем. Найважливіші його характерні особливості відображено в таблиці 5.5.

Таблиця 5.5 – Найважливіші характерні особливості консультування

№ п/п	Характеристика
1	Консультант, користуючись своїм експертним знанням, реалізує його у вигляді порад. Тобто він говорить, як треба вирішувати ту чи іншу проблему
2	Консультант в основному продає свої експертні знання, тобто, «як треба правильно діяти в тій чи іншій ситуації». Консультант – це кваліфікований фахівець, з великим досвідом роботи в тій чи іншій області і умінням вирішувати різноманітні проблеми в ній. Відповідно, коли ми шукаємо рішення якоїсь типової проблеми, яке вимагає певної кваліфікації (і нам необов'язково вміти вирішувати цю проблему самостійно), ми звертаємося до консультанта.
3	Консультант вислуховує ваш запит, сам вибирає найкраще рішення.
4	Консультант, вислухавши клієнта, вибирає правильне рішення і дає клієнтові рада. Він розробляє план робіт по впровадженню цієї ради в життя, встановлює жорсткі часові рамки, розробляє систему заохочень чи покарань та інші інструменти приведення плану в життя.
5	Консультант відповідає за результат і отримує гроші за результат. Тому він часто виявляється в неприємній залежності від результату і іноді йому простіше зробити все самому, ніж віддати результат (і отже, свій гонорар) в некваліфіковані руки клієнта або співробітників клієнта.

Джерело: запропоновано автором.

²¹⁹ Консультація з корпоративних питань бізнесу та юридичних документів підприємства. INSEININ. 01.02.2024. URL: <https://translate.google.com/>

3) наставництво (менторство) – з точки зору бізнесу, наставництво на підприємстві є видом навчання, спрямований на передачу знань і досвіду від кваліфікованого працівника новачкові або діючому співробітнику, який освоює нову складну сферу діяльності. Перевагою цього методу є можливість менторства "без відриву від виробництва", тобто на робочому місці. Співробітнику не потрібно намагатися перенести знання з формату "аудиторії" на практику. У порівнянні з тренінгом цей метод у цілому більш "індивідуалізований", але часто вимагає більше сил і часу. До того ж, навіть кращий наставник не в змозі навчити більшому, ніж знає і вміє сам. Найважливіші його характерні особливості відображено в таблиці 6.5.

Таблиця 6.5 – Найважливіші характерні особливості наставництва

№ п/п	Характеристика
1	Застосовується в період адаптації молодих співробітників на підприємстві.
2	Охоплює широке коло проблем і є більш загальним процесом формування людського капіталу підприємства.
3	Наставник – професіонал своєї справи, який дає поради і рекомендації більш молодим співробітникам.
4	Наставник заздалегідь знає, як вирішити поставлену задачу і досягти мети, і розповідає про це тому, якого навчають.
5	Наставник повинен підтримувати довірчі і дружні відносини з учнем. Підтримуються робочі відносини, що впливає на формування довіри в колективі.

Джерело: запропоновано автором.

Підприємства можуть використовувати менторство та наставництво для низки цілей, таких як:

- розвиток лідерських якостей – ментор може бути відомим лідером в організації та надавати підтримку молодшим колегам у розвитку лідерських навичок;
- підвищення ефективності роботи – ментор може допомогти підопічному вирішувати проблеми на робочому місці та розвивати ефективні методи роботи;
- підготовка нових працівників – наставник може бути призначений для підготовки нового співробітника до роботи в організації, забезпечуючи йому необхідні знання та навички;

– розвиток кар'єри – ментор надає поради та підтримку у розвитку кар'єри підопічного, допомагає встановити кар'єрні цілі та розробити план дій для їх досягнення;

– підвищення задоволеності роботою – ментор надаючи підтримку та мотивацію працівників.

4) серед нових методів формування людського капіталу підприємства слід виділити також коучинг, який з кінця 80-х років XX століття набув значного поширення в провідних країнах світу. Управління в стилі коучингу стало сьогодні невід'ємним елементом формування людського капіталу успішними підприємствами²²⁰. Так, згідно дослідженням Simple Business частка осіб, що заробили більше 1 млн. доларів США за рік і мають професійну підтримку особистого або бізнес-коуча, становить 94%²²¹. За кордоном технології бізнес-коучингу використовують не лише великі міжнародні компанії, але й малі та середні²²².

В Етичному кодексі Міжнародної федерації коучингу (ICF) зазначено, що коучингом називається процес, збудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів та надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу²²³. В науковій літературі коучинг подають як сукупність методів, інструментів, методик спрямованих на виявлення та реалізацію потенціалу людини або колективу, шляхом самостійного надання відповідей на питання поставлених коучем²²⁴. Розрізняють кілька типів коучів:

– зовнішній коуч, якого запрошують для консультування вищого керівництва підприємства. Основна мета – допомогти керівнику

²²⁰ Никифорок В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf>

²²¹ Кармінська-Белоброва М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Віс. НТУ «ХПІ»*. Серія : Економ. і науки. 2018. № 47 (1323). С. 3–7. С. 6. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/>

²²² Tsai L., Barr J. Coaching in small and medium business sectors (SMEs): a narrative systematic review. *Small Enterprise Research*. 2021. Vol. 28, pp. 1–22. URL: <https://www.tandfonline.com/> 1

²²³ ICF Code of Ethics. *ICF*. URL: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>

²²⁴ Тертична Л. І., Дегтяр А. А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 41. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

підприємства усвідомити, що він хоче отримати від своєї діяльності, які цілі він перед собою ставить та як він буде їх досягати;

– внутрішній коуч вирішує оперативні завдання, які пов'язані з діяльністю підприємства, взаємодіє з фахівцями різних відділів, проводить групові та індивідуальні роботи з формування нового способу взаємодії між працівниками та кращому розумінню себе кожним співробітником²²⁵.

Практика застосування коучингу в підприємствах напрацювала різні форми його реалізації. Вчені зауважують, що в межах підприємства доцільно застосовувати (інтегровано, або окремо, залежно від виробничої необхідності, стратегії підприємства і т.д.) такі види коучингу:

– коучинг кар'єри – це інтерактивний процес співпраці клієнта і коуча у сфері професійної діяльності клієнта;

– бізнес-коучинг – цілеспрямований процес вирішення задач, що полягає в розробці покрокового плану її вирішення, сприяє зростанню продуктивності праці, шляхом розкриття потенціалу працівників, підвищення їх мотивації за рахунок віри у власні сили та розуміння процесу вирішення задачі;

– лайф-коучинг – робота по визначенню та досягненню особистих цілей співробітника;

– командний коучинг – особлива технологія командної роботи, в процесі якої формується ефективна команда. Кожен співробітник найкращим способом здійснює те, відносно чого він має найбільший талант;

– проєктний коучинг – корисним є для спрацьованої команди, яка реалізує проєкт. Допомогає визначити задачі, строки, розподілити ролі і відповідальність²²⁶.

Якщо його зміст перенести на систему формування людського капіталу підприємства, то коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності, або як стиль управління, який поширюється у діяльності підприємств у сучасному економічному середовищі

²²⁵ Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf>

²²⁶ Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. Економічний аналіз. Вип. 8: 36. наук. праць] Тернопіль: 2012 .Ч. 2. С. 257-260. URL: <https://library.wunu.edu.ua/images/>

світу. Коучинг – це не просто техніка, яку потрібно використовувати і якої слід чітко дотримуватися за певних обставин. Це спосіб керівництва та управління, спосіб поводження з людьми, спосіб мислення, спосіб буття²²⁷. Керівник у цій діяльності постає у ролі партнера для реалізації потенціалу самих підлеглих, що дає змогу більше розкритися особистості (працівнику підприємства). Коучинг можна застосовувати до всіх співробітників підприємства, але особливо він є необхідним для таких категорій, як: керівники; успішні співробітники; менеджери, які переживають не найкращі часи; працівники, яким необхідні нові навички. Це обумовлено тим, що організація формування людського капіталу підприємства в стилі коучингу має низку переваг:

- розвиток потенціалу персоналу підприємства. Використання методу коучингу допомагає розкрити внутрішній потенціал співробітників, що сприяє їх розвитку в процесі роботи і тим самим підвищується їх ефективність. Головними напрямками сучасної концепції використання людського капіталу підприємства є: 1) визнання головної ролі працівників; 2) стратегічний підхід управління людськими ресурсами; 3) вкладення інвестицій в людські ресурси; 4) рівноправність і демократичність управління; 5) підвищення якості життя працівників; 6) підвищення кваліфікації працівників; 7) значущість професіоналізму та ін.²²⁸;

- підвищення ефективності навчання. Коучинг допомагає вчитися та застосовувати отримані знання на практиці. Мотивація – важлива складова успішного навчання. Щоб отримати хороші результати, необхідно відразу донести цінність навчання до співробітників та постійно працювати над їх мотивацією²²⁹;

- креативність працівників підприємства. Коучинг заохочує співробітників вносити креативні пропозиції щодо покращення виробничих та бізнес-процесів підприємства. З досвіду найуспішніших

²²⁷ Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика [Coaching for Performance]. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с. С. 55. URL: <https://kmbooks.com.ua/files/books>

²²⁸ Малтиз В.В., Тонких І.О., Кардашевська М.А. Методи підвищення кадрового потенціалу. Економіка і суспільство. Випуск № 19. 2018. С. 898–902. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

²²⁹ Атаманенко К. Як мотивувати співробітників та підвищити ефективність навчання: рішення та рецепти. CJLLABORATOR. 5.12.2022/ URL: <https://collaborator.biz/blog>

підприємств виділяють такі ключові фактори їхнього успіху: сприяння розвиткові креативних здібностей персоналу; створення високопродуктивного творчого робочого середовища; залучення до роботи найталановитіших та найкреативніших менеджерів; забезпечення процесів, методів та фінансування для підтримки креативних ініціатив²³⁰;

- покращення взаємовідносин та якості життя членів колективу внаслідок формування атмосфери взаємоповаги та емоційної задоволеності від роботи сприяє розвитку найкращих якостей працівників і, відповідно, позначається на продуктивності їх праці;

- ефективне використання працівників підприємства, їх навичок та ресурсів. У процесі коучингу керівнику відкриваються раніше приховані таланти співробітників, шляхи вирішення практичних проблем, в тому числі тих, які виявити можуть тільки ті, хто регулярно з ними стикається. Коучинг дозволяє використовувати робочий потенціал співробітника чи команди на 100%;

- швидка та ефективна реакція на критичну ситуацію. Якщо співробітники відчують атмосферу поваги та визнання, вони завжди готові виступити на захист інтересів підприємства у критичній ситуації. Більше того, вони зроблять все можливе, щоб уникнути критичних ситуацій, і зроблять це самі без додаткових вказівок керівництва;

- мотивація персоналу. Коучинг допомагає співробітникам розкритися, повною мірою реалізувати себе та підвищити самооцінку, тому вони стають мотивованими на якісне виконання своїх обов'язків, на продуктивну і якісну роботу;

- економія часу менеджера. Співробітники, з якими проводиться коучинг, готові брати на себе відповідальність, тому у керівника з'являється час на виконання складніших функцій, яким раніше не приділялося належної уваги. Економія часу – істотна перевага коучингу над іншими системами управління. Мотиви використання коучингу в діяльності підприємства подані на рисунку 4.5.

²³⁰ Іванова, Н., Кучеренко, Д., Кузнецова, Т., Расулова, А., & Салімон, О.. Креативний персонал як фактор успішності підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, № 3(44), 2022. С. 243–250. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2>



Рис. 4.5. Мотиви впровадження коучингу в діяльності підприємства.

Важливою особливістю коучингу є те, його можна проводити до, після і під час виконання робіт. Він може проходити спонтанно, тривати одну хвилину або цілу годину. Головним інструментом для керівника, який хоче активізувати інтелектуальний потенціал своїх співробітників, є ефективні питання²³¹. А найкращими передумовами для застосування коучингу у формуванні нематеріального капіталу підприємства – гнучкість ієрархічних відносин у колективі; організація діяльності, орієнтованої на досягнення цілей; командні форми роботи тощо²³².

²³¹ Кармінська-Белоброва М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія : Економічні науки. 2018. № 47 (1323). С. 3–7. С. 6. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/>

²³² Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files>

Варто відмітити базові принципи коучингу, які сприяють активізувати людський капітал підприємства:

- усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони проявляють у своєму повсякденному житті;
- кожна людина має великий потенціал;
- у людини вже є усі необхідні ресурси для досягнення успіху;
- фокусування на сильні сторони;
- навчання на успішних прикладах, а не на помилках;
- орієнтир не на проблему, а на вирішення;
- прийняття, відкритість і довіра –ключ до взаємодії;
- спрямованість: з сьогодення в майбутнє;
- «ні» оцінкам і порадам, кожен працівник оцінює себе сам;
- легкість, позитив²³³.

Проте, потрібно враховувати ускладнення, які виникають при застосуванні коучингу в процесі активізації людського капіталу підприємства:

- частина управлінців не готові передавати владні повноваження співробітникам;
- він неприйнятний для управлінців, які не упевнені в собі, у своїх силах і здібностях;
- потрібен певний час для проведення коучингу та отримання необхідних результатів для усього підприємства;
- коучинг є додатковою статтею витрат, оскільки потребує значних витрат на коуч-сесії²³⁴.

Його найважливіші характерні особливості відображені в таблиці 7.5.

Значення коучингу в системі мотивування працівників підприємства, полягає у тому, що коучинг сприяє: 1) зростанню самооцінки працівника, який співпрацює з коучем; 2) розуміння працівником основних завдань, поставлених перед ним керівництвом; 3) професійному росту працівника; 4) організації, що надалі впливає на результативність його роботи; 5) формуванню відчуття турботи у

²³³ Нежинська О.О., Тименко В. М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с. С. 24 – 25. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/>

²³⁴ Тарасенко Ю. В., Чичкан-Хліпковка Ю. М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 29. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php>

працівника з боку підприємства; 6) поєднанню інтересів працівника підприємства з його цілями; 7) посилення відчуття причетності до справ підприємства; 8) формуванню креативного мислення, творчого підходу до вирішення поставлених завдань тощо²³⁵.

Таблиця 7.5 – Найважливіші характерні особливості коучингу

№ п/п	Характеристика
1	Коуч задає питання про те, що заважає або перешкоджає вирішенню проблеми.
2	Коучинг, як і бізнес-консультування, як і всілякі школи психології, – це метод. І як метод, він може використовувати найрізноманітніші інструменти, в тому числі і тренінг.
3	Коучинг – це робота з індивідумом.
4	Емоційне підживлення зсередини – розкриття потенціалу учасників.
5	Головне в коучингу – це дії в реальному, повному небезпек світі. В коучингу навички виробляються, закріплюються і застосовуються на реальних завданнях у реальному житті, таким чином, якість таких навичок набагато вища.
6	Коуч пропонує не стільки своє знання, скільки партнерство і співучасть. Знання теж важливо, але в коучингу воно стоїть на другому або навіть третьому місці. А на першому місці стоїть вміння супроводжувати нас у вирішенні тих завдань, які (а) не мають стандартних і заздалегідь відомих рішень, і (б) нам необхідно вирішити їх своїми руками.
7	Коуч зацікавлений в тому, щоб клієнт сам знайшов рішення. Його мета – щоб клієнт знайшов рішення, аналізуючи свій досвід і своє бачення ситуації.
8	Головне завдання коуча – допомогти клієнту скласти план і реалізовувати його, звертаючи увагу на можливості, що відкриваються.
9	Коуч приходить до клієнта і допомагає йому самостійно здійснити ті зміни, які необхідні. Коуч діє руками клієнта, несе відповідальність і отримує гроші за процес допомоги в виконанні завдання, в той час як сплановані в сесії коучингу дії здійснює сам клієнт.

Джерело: запропоновано автором.

Отже, коучинг – це особлива система підтримки людини, яка дозволяє розкрити його потенціал і домогтися реальних результатів як в особистому, так і в професійному житті. Особливість коучингу полягає в тому, що він орієнтований на позитивні, спрямовані зміни. Такий підхід забезпечує зниження рівня опору і тривоги щодо очікуваних перетворень на підприємстві на основі активізації людського капіталу.

²³⁵ Передало Х.С., Процик І. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2012. №727. С. 131-135. С. 133. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core>

Розділ 6. МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

6.1. Теоретичні основи менеджменту змін.

В умовах мінливого і динамічного зовнішнього середовища організацій зміни є невід’ємною складовою частиною їх функціонування. Лише здійснюючи необхідні зміни, організації мають змогу уникнути економічних втрат, забезпечувати необхідний рівень стратегічної стійкості та конкурентоспроможності. Лауреат Нобелівської премії з економіки П. Друкер обґрунтував свою думку з приводу того, що центральним завданням менеджменту ХХІ століття є перетворення організацій на лідерів змін. Лідер змін розглядає кожну зміну, як нову сприятливу змогу; цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни та знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації. Для цього потрібні: політика, спрямована на створення майбутнього; методика пошуку та прогнозування змін; стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації; політика, що дає змогу врівноважити зміни та стабільність.

Категорія змін по різному трактується вітчизняними і зарубіжними науковцями. Одні визначають зміни як різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо) і здатні перешкоджати рецесійним тенденціям, і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів, освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки. Інші трактують зміни як цілеспрямований вплив керівництва на внутрішні зміни в організації, що визначають її мету, структуру, технологію і людські ресурси. Частина з дослідників вважають, що зміни – це трансформація організації внаслідок якої з’являються її нові компоненти та характеристики; подають як явища та процеси, які, під тиском динамічності зовнішнього середовища, здійснюють вплив на діяльність даної соціально-економічної системи, та без належної системи управління призводять до загроз безпеці²³⁶.

²³⁶ Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 19. С. 568-572. С. 569; Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. С. 7; Мельник С. І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2483/2402>

Характеристики деяких інших підходів авторів до визначення категорії «організаційні зміни» відображені у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Теоретичні підходи до визначення категорії «організаційні зміни»

Автори	Сутність категорії	Ключо- вий акцент
A. Van de Ven, M. Poole	Тип подій, які проявляють себе в різниці форми, якості або стану організаційної одиниці протягом часу та які підтверджуються в ході емпіричного спостереження	Зміни властивостей об'єкту
С. Гриць	Процес переходу організації в інший стан, параметри якого залежать від її поточного стану, який обумовлює процедури, методи та засоби реалізації змін	Перехід в інший стан
Л. Балабанова	Впровадження нових методів і технологій з тим, щоб суттєво перетворити організаційну діяльність відповідно до вимог ринку, які постійно змінюються, або отримати вигоду з можливостей, які виникли в бізнесі	Реалізація нововведень
Л. Божко	Зміна характеристик (форми, змісту, якості) будь-якого організаційного елемента або організації в цілому в певний період часу	Зміни властивостей об'єкту
Н. Кузнецов	Зміни (кількісні, якісні та структурні) складу та способів поєднання елементів виробничої системи, а також характеру форм і зв'язків між ними та їх проявів у просторі і часі	Зміна стану у часі.
О. Савченко	Процес реалізації нововведень, що стосується майже всіх аспектів діяльності організації, внаслідок яких має підвищуватися її конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства	Реалізація нововведень
Р. Дафта	Опрацювання організацією нових ідей або моделей поведінки	Нова поведінка
Т. Лісович	Сукупність процесів які відбуваються під час здійснення всіх видів діяльності організації та спрямовані на розвиток як окремих елементів, так і організації в цілому	Перехід в інший стан
Т. Поко- тило	Постійно діючі зміни в діяльності організації, спрямовані на перетворення прагнень, цінностей і поведінки людей при одночасному вдосконаленні виробничих, збутових та інших процесів діяльності організації, методів та інструментів їх упровадження, стратегій і системи в цілому	Системні перетворення

Джерело: сформовано на основі²³⁷.

²³⁷ Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами. БізнесІнформ, 2022. № 10. С. 219-224, с. 223.

Узагальнюючи приведені підходи, можна визначити категорію змін як цілеспрямований вплив менеджерів на внутрішні змінні в організації, якими є мета та місія, структура, технологія і людські ресурси, з метою набуття організацією чи окремими її елементами нових властивостей, або перехід до нового стану, що зумовлюється зміною стану факторів, які мають суттєвий вплив на організацію.

Вияснення сутності категорії «зміни» дає можливість підійти до розуміння категорії «управління змінами». В науковій літературі, також, є значна кількість підходів до трактування даної категорії.

1. Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються ²³⁸.

2. Управління організаційними змінами – це управління переходом організації як системи з одного стану до іншого, тобто процес постійного коригування напрямів діяльності підприємства, оновлення його структури і пошуку нових можливостей. Усі ці зміни, як правило, виникають через постійну мінливість ринкових умов, унаслідок чого величезного значення набуває необхідність освоєння нових удосконалених механізмів управління змінами.

3. Управління організаційними змінами – це сукупність цілеспрямованих управлінських дій у системі менеджменту організації, спрямованих на переведення його із одного стану в інший (бажаний), які здійснюються згідно з визначеними цілями розвитку в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності ²³⁹.

²³⁸ Ішук В. А. Управління змінами в організації. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/167-1.pdf>

²³⁹ Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/htm.

Крім того, з позицій функціонального підходу управління змінами можна розглядати як специфічну функцію менеджменту, суть якої полягає у здійсненні планування, організації, мотивування і контролю змін, спрямованих на максимальну адаптацію організації до мінливих факторів зовнішнього середовища.

Основаними факторами, які викликають необхідність здійснення організаційних змін фахівці називають наступні:

- 1) погіршення фінансово-економічних показників, зниження конкурентоспроможності організації;
- 2) недостатня інвестиційна привабливість організації;
- 3) розбіжності у складі вищого рівня управління організацією щодо тактичних та стратегічних питань;
- 4) територіальна розосередженість та роз'єднаність організації, виникнення проблем координації та взаємозв'язку;
- 5) різноманіття взаємопов'язаних організаційних, технологічних, економічних, соціальних, фінансових процесів, які вимагають координації та узгодженості;
- 6) порушення економічної збалансованості між поточною та стратегічною діяльністю організації;
- 7) одночасний вплив на організацію зовнішніх і внутрішніх чинників;
- 8) інноваційні процеси та новації в галузі;
- 9) зміни у законодавстві або ринку;
- 10) поява кризових ситуацій (війна, пандемія і т. д.)²⁴⁰.

Зауважимо, що у системі економічного управління, погіршення економічних показників функціонування організації є першим сигналом, який свідчить про необхідність здійснення змін.

У практиці економічного управління менеджери стикаються із необхідністю здійснювати різні види змін, які можуть класифікуватися за різними ознаками. Відповідно, у науковій літературі виділяють наступні класифікаційні ознаки та види змін, які можуть відбуватися в організаціях:

1. *За часом дії:*

- стратегічні зміни, тобто зміни у стратегічних напрямках діяльності організації, які розраховані на тривалий період часу і наслідки яких проявляться у більш віддаленому майбутньому;

²⁴⁰ Шевчук О. Ю. Причини та проблеми проведення організаційних змін. 36. наук. праць ТДАТУ. Серія: економічні науки, 2020. № 2(42). С. 158-163. С.159-160.

- оперативно-тактичні зміни, тобто зміни у тактичних методах, правилах, процедурах, які діють не тривалий період часу і забезпечують достатньо швидкі результати.

2. За функціональною спрямованістю:

- зміни в управлінні операційною діяльністю;
- зміни в управлінні фінансами;
- зміни в управлінні маркетингом;
- зміни в управлінні персоналом;
- зміни в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю;
- зміни в управлінні інноваціями та ін.

3. За соціально-економічним змістом:

- зміни місії, стратегії, цілей і завдань, які викликані необхідністю адаптації до вимог зовнішнього середовища та ефективної протидії конкурентам;

- зміни у структурі управління, які здійснюються відповідно до нових чи уточнених цілей і завдань і які можуть передбачати створення або ліквідацію підрозділів чи посад, перерозподіл завдань і повноважень та інше;

- зміни у технології виробництва, пов'язані із покращенням технологічного процесу, застосуванням нових технологічних рішень, методів організації праці і т. д.;

- зміни у товарах і послугах, що можуть передбачати вдосконалення існуючих або пропонування на ринку зовсім нових товарів і послуг;

- зміни у ефективності чи продуктивності роботи організації, пов'язані із зміною економічних, фінансових, соціальних показників, що відображають рівень досягнення організацією цілей і завдань, та адаптивності до вимог зовнішнього середовища;

- зміни у культурі, включаючи зміни у цінностях, очікуваннях, переконаннях, поведінці, системі мислення.

4. За рівнем визначеності завдань:

- планові зміни, які визначаються та плануються у встановленому порядку із фіксацією конкретних часових рамок, обсягів витрат, очікуваних результатів;

- ситуаційні або не заплановані зміни, які виникають у непередбачуваних ситуаціях, що вимагають негайного реагування.

5. За масштабами змін:

- радикальні зміни, які стосуються всієї організації і напрямків її діяльності;

- локальні зміни, які стосуються певної сфери чи напрямку діяльності організації (зміни у системі логістики, маркетингу, фінансів та ін.);

- часткові зміни, які стосуються окремих частин (підрозділів, посад) організації.

6. За рівнями організаційного управління:

- індивідуальні зміни, які відбуваються на рівні окремих працівників організації, шляхом набуття досвіду, проходження через різні форми навчання, опрацювання зовнішньої і внутрішньої інформації;

- командні зміни, які відбуваються на рівні окремих груп, колективів, шляхом застосування відповідних методів формування та забезпечення ефективного функціонування команд;

- організаційні зміни, які відбуваються на рівні організації через зміни її окремих елементів, підсистем та соціально-економічної системи організації в цілому.

7. За швидкістю здійснення змін:

- еволюційні зміни, які здійснюються поступово, протягом тривалого часу;

- революційні зміни, які здійснюються швидко, протягом короткого часу ²⁴¹.

Методологічною основою здійснення змін в організаціях є концепція організаційного розвитку, яка з'явилась отримала свій розвиток в середині 60-х років XX століття. Розвиток, як філософська категорія, трактується як незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів у напрямку їх удосконалення²⁴². Таким чином, у цьому визначенні помітний очевидний взаємозв'язок категорій змін і розвитку, оскільки розвиток, власне і передбачає зміни.

Що стосується категорії організаційних змін, то науковці по різному визначають її сутність, але в узагальненому вигляді її можна сформулювати наступним чином:

Організаційний розвиток є цілісним процесом запланованих змін, спрямованих на покращення загальної ефективності організації, за рахунок глибшої гармонізації таких ключових компонентів роботи організації, як зовнішнє середовище, місія, керівництво,

²⁴¹ Живко З. Б. Управління змінами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 252 с. С. 24-25.

²⁴² Філософський енциклопедичний словник. К.: «Абрис», 2002. 751 с, с. 555.

культура, структура, система поширення інформації та оплати праці, а також робочі практики та процедури²⁴³. Із зазначеного визначення витікає, що саме зміни забезпечують організаційний розвиток який можливий лише через здійснення змін.

У науковій літературі розглядаються різні моделі організаційного розвитку, які можуть бути характерними і для вітчизняних організацій, і можуть бути використані у системі економічного управління.

Так, відомий фахівець у сфері управління змінами Ларі Грейнер виділяв п'ять етапів чи фаз розвитку організації (рис. 1.6). Кожен із них закінчується, на думку автора, кризою, яка відкриває можливість для подальшого розвитку²⁴⁴.

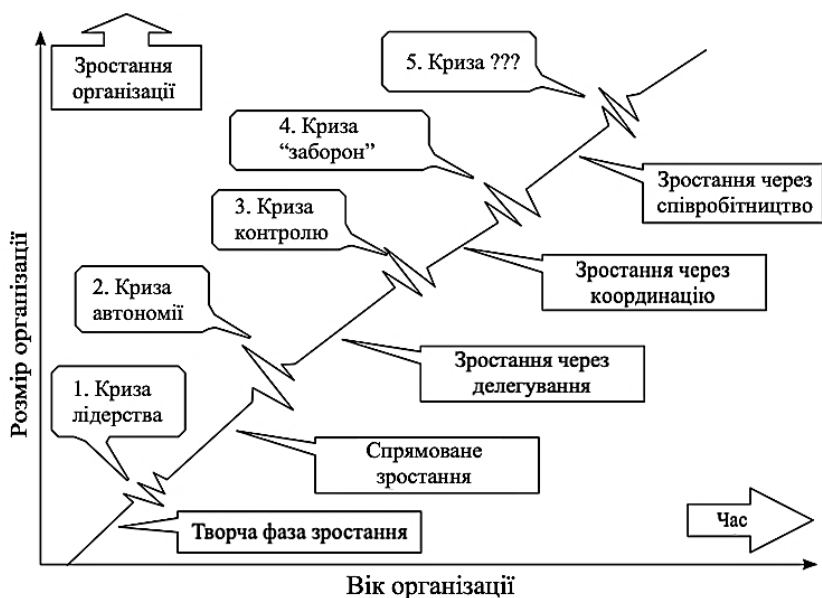


Рис 1.6. Модель життєвого циклу організації Л. Грейнера.

²⁴³ Ралко О. С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f6a98d0a-748e-4724-91c0-64dd1b43b831/content>.

²⁴⁴ Зосим М. Модель організаційного зростання Грейнера. URL: <https://www.maxzosim.com/greiners-model-of-organizational-growth/>.

1. *Ріст через творчість*. Початковий етап розвитку. Компанія лише створює продукт та визначає межі ринку. Управління зосереджене в руках лідера- засновника. Бюрократичні процедури майже відсутні. Переважають не формальні відносини.

Але через певний час засновник стає перевантажений управлінськими функціями і перестає справлятися із управлінням. Наступає криза лідерства. Очевидною стає необхідність розподілу функцій та структуризації організації.

2. *Ріст через управління (спрямований ріст)*. Розмір бізнесу зростає. Впроваджуються чіткі правила і процедури, посадові інструкції, системи планування, обліку, контролю. Формується функціональна організаційна структура. Комунікації стають формальними. Зберігається високий рівень централізації та провідна роль вищого менеджменту. Закінчується цей етап кризою автономії, так як керівники середнього і низового рівня обмежені у своїх можливостях. Очевидною стає необхідність децентралізації та делегування повноважень.

3. *Ріст через делегування*. Масштаби бізнесу зростають. Формується система делегування повноважень. Відбуваються процеси децентралізації. Рішення приймаються швидко, що сприяє подальшому росту компанії. Але через певний час зростаючі масштаби і широкі повноваження породжують кризу контролю. Вищий менеджмент перестає володіти ситуацією. Вихід – у механізмах координації дій.

4. *Ріст через координацію дій*. Бізнес продовжує рости. Впроваджуються інструменти координації: місія, стратегія, управління за цілями, корпоративна культура. Відбувається подальша формалізація процедур планування, контролю, комунікацій. Ускладнення структури організації. Але нагромаджуються проблеми через надмірну бюрократизацію системи управління. Закінчується цей етап кризою тяганини, або кризою заборон та усвідомленням необхідності співпраці.

5. *Ріст через співпрацю*. Формується система командної взаємодії. Команди комбінуються на основі проектних і матричних структур. Розвиток інформаційних систем. Підтримка інновацій і творчості. Впровадження систем навчання і саморозвитку. Закінчується цей етап кризою довіри та необхідністю пошуку виходу із цієї кризи.

Таким чином, кожна фаза починається із періоду розвитку, потім стійкого зростання і стабільності і закінчується періодом кризи.

Перехід до кожної нової фази є періодом змін. Якщо зміни будуть успішними, то організація перейде до наступної фази розвитку. В іншому випадку вона припинить своє існування.

Іншою відомою моделлю організаційного розвитку є модель Мак-Кінсі «7S». Суть її полягає у тому, що розвиток будь якої організації має визначатись прийнятою стратегією, зміна якої впливає на зміну інших параметрів організації. Модель виділяє сім основних факторів, взаємозв'язаних між собою, які визначають ефективність організації. Назва кожного із цих факторів починається із літери «S», що визначило назву моделі (рис. 2.6).

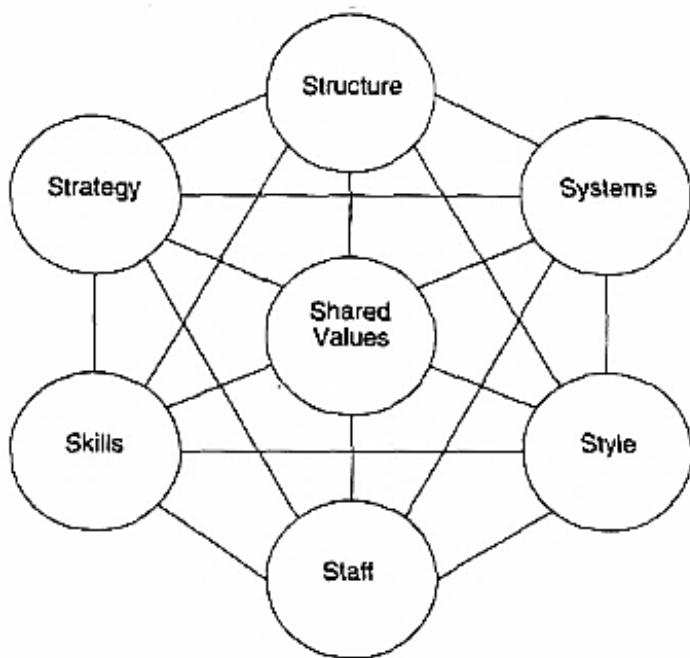


Рис. 2.6. Модель організаційного розвитку Мак Кінзі «7 S».

Джерело: взято із²⁴⁵.

²⁴⁵ Запхуляк І. Б. Модель Mckinsey 7-S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. Наук. вісн. Ужгородського національного університету, 2015. Вип. 3 С. 136-140. С. 137.

Таким чином, кожна фаза починається із періоду розвитку, потім стійкого зростання і стабільності і закінчується періодом кризи. Перехід до кожної нової фази є періодом змін. Якщо зміни будуть успішними, то організація перейде до наступної фази розвитку. В іншому випадку вона припинить своє існування.

1. Стратегія (strategy) – план управління фірмою, спрямований на зміцнення її конкурентних позицій в умовах мінливого зовнішнього середовища.

2. Структура (structure) – поділ підприємства на організаційні одиниці, взаємозв'язки між ними, також включає інформаційні зв'язки та демонструє ієрархію підпорядкованості та відповідальності. Інакше кажучи, структура – це шляхи структуризації організації та побудови взаємозв'язків; основа для спеціалізації і координації впливів першочергово щодо організації, розмірів підприємства та диверсифікації. Структура вважається одним з найбільш очевидних та наглядних елементів підприємства та таким, який найбільш легко піддається зміні.

3. Системи (systems) – щоденні дії і процедури, до яких залучаються працівники, щоб досягнути відповідних результатів у роботі; формальні і неформальні процедури, які підтримують стратегію та структуру. Системи є потужнішими, ніж вважається, та повинні бути головними для менеджерів упродовж упровадження змін.

4. Навики і вміння (skills) – фактичні навики і компетентність працівників, які працюють на підприємстві. Упродовж організаційних змін виникає необхідність у розвитку та зміцненні компетентностей і навичок працівників, необхідних для ефективної реалізації нової стратегії чи впровадження нової організаційної структури.

5. Персонал, штат (staff). Управління персоналом – процеси, які використовуються для розвитку менеджерів, процеси соціалізації, шляхи формування основних (номінальних) цінностей менеджерів, шляхи представлення молодих кадрів компанії та допомоги в управлінні кар'єрами працівників, їх мотивацією, винагородою тощо.

6. Стиль (style) – являє собою стиль та культуру управління, яка прийнята у системі менеджменту організації, зокрема, у вищому менеджменті. Очевидно, що стиль управління повинен відповідати обраній стратегії, системі управління, характеристикам персоналу та іншим складовим моделі.

7. Загальні цінності (shared values) – представляють основні цінності компанії, що є основою культури ведення загального бізнесу і загальної професійної етики. Це норми і стандарти поведінки

працівників, ведення бізнесу, тому вони є основою (фундаментом) кожної організації (підприємства). Розміщення елемента «Загальні цінності» посеред моделі робить наголос на тому, що вони є визначальними щодо розвитку всіх інших елементів. Зміна загальних цінностей приводитиме до зміни усіх інших елементів.

Ще однією відомою моделлю організаційного розвитку є модель життєвого циклу організації І. Адізеса. Автор виходить із того, що розвиток організації має циклічний характер і включає у себе наступні 10 етапів (рис 3.6):

1. Виходжування (залицяння). Організація існує як ідея. Формується команда. Ідея розвивається, починає втілюватися у життя. Засновник повинен бути схильним до помірного ризику та зберігати за собою контроль всіх процесів на підприємстві. Можливими відхиленнями від норми можуть бути занадто ідеалізоване керівництво, безмірний ризик та орієнтація виключно на повернення інвестицій та прибуток.

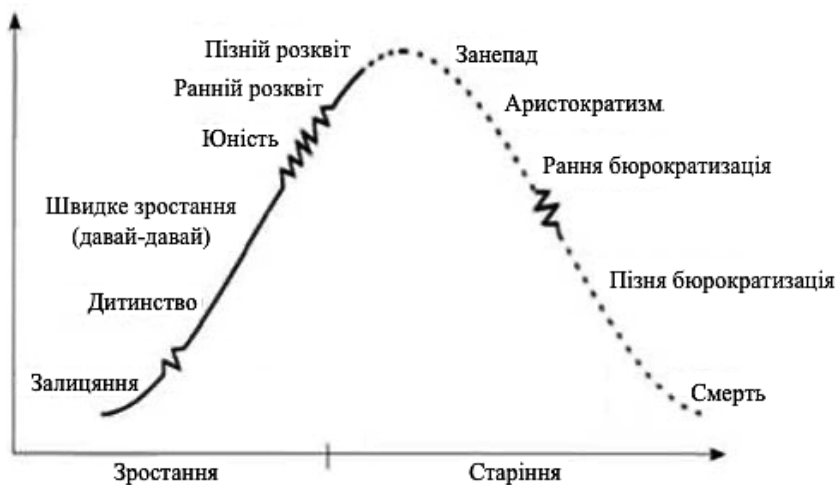


Рис. 3.6. Модель життєвого циклу організації І. Адізеса.

Джерело: взято із ²⁴⁶.

²⁴⁶ Зварищук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І Аді-зесом. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29677/9490.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

2. Дитинство. Організація ще не володіє чіткою структурою і поділом функцій. Засновник намагається «замикати» все на собі. Акцент на короткотерміновий розвиток. Баланс прибутків і збитків більше негативний.

3. Швидке зростання (давай-давай). Фірма навчилася «ходити». Справи ідуть успішно. Співробітники бачать перспективи і вірять в успіх. Ще немає чіткого функціонального поділу. З'являються певні складнощі у контролі з боку засновника.

4. Юність. Є розуміння, що без порядку, системи, дисципліни розвиток неможливий. З'являється чіткий поділ та формалізація функцій. Визначаються структура управління, процедури планування, організації, мотивування і контролю. Поява професійних менеджерів.

5. Ранній розквіт. Організація одночасно гнучка і керована. Налагодили чітку структуру, поділ функцій, системи мотивації і контролю. Персоналу комфортно. Співробітники – головні гравці фірми. Потреби клієнтів задовольняються. Цілі досягаються. Можуть відкриватися дочірні компанії.

6. Пізній розквіт. Справи ще ідуть добре, але форма починає домінувати над змістом. Компанія не прагне до змін. Окремі працівники стурбовані новими загрозами занепаду.

7. Аристократизм. Компанія володіє значними фінансовими коштами, які спрямовуються на зміцнення системи контролю, додаткові виплати, облаштування. Акцент робиться на імітації діяльності, а не на результаті, відбувається формалізація традицій та атрибутів організації (одяг, стиль, поведінка, спілкування). Процвітають конфлікти, з'ясування відносин і внутрішня боротьба. Моральний дух персоналу знижується.

8. Рання бюрократизація. Організацію поступово охоплюють ряд складних структурних проблем, які намагаються вирішити через кадрові перестановки, звільнення. Інтереси споживачів відходять на другий план. Внутрішня політика домінує.

9. Пізня бюрократизація. Компанія повністю зосереджується на собі і своїх проблемах, намагаючись дотримуватися всіх процедур і правил. Відсутня орієнтація на зміни, потреби клієнтів. Контроль стає громіздким і складним, спрямований на дотримання норм і правил, а не на ефективну працю.

10. Смерть. Клієнти перестають орієнтуватись на продукт компанії.

Очевидний висновок із даної моделі полягає у тому, що для того щоб організація була завжди успішною, необхідно досягти стадії розквіту і затриматися там якнайдовше, здійснюючі необхідні зміни.

Таким чином, використовуючи згадані моделі організаційного розвитку, менеджери організацій можуть з більшою достовірністю визначити час початку необхідних змін та їх бажану спрямованість.

6.2. Моделі менеджменту організаційних змін.

Сучасна управлінська література пропонує значну кількість моделей менеджменту змін, розробленими різними авторами у різний час. Одним із перших дослідників проблематики менеджменту чи управління змінами фахівці називають американського вченого Курта Левіна, який ще у 1947 році запропонував достатньо просту модель управління змінами. Вона включає три основних етапи: «розморожування», «рух», «заморожування»²⁴⁷.

Етап «розморожування» передбачає визнання необхідності здійснення змін та ослаблення сил, які їм опираються. Завданням цього етапу є виведення організації із стану відносного спокою, або, так званої «зони комфорту», у якому вона перебувала, та спонукати персонал готуватися до змін. Методи, які при цьому застосовуються, можуть бути різними, від інформування персоналу про необхідність змін, до проведення навчання, тренінгів та інших дій, які активізують персонал і менеджерів.

На етапі «руху», або здійснення змін, відбуваються дії, спрямовані на впровадження змін. При цьому можуть бути застосовані наступні методи: метод непомітних рухів, першого кроку, збагачення посадових обов'язків, «рух-зупинка» та інші.

Етап заморожування передбачає дії із підсилення підтримки змін до такого рівня, коли вони стають сталою частиною організаційної культури (так прийнято) і зникає загроза повернення до попереднього стану.

Пізніше ця модель була доповнена шістьма кроками організаційних змін²⁴⁸.

²⁴⁷ Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. Технологічний аудит та резерви виробництва, 2015. № 1/5(21). С. 34-40. С. 35.

²⁴⁸ Організаційні зміни в організаціях. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index_1.htm.

Крок 1. Визнання необхідності змін. Підставою для здійснення цього кроку може бути інформація про погіршення стану організації та її положення у конкурентному середовищі (падіння обсягу продаж, погіршення економічних та фінансових показників і т. д.).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін, наприклад, повернення до попереднього рівня, підвищення рівня відповідних показників та інше.

Крок 3. Діагноз проблем, тобто виявлення причин, які привели до необхідності змін, та можливих шляхів їх усунення.

Крок 4. Планування та вибір засобів змін. В рамках цього кроку передбачається визначення завдань по впровадженню змін, витрат на їх впровадження, впливу змін на інші елементи організації, визначення ступеню участі працівників у здійсненні змін, вибір засобів здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін. Цей етап передбачає конкретні дії, спрямовані на реалізацію плану змін із використанням відповідних засобів.

Крок 6. Оцінка змін. У рамках цього кроку менеджери мають отримати відповіді на наступні питання: чи відбулися зміни; до чого вони привели; які кінцеві результати; чи потрібні корективи?

Певним недоліком цієї моделі є те, що автор не конкретизує, які методи необхідно застосовувати менеджерам для реалізації кожного із названих етапів. Але, як зазначають М. Ф. Аверкіна та А. Ю. Матвеев «справжня цінність моделі полягає скоріше не у практичному застосуванні, а в описі змін як соціального процесу та у створенні основи для інших підходів в управлінні змінами»²⁴⁹.

Зауважимо, що модель Курта Левіна дала поштовх для подальших досліджень та розроблення науковцями більш досконалих моделей управління змінами. До цього переліку можна віднести моделі процесу організаційних змін Л. Грейнера та Дж Коттера, модель змін, що плануються Р. Ліппіта та Дж. Уатсона, модель ADKAR Дж Хаята та ряд інших.²⁵⁰

²⁴⁹ Аверкіна М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. Економіка та суспільство, 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4767/4708>.

²⁵⁰ Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. Наук. вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство», 2019. Вип. 25, ч. 1. С.170-174. С. 170-171.

Однією із найбільш детально розроблених та конкретизованих є, з нашої точки зору, модель процесу організаційних змін Дж. Коттера, яка передбачає проходження у процесі управління змінами наступних восьми етапів.

1. Усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі у персоналу організації починається формування розуміння того, що зміни необхідні. При цьому можуть оприлюднюватися і піддаватися обговоренню результати аналізу ринку, дії конкурентів, сильні і слабкі сторони організації у нових умовах, що склалися. Ключові слова: «чому зараз?»

2. Формування керівної коаліції. Цей етап передбачає створення команди менеджерів, які б могли очолити процес здійснення змін. Можливими помилками цього етапу, на думку Дж. Коттера, є делегування процесу змін працівникам, які не мають достатніх повноважень, чи тим, які не користуються довірою у працівників. Ключові слова: «хто веде»?

3. Розвиток бачення і стратегії. Цей етап передбачає чітке формулювання бажаного майбутнього стану організації, який потрібно досягти внаслідок змін та розробити ефективну стратегію досягнення цього стану. Ключові слова: «куди, як?»

Зазначимо, що взаємозв'язок між стратегією і змінами в рамках цього етапу добре ілюструє теза Г. Мінцберга, Дж. Куїнна та С. Гошала про те, що стратегічне управління завжди є наукою про зміни²⁵¹.

4. Донесення бачення змін до персоналу через налагоджування та підтримку системи комунікацій із персоналом та іншими зацікавленими особами. Ключові слова: «чи всі знають?»

5. Надання повноважень до дій. На цьому етапі здійснюється делегування повноважень працівникам і підрозділам, які будуть задіяні у процесі змін, можуть змінюватись процедури, правила, структури, усуваються перепони на шляху змін відкривається фінансування. Ключові слова: «що міняється?»

6. Досягнення короткотермінових успіхів, у процесі здійснення змін, з метою підтримки ентузіазму та мотивації працівників. Враховуючи, що остаточні результати від впровадження змін можуть

²⁵¹ Толпежніков Р. Методологія управління організаційними змінами на підприємствах. Збірник наук. праць ЧДТУ. Серія: «Економічні науки», 2016. Вип. 41, ч.1. С. 105-111. С. 105.

бути віддалені, слід встановлювати короткотермінові цілі і забезпечувати їх досягнення. Таким чином, у персоналу сформується відчуття того, що зміни розпочалися і йдуть успішно. Ключове слово: «почалося...».

7. Розширення і закріплення змін через посилення тиску, спрямованого на забезпечення та закріплення змін. На цьому етапі необхідно консолідувати зусилля і посилювати натиск у процесі здійснення змін. При цьому важливо не оголошувати перемогу раніше, ніж вона дійсно настане, не створювати враження, що вже все зроблено, не допускати повернення до старого. Ключові слова: «є рух вперед».

8. Інституалізація нових підходів до такого рівня, щоб вони стали невід'ємною частиною корпоративної культури. На цьому етапі увагу слід акцентувати на тісному зв'язку між змінами і успіхами організації, демонструвати переваги нового, жорстко зупиняти спроби повернення до минулих практик, впроваджувати зміни у культуру організації до рівня «так прийнято». Ключові слова: «повернення не буде».

Ще однією відомою моделлю процесу організаційних змін є модель відомого американського вченого, професора університету Південної Каліфорнії, Ларрі Грейнера, який у 1967 році запропонував власну модель управління змінами, що доповнює і розширює відому модель К. Левіна. Модель включає наступні шість етапів²⁵².

1. Тиск на вище керівництво. Тиск, як правило, чинять зовнішні сили, які приводять керівників до усвідомлення необхідності змін. Тиск, також, можуть чинити і внутрішні сили, такі як витрати, собівартість, плинність кадрів та ін.

2. Посередництво на вищому рівні керівництва та переорієнтація уваги. Л. Грейнер зазначає, що вищому керівництву може бути важко зробити точний аналіз проблем, тому виникне необхідність у залученні зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію та переорієнтувати увагу менеджерів на реальні проблеми.

3. Діагностика проблемної області. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає дійсні причини виникнення проблем, які вимагають змін.

²⁵² Кужда Т. І., Сороківська О. А., Мосій О. Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічних організаціях. Наук. вісник ХДУ. Серія: Економічні науки, 2017. Вип. 26. Ч. 2. С. 40-43. С. 42-43.

4. Обґрунтування нового рішення. Після точного діагнозу проблем з'являється можливість для пошуку найбільш ефективних рішень, необхідних для усунення проблем. При цьому слід уникати загрози застосування старих рішень для вирішення нових проблем. Рішення повинні бути новими і унікальними та відповідати конкретній управлінській ситуації.

5. Експеримент із новим рішенням. Необхідно здійснювати випробування нових рішень у обмежених масштабах, для того, щоб виявити приховані труднощі та вносити необхідні корективи.

6. Підкріплення на основі позитивних результатів і згоди. На цьому етапі здійснюється закріплення і поширення позитивних результатів та мотивування працівників до прийняття змін.

За певних відмінностей у змісті, рівні деталізації чи трактовці окремих етапів процесу управління змінами, які можна помітити у згаданих нами та інших моделях, вони мають спільну методологічну єдність, що витікає із самої логіки здійснення процесу змін.

Заслуговує уваги, також, модель змін ADKAR, яка запропонована Д. Хайтоном у 2006 році. Вона характеризує більш сучасний підхід до проведення змін в бізнес-колективах та інших соціальних групах²⁵³. В моделі ставляться акценти на готовності кожного окремого учасника до участі у проекті змін, що оцінюється за п'ятьма факторами:

1. Awareness (усвідомлення) – усвідомлення необхідності змін. При цьому необхідно враховувати особисте бачення особи поточної ситуації, які проблеми вона помічає, наскільки глибока її довіра до керівника змін, наявність недостовірної інформації та пліток щодо проекту змін, та особисті чинники, що впливають на мотивацію до проведення змін.

2. Desire (бажання) – бажання і готовність кожного члена в групі підтримати зміни та особисто прийняти в них участь. Для цього необхідно розуміти природу змін (у чому її сутність та як її підтримка буде впливати на кожну особу), її організаційний та екологічний контекст (як сприйме зміни організація або оточення, що підлягає зміні), та які особисті чинники мотивації особи.

²⁵³ Гавкаловська Н., Семенченко В., Яблонський Т., Гуменна Е. Теоретичний базис управління змінами в організаціях. Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки, 2023. № 2. С.161-166. С. 162-163.

3. Knowledge (знання) – знання про те, які зміни необхідні, їх зміст та як вони повинні проходити. Важливо враховувати поточну базу знань індивідуума про те, що і як може змінитися, можливості цієї особи у засвоєнні додаткових знань, які ресурси доступні для освіти і навчання.

4. Ability (можливість) – можливість здійснити зміни. В учасників повинні бути необхідні вміння та навички та можливість їх надбання, вивчення, засвоєння. Потрібно звернути увагу на психологічні блоки особистості, що перешкоджають здійсненню змін, фізичні здібності людини, час необхідний, щоб розвивати потрібні навички, придатність ресурсів, щоб підтримувати розвиток нових здібностей

5. Reinforcement (посилення) – підкріплені позитивно проміжні та завершальні результати змін. Зміни повинні бути привабливими для кожного із учасників, вклад кожного оцінений та винагороджений. Це надасть необхідної підтримки процесу проведення змін. Для цього необхідно визначити систему показників, щоб підтвердити зміну і специфіку змін до особи, оцінити досягнення з фактичним продемонстрованим прогресом або виконанням, продемонструвати відсутність негативних наслідків та сформувати систему відповідальності, яка створює механізм закріплення позитивних змін.

Лише за наявності усіх п'яти факторів у кожній конкретній людині, що бере участь у змінах, дасть змогу ефективно та успішно здійснити зміни в організації. Проте, якщо зміни мають значний масштаб та велику кількість учасників, використання даної моделі ускладнене.

Своєрідним математичним поясненням алгоритму змін є запропонована Р. Бекхардом і Д. Харрісом формула змін. Це лаконічний спосіб опису всього процесу змін, а також необхідних для змін факторів²⁵⁴.

$$C = [ABD] \cdot X, \quad (1.6)$$

де С – зміни; А – рівень невдоволеності нинішнім станом справ; В – бажання внести запропоновані зміни або досягти кінцевого стану; Д – практичність змін; Х – "вартість" змін.

²⁵⁴ Серант А., Огірко І., Огірко О. Інформаційна технологія та формула управління змінами. Ефективність державного управління, 2017. Вип. 2 (51). Ч. 1. С. 63-71. С. 68.

Фактори А, В, Д повинні переважати очікувані затрати Х на внесення змін. Якщо людина не зовсім розчарована в нинішньому стані (А), не дуже хоче досягти кінцевого стану (В) і не впевнена в здійсненні планів (Д), а витрати на зміни (Х) занадто високі, то така людина буде чинити опір змінам.

Фактори А, В, Д не компенсують один одного. Кожен з них повинен мати високе значення. Якщо один із цих факторів дорівнює нулю або близький до нуля, то результат також буде близьким до нуля і опір залишиться.

В процесі змін необхідне втручання, щоб вивести на поверхню усі три фактори. Обговорення з командою цих факторів дозволить виділити і усунути перепони на шляху до змін.

Ще однією поширеною моделлю управління змінами є модель, що планується, розроблена американськими вченими Р. Ліппітом, Дж. Уатсоном та Б. Уетелі у 1993 році. В основі моделі лежать два базових принципи:

- 1) вся наявна інформація повинна вільно і відкрито обмінюватись між менеджерами, консультантами, іншими агентами змін;
- 2) цінність інформації визначається її придатністю до використання у практичних діях.

Модель складається із наступних семи фаз:

1. Пошук, тобто усвідомлення необхідності змін. Варіанти цієї фази можуть бути наступні:

а) консультант чи експерт, або інший ініціатор демонструє потребу у змінах, надає відповіді дані, які свідчать про наявність серйозних проблем в організації;

б) вищий менеджмент бачить необхідність змін і налагоджує контакти з експертами та консультантами;

в) бачення необхідності змін виникає у окремих підрозділів чи посадових осіб, про що повідомляється вищому керівництву.

2. Входження у процес. Зміст етапу полягає у розвитку спільних контактів, обміні інформацією, формуванні спільних очікувань щодо результатів змін між суб'єктами змін.

3. Діагноз. Етап, який передбачає виявлення і усвідомлення причин, що породили проблеми, та можливих шляхів їх усунення або реагування на їх вплив.

4. Планування. Визначення практичних кроків і завдань, які необхідно здійснити з метою впровадження змін. На цьому етапі

менеджери мають отримати відповіді на наступні питання: Які роботи необхідно зробити і які завдання необхідно вирішити? Хто буде виконувати? У які терміни необхідно їх виконати? Які ресурси та кошти для цього потрібні?

5. Дії. Етап приведення у дію розроблених планів змін шляхом доведення до виконавців завдань, необхідних повноважень для їх виконання, термінів та надання необхідних ресурсів.

6. Стабілізація і оцінка результатів. Розповсюдження змін здійснюється на всю організацію. Впроваджуються механізми стабілізації, оцінки, контролю результатів. Вносяться необхідні корективи. Зміни перетворюються в елемент організаційної культури.

7. Закриття проекту. Завершуються відносини експерт-клієнт. Здійснюється остаточна передача процесу безпосереднім виконавцям.

6.3. Методи менеджменту змін в організаціях

Управлінська теорія і практика розглядає значну кількість методів, та їх комбінацій, які можуть застосовуватися у процесі менеджменту змінами. Їх умовно ділять на традиційні і сучасні. До традиційних відносять методи, зорієнтовані на людей і культуру, завдання і технології, стратегію і структуру.

Як зазначають дослідники, методи, зорієнтовані на людей та культуру організації, реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо²⁵⁵.²⁴ До них, зокрема, належать:

1) обговорення результатів організаційного діагнозу, що включає:

- збір інформації щодо оцінки стану організації від окремих працівників та робочих груп через різні форми опитування, анкетування та інше;

- представлення отриманих даних у зрозумілій для працівників формі;

- доведення даних до тих, від кого вони були отримані;

²⁵⁵ Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. Вип. 23. С. 204-209. С. 207.

2) «побудова команди», передбачає, що члени групи проводять діагноз спільної роботи та планують здійснення змін із акцентом на наступному:

- встановлення групових цілей та пріоритетів;
- аналіз виконуваної групової роботи;
- вивчення фактичного стану виконання робіт;
- вивчення відносин між членами групи;

3) консультування по процесу, передбачає надання допомоги менеджерам та працівникам із боку консультантів (частіше зовнішніх) у сприянні розуміння, та діям по процесах, які відбуваються при реалізації змін. Сфери консультування можуть бути наступні:

- комунікації та лідерство;
- вирішення проблем і прийняття рішень;
- норми та рольова поведінка;
- групова динаміка та управління конфліктами;

4) програми якості трудового життя, передбачають діяльність організації, спрямовані на покращення умов перебування працівників в організації, що позитивно впливає на результати їх роботи і включають:

- безпеку та гігієну праці;
- фізичне та психологічне здоров'я працівників;
- участь у прийнятті рішень;
- розвиток таланту та творчості;
- важливість та значущість роботи;
- можливість задоволення соціальних потреб;

5) системи «високі зобов'язання - високі результати», які поєднують у собі техніко-технологічні аспекти та командну роботу для створення у працівників відчуття «власників процесу», тобто, можливість виконувати роботу на такому рівні, на якому її не міг би виконати ніхто інший. Такі системи мають наступні характеристики:

- делегування повноважень через своєчасну передачу інформації та надання відповідальності за прийняття рішень і дії на своєму рівні;
- командна робота в рамках бізнес-процесів, спрямована на задоволення споживачів;
- надання працівникам необхідний і достатній рівень повноважень та відповідальності в рамках виконуваної роботи;

- розуміння працівниками сенсу та змісту організаційних цілей на рівні участі у визначенні бачення майбутнього організації²⁵⁶.

Методи, зорієнтовані на завдання і технології, на відміну від попередніх, передбачають, що основна увага на проведення змін в організації акцентується безпосередньо на характері завдань окремих працівників та їх груп. Відповідно, основний акцент зосереджується на технологічних процесах, які використовуватимуться для виконання певних завдань²⁵⁷. До цієї групи методів фахівці відносять наступні:

1) проектування роботи, тобто надання працівникам детального поелементного опису роботи, яка буде виконуватися у процесі здійснення змін із визначенням міжособових зв'язків як із приводу самої роботи, так і з іншими видами робіт в організації. Метод може включати в себе:

- «розширення масштабу роботи», тобто кількості операцій і завдань, що виконується одним працівником;

- «збагачення роботи», що означає додавання до виконуваної роботи функцій і завдань, які розширюють повноваження і відповідальність виконавців за планування, організацію, контроль, оцінку своєї власної роботи;

- «ротація робіт», тобто переміщення працівників з однієї роботи на іншу із можливістю виконувати більш різноманітні функції;

2) соціотехнічна система, метод здійснення змін, який передбачає концентрацію уваги менеджерів в однаковій мірі як на технологічному, так соціальному аспектах організації. Включає в себе радикальне перепроєктування технології із врахуванням інтересів як технології так і працівників. Концепція виходить із того, що організація, як соціотехнічна система складається із двох підсистем:

- соціальної підсистеми, що включає зайнятих в організації службовців (знання, уміння, настрій, ціннісні установки, відношення до виконуваних функцій), управлінську структуру, систему мотивацій;

- технічної підсистеми, що включає пристрої, інструменти і технології, які перетворюють вхід у вихід, способом, що покращує економічну ефективність організації.

²⁵⁶ Традиційні методи управління змінами. URL: http://megalib.com.ua/content/10186_Tradiciini_metodi_upravlinnya_zminami.html.

²⁵⁷ Пашенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ, 2014. № 3 (69). С. 170-178. С. 172.

Ці підсистеми взаємозв'язані, а тому зміни в одній із них неминуче викликають зміни в іншій.

3) гуртки якості, добровільно створені робочі групи із працівників, які спільно виконують завдання і які регулярно збираються для моніторингу, обговорення і вирішення проблем, що відносяться до якості роботи та її результатів. Вперше з'явилися в Японії на початку 50-х років XX століття, а пізніше отримали розповсюдження в інших країнах. Особливості їх функціонування наступні:

- засідання гуртків здійснюється регулярно;
- гуртки засновані на принципі добровільної участі;
- проблеми, що вирішуються під час засідань, пов'язані із трудовою діяльністю на даній ділянці;
- проблеми виявляються, оцінюються і вирішуються силами членів гуртка;
- оцінка результатів здійснюється членами гуртка на засіданнях;
- мотивування членів гуртка здійснюється як через визнання, так і через систему матеріальних винагород.

Процес організаційних змін часто супроводжується змінами у стратегії, структурі та культурі. Відповідно, у науковій літературі виділяють методи управління змінами, які зорієнтовані на стратегію і структуру. Вони передбачають виконання наступних кроків:

- 1) моніторинг, аналіз, оцінка та прогноз характеру впливу зовнішнього середовища;
- 2) виявлення та оцінка варіантів реакції організації на вимоги зовнішнього середовища;
- 3) формулювання або уточнення місії та стратегічних цілей і завдань організації;
- 4) розроблення сценаріїв майбутнього розвитку зовнішнього середовища та можливих шляхів розвитку організації;
- 5) порівняння нинішнього стану організації із ідеальним майбутнім станом та підготовка плану дій із усунення виявлених розбіжностей.

Відповідно до змін чи уточнень стратегічних цілей і завдань мають відбуватися зміни у організаційній структурі управління організації.

Виділяють наступні етапи зміни організаційної структури управління:

1) уточнення (переформулювання) стратегічних цілей і завдань організації;

2) внесення необхідних змін у діючий горизонтальний і вертикальний поділ праці відповідно до уточнених цілей і завдань за наступними напрямками:

- уточнення змісту функціональних завдань;
- визначення рівнів управління та співвідношення централізації і децентралізації;
- визначення характеру і змісту повноважень і відповідальності;
- визначення основних форм взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем;

3) проектування складу і структури основних підрозділів та зв'язків між ними, що включає:

- реалізацію управлінських рішень щодо переліку підрозділів та змісту їх завдань;
- перебудова внутрішніх організаційних зв'язків;
- уточнення внутрішньої структури базових підрозділів;

4) регламентація управлінської діяльності підрозділів, що передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління та процедур управлінської діяльності.

Сучасні методи менеджменту змін, як їх класифікують в управлінській літературі, почали формуватися з середини 60-х років минулого століття. Поштовхом до їх формування стали ускладнення та зростання динамізму зовнішнього середовища організацій, глобалізаційні процеси та загострення конкурентної боротьби, що виходили далеко за межі національних економік і вимагали нових наукових підходів і рішень.

Одним із найбільш відомих сучасних концепцій менеджменту змін є концепція загального(всеохоплюючого) управління якістю (TQM). Як зазначають науковці, це концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до після продажного обслуговування при участі керівництва і працівників усіх рівнів і при раціональному використанні технічних і організаційних можливостей підприємства. Її розглядають як основу сучасної корпоративної культури підприємства, орієнтованої на поступове і системне поліпшення всіх аспектів його діяльності, яка передбачає напружену роботу, дисципліну, відповідальність,

інтенсивне навчання і послідовне використання певних інструментів і ресурсів²⁵⁸.

Як новий науково-практичний підхід до забезпечення якості та здійснення необхідних змін сучасна концепція TQM склалась на початку 1980-х років під впливом ідей У. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, К. Ісікави, а також японського досвіду використання методології CWQC (управління якістю в рамках фірми в Японії).

Головна її ідея полягає у тому, щоб постійно передбачати мінімальні очікування споживачів щодо якості продукції і орієнтувати всю організацію і кожного працівника на задоволення цих очікувань. Таким чином, концепція TQM, є важливим інструментом здійснення змін в організаціях.

Основними елементами TQM є:

- 1) план безперервного покращення всіх операцій;
- 2) система точного вимірювання цих покращень;
- 3) стратегічний план, що ґрунтується на порівнянні якості роботи організації із досягненнями лідерів (галузі, країни, світу);
- 4) глибоке розуміння споживачів, що дозволяє швидко трансформувати їх потреби у роботи і послуги;
- 5) тісне партнерство із постачальниками і споживачами, забезпечення постійного зворотного зв'язку між ними з метою покращення якості операцій;
- 6) довготермінові відносини зі споживачами через забезпечення після продажного обслуговування для підтримки якості;
- 7) концентрація уваги на попередженні помилок, а не на їх виправленні;
- 8) зобов'язання із покращення якості на всіх рівнях організації, від робітника до вищого менеджменту²⁵⁹.

У науковій літературі виділяють наступні принципи на яких має базуватися TQM, зокрема:

1. Орієнтація на споживача. Організація цілком залежить від своїх замовників і тому необхідно розуміти і виконувати вимоги

²⁵⁸ Дубовик С., Колеганова А. TQM як сучасний метод управління якістю продукції на молокопереробних підприємствах. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/25.pdf.

²⁵⁹ Коцюбенко Г. А., Каницька І. В. Системи управління якістю : курс лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2020. 226 с. С. 73.

споживачів, прагнути перевершити їх очікування. Системний підхід до орієнтації на потреби клієнта починається зі збору та аналізу скарг і претензій замовників, що необхідно для запобігання таких проблем у майбутньому.

2. Лідерство керівника. Керівники організації встановлюють цілі і основні напрямки діяльності з реалізації цілей. Вони повинні створити в організації можливості для максимального залучення співробітників у процес досягнення поставлених цілей.

3. Залучення працівників. Весь персонал, від вищого керівництва до робітника, повинен бути залучений в діяльність з управління якістю. Персонал розглядається як найважливіший ресурс організації, і створюються всі необхідні умови для того, щоб максимально розкрити і використовувати його творчий потенціал.

Персонал організації повинен володіти методами роботи в команді. Роботи щодо постійного поліпшення переважно організовуються і проводяться групами. При цьому досягається синергетичний ефект: сукупний результат роботи команди істотно перевершує суму результатів окремих виконавців.

4. Процесний підхід. Для досягнення найкращого результату відповідні ресурси і діяльність, в яку вони залучені, потрібно розглядати як процес. Процесна модель підприємства складається з багатьох бізнес-процесів, учасниками яких є структурні підрозділи та посадові особи організаційної структури підприємства. У зв'язку з цим під бізнес-процесом розуміють сукупність різних видів діяльності, які разом створюють результат, що має цінність для самої організації, споживача, клієнта або замовника для зниження витрат на виробництво продукції або надання послуг.

5. Системний підхід до менеджменту. Відповідно до принципів TQM результативність та ефективність діяльності організації можуть бути підвищені за рахунок створення, забезпечення і управління системою взаємопов'язаних процесів. Це означає, що організація повинна прагнути до об'єднання процесів створення продукції або послуг з процесами, які дозволяють відстежити відповідність продукції або послуги потребам замовника.

6. Постійне поліпшення. Організація повинна не тільки відслідковувати виникаючі проблеми, а й після ретельного аналізу з боку керівництва вживати необхідні коригувальні та запобіжні дії для запобігання таких проблем надалі. Цілі і завдання ґрунтуються

на результатах оцінки ступеня задоволеності замовника (отриманої в ході зворотного зв'язку) і на показниках діяльності самої організації. Поліпшення має супроводжуватися участю керівництва в цьому процесі, а також забезпеченням всіма ресурсами, необхідними для реалізації поставлених цілей.

7. Прийняття рішень, заснованих на фактах. Ефективні рішення ґрунтуються тільки на достовірних даних. Джерелами таких даних можуть бути результати внутрішніх перевірок системи якості, коригувальних та запобіжних дій, обґрунтованих скарг і побажань замовників і т. д. Також інформація може ґрунтуватися на аналізі ідей і пропозицій, що надходять від співробітників організації і спрямованих на підвищення продуктивності, зниження витрат тощо.

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками. Оскільки організація тісно пов'язана зі своїми постачальниками, доцільно налагоджувати з ними взаємовигідні відносини з метою подальшого розширення діяльності організації. Доцільним є, також, встановлення документованих процедур, обов'язкових для дотримання постачальником на всіх етапах співпраці²⁶⁰.

Іншим поширеним методом управління змінами є проектний. Він передбачає здійснення змін в організації шляхом розроблення та реалізації відповідних проектів. Проект розглядається як обмежений часовими рамками цільовий процес, що має фіксований час початку і закінчення, відповідний обсяг залучених ресурсів, який здійснюється для реалізації унікальних цілей і завдань, що повинні привести до бажаних змін, або створення доданої вартості²⁶¹.

Управління проектами змін передбачає дотримання наступних принципів:

- цільова спрямованість/направленість, що виражається в цільовій орієнтації проекту на забезпечення кінцевих цілей діяльності підприємства;

- системність, що передбачає розгляд проекту нововведень із системних позицій. Це означає, з одного боку, те, що процес управління проектами є одним цілим із своїми закономірностями

²⁶⁰ Бондаренко С. М., Строкач І. А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю. Технології та дизайн, 2014. № 1(10). С. 1-7. С. 3-4.

²⁶¹ Управління змінами як проектна діяльність. URL: https://stud.com.ua/22128menedzhment/upravlinnya_zminami_proektna_diyalnist.

формування і розвитку, а, з іншої – можливість розділення проекту на підсистеми і дослідження їх взаємозв'язку;

- комплексність передбачає спільне використання різних форм та методів управління при розробці і реалізації нововведень; розподіл спільних цілей управління за рівнями і ланками організаційної й виробничої структури

- підприємства; зв'язок окремих елементів проекту між собою і з головною (кінцевою) ціллю проекту; розгляд окремих проблем проекту з точки зору часових інтервалів;

- забезпеченість, яка полягає в тому, що всі заходи, що передбачені проектом, повинні бути укомплектовані різними видами ресурсів, що необхідні для його реалізації;

- пріоритетність, передбачає, що при розробці і реалізації проекту перевага надається першочерговим завданням, виходячи з загальної концепції стратегічного розвитку;

- економічна безпека заходів, що плануються. Вона повинна розраховуватися на основі оцінки ймовірності виникнення збитків або будь-яких втрат в результаті нездійснених запланованих проектом подій²⁶².

До сучасних методів управління змінами відносять, також бенчмаркінг (від англ. benchmarking). Це метод порівняльного маркетингового аналізу, який передбачає порівняння продукції, процесів, послуг однієї організації з іншою, з метою покращення власної діяльності та визначення напрямку змін. Для порівняння може обиратися компанія-лідер у галузі діяльності організації, що є прямим конкурентом, або організація-лідер із інших сфер економіки, у якої є кращий досвід²⁶³. У науковій літературі розглядають наступні види бенчмаркінгу:

- 1) внутрішній бенчмаркінг, який передбачає виявлення кращого досвіду в одних внутріфірмових продуктових, регіональних, проектних підрозділів та перенесення його в інші підрозділи фірми. Такий бенчмаркінг є простий із точки зору інформаційного забезпечення, але обмежений із точки зору досвіду, що вивчається;

²⁶² Цілі та принципи управління проектами. Життєвий цикл проекту. URL: <https://buklib.net/books/21936/>

²⁶³ Карась О. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. Журнал європейської економіки, 2016. Т. 15 (№ 4), с. 468-475. С. 470, с. 473.

2) конкурентний бенчмаркінг, який передбачає порівняння процесів і результатів організації з іншими фірмами, які є її прямими конкурентами. Такий бенчмаркінг розширює можливості застосування досвіду інших фірм, але обмежений із точки зору інформаційного забезпечення;

3) функціональний бенчмаркінг, передбачає порівняння процесів і результатів аналогічних бізнес-функцій у різних галузях економіки. Це може стосуватися методів роботи із кадрами, реклами, логістики і т. д.;

4) загальний бенчмаркінг, передбачає вивчення інноваційних рішень і процесів без прив'язки до галузей економіки чи функціональних напрямків.³²

Основними етапами бенчмаркінгу називають наступні:

- вибір продукту, процесу чи послуги для порівняння;
- визначення основних критеріїв оцінки;
- вибір об'єкту порівняння (інша фірма, функціональний напрям, внутріфірмовий підрозділ);
- збір інформації про обраний об'єкт відповідно до визначених критеріїв;
- аналіз зібраної інформації та визначення можливостей застосування здобутих даних;
- адаптація і застосування отриманого досвіду, встановлення обґрунтованих завдань для організації;

Для реалізації завдань бенчмаркінгу часто створюється проектна група і формується проектна організаційна структура.

У переліку сучасних методів управління змінами називають, концепції «6 сигма» та ощадливого виробництва (lean production).

Концепція «6 сигма» – методологія, що використовується у менеджменті змін для удосконалення виробництва та усунення дефектів. Її назва походить від статистичного поняття середньоквадратичного відхилення, яке позначається грецькою літерою «сигма». Рейтинг відхилення на рівні «6 сигма» дає бездефектний вихід на рівні 99,99966%²⁶⁴.

Метод, розроблений у компанії «Моторола» і набув поширення у багатьох корпораціях світу. В основу його покладено класичну

²⁶⁴ Зосим М. 6σ - Шість сигм - (Six Sigma). URL: <https://www.maxzosim.com/six-sigma/>

схему безперервного вдосконалення на базі застосування циклу Шухарта-Демінга «плануй-роби-перевіряй-впроваджуй»:

- 1) плануй – формулювання цілей і завдань, виявлення ключових параметрів для досягнення успіху;
- 2) роби – навчання персоналу, тренування, впровадження;
- 3) перевіряй – оцінка ефективності,
- 4) впроваджуй – коригування, впровадження, безперервність, вдосконалення.

В рамках методології «6 сигма» розглядають дві її модифікації.

1. DMAIC – вдосконалення наявного бізнес-процесу, що включає в себе наступні елементи:

- define – визначення цілей вдосконалення процесу, що співпадають із потребами споживачів;
- measure – вимір поточного процесу та збір відповідної інформації для майбутніх порівнянь;
- analyze – аналіз взаємозв'язків та причинності факторів;
- improve – вдосконалення або оптимізація процесу;
- control – контроль для забезпечення того, щоб усі відхилення у якості продукції були виправлені до того, як вони стануть дефектами.

2. DMADV – створення нових проектів продукції або процесів, що включає в себе наступні елементи:

- define – визначення цілей проектування на базі потреб споживачів та стратегії підприємства;
- measure – вимір та ідентифікація показників, критично важливих для якості;
- analyze – аналіз для розробки та проектування альтернатив, створення проектів нового рівня;
- design – проектування деталей, оптимізація проекту;
- verify – перевірка проекту, проведення пілотних запусків, впровадження процесу виробництва та його передача власнику

Концепція ощадливого виробництва (lean production) – концепція менеджменту, що заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів витрат. При цьому, витратами (*япон. мудами*) вважається будь-яка діяльність, яка споживає ресурси, але не створює цінність.

Як зазначають науковці ощадливе виробництво являє собою систему управління процесами проектування, розробки, виробництва

та експлуатації продукції, управління її якістю, що базується на при- множенні цінності продуктів, які продукує операційна система під-приємства, мінімізації можливих втрат та постійному вдосконаленні на основі використання спеціальних інструментів управління²⁶⁵.

Таким чином, основною метою концепції ощадливого виробни-цтва є усунення всіх видів витрат та досягнення максимальної ефек-тивності використання ресурсів шляхом поступального і безперерв-ного вдосконалення бізнес-процесів організації, спрямованих на під-вищення рівня задоволеності споживачів.

Цілями концепції «лін продакшен» є:

- 1) скорочення трудових витрат;
- 2) скорочення термінів розробки нової продукції;
- 3) скорочення термінів запуску нової продукції у виробництво;
- 4) гарантійне постачання продукції замовнику;
- 5) максимальна якість при мінімальній вартості.

Відповідно до концепції «лін продакшен» всі види діяльності підприємства можна поділити на дві групи:

1. Операції і процеси, які додають цінність для споживача.
 2. Операції і процеси, які не додають цінність для споживача.
- Саме вони є витратами і повинні бути усунуті із виробничого про-цесу.

Відомий японський вчений, фахівець в області управління які-стю Т. Оно виділяв сім видів таких витрат:

- 1) витрати через перевиробництво;
- 2) витрати часу через очікування;
- 3) витрати при непотрібному транспортуванні;
- 4) витрати через зайві етапи обробки;
- 5) витрати через зайві запаси;
- 6) витрати через не потрібні переміщення;
- 7) витрати через випуск дефектної продукції²⁶⁶.

Інструментами ощадливого виробництва, які вперше були за-проваджені у концерні «Тойота» є: система TPM (Total Production Maintenance) – всеохоплюючий догляд за обладнанням; система

²⁶⁵ Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Models in the development of the economic systems*, 2022. № 2. С. 173-181. С. 174–175.

²⁶⁶ Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг: навч. посіб. Х.: ХТЕІ, 2015. 222 с. С. 114.

«5S» (сортуйте, дотримуйтесь порядку, тримайте в чистоті, стандартизуйте, вдосконалюйте); система «Кайзен» (Kaizen), або безперервне вдосконалення – японська філософія бізнесу, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів та інші .

Як правило, в організаціях можуть одночасно застосовуватись кілька концепцій і підходів до управління змінами, які взаємно доповнюють одна одну.

Необхідно зауважити, що у процесі здійснення змін в організаціях неминуче виникає таке явище як опір змінам. Опір змінам розглядається як складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін²⁶⁷. Опір змінам вважається явищем об'єктивним і його основними ознаками є наступні:

- відтермінування початку процесу змін;
- непередбачувані затягування часу виконання окремих завдань, що гальмують зміни і потребують додаткових витрат;
- намагання підмінити виконання завдань змін іншими «невідкладними» роботами;
- намагання віднести позитивні результати змін на рахунок минулих досягнень.

Науковці розглядають різні підходи до класифікації причин опору змін Так Дж. Коттер та Л. Шлезінгер називають наступні причини опору змінам в організаціях:²⁶⁸

- 1) загроза особистим інтересам що проявляється у втраті частини влади, статусу, матеріальної вигоди, комфорту, встановлених неформальних зв'язків.
- 2) не розуміння і брак довіри, у більшості випадків, через недостатні комунікації, коли працівників не переконали, їм не достатньо роз'яснили і т. д.;
- 3) низька терпимість до змін через порушення звичного порядку дій;

²⁶⁷ Ляхович Л. А. Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Економічний простір, 2020. № 161. С. 54-58. С. 55

²⁶⁸ Ященко Г. П. Причини опору персоналу впровадженню інновацій в комерційних організаціях. Молодий вчений, 2016. № 12(39). С. 280-285. С. 281.

- 4) різна оцінка ситуації, через що працівники щиро не можуть зрозуміти того, яка користь від змін для них і для організації;
- 5) тиск із боку колег, коли негативне ставлення до змін оточуючих формує таке ж ставлення окремого працівника;
- 6) втома від змін, з'являється, коли зміни ідуть перманентно одна за одною із не ясними цілями;
- 7) попередній не вдалий досвід проведення змін.

Таблиця 2.6 – Характеристика методів управління опором змінам

Методи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
1. Навчання і надання інформації	Не достатня інформація про очікувані зміни	Можливість свідомої підтримки і допомоги з боку працівників	Потрібний тривалий час для інформування і переконувannya
2. Залучення до участі у проєкті	Наявність сильних лідерів-опонентів	Формування почуття причетності і відповідальності за успіх змін.	Потрібний тривалий час, для того, щоб схилити «опонентів» на бік змін.
3. Стимулювання і підтримка	Не достатньо розвинутий мотиваційний механізм змін	Знижується опір окремих осіб.	Вимагає значних фінансових ресурсів і часу. Результат не визначений.
4. Переговори і угоди	Коливання і нестійка позиція груп, що чинять опір.	Знижує рівень активного опору.	Потрібний тривалий час. Не задоволеність тих, хто не брав участь у переговорах.
5. Кадрові перестановки і призначення.	Наявність кваліфікованих працівників, або можливість їх залучення ззовні.	Активна підтримка змін.	Проблеми у майбутньому
6. Примушування приховане і явне	Гострий дефіцит часу. Наявність необхідних повноважень	Висока швидкість подолання опору	Зростання і накопичення незадоволеності.

Джерело: складено на основі²⁶⁹.

²⁶⁹ Бартіш С. Феномен опору змінам та шляхи його подолання. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/19482/1/Bartish.pdf>

У літературі, також, наводять класифікацію причин опору змінам Й. Хептце і А. Каммеля, М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоури, тридцять три гіпотези Дж. Тула та інші.

Кожен із цих методів має свої переваги і недоліки, тому практиці менеджменту змін менеджери можуть застосовувати одночасно кілька методів, комбінуючи їх в залежності від конкретної ситуації.

Розділ 7. СУЧАСНА МАРКЕТИНГОВА ДОКТРИНА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

7.1. Маркетинг в системі економічного управління підприємством

В умовах входження сучасного підприємства в економічний простір ринкових відносин, становлення цифрової економіки та ефективного функціонування підприємств, що базуються на засадах маркетингу, велика увага керівництва повинна приділятися формуванню цілісної, науково обґрунтованої системи організації, формування та управління підприємством. Така система уже апробована цивілізаційним розвитком в умовах Індустрії 5.0 – це маркетингове управління економічною діяльністю сучасного підприємства. Для успішної реалізації цього завдання необхідно створити та забезпечити умови успішного функціонування таких підприємств, які б найбільш задовольняли потреби та попит споживачів на ринку даної продукції, могли еластично та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому ринковому економічному середовищі, підвищували прибутковість виробництва та діяльності підприємства в цілому, тощо.

Руйнація в наслідок військової агресії з боку Росії сучасного бізнес-середовища, ускладнює процес відновлення виробничої діяльності підприємств України, який відбувається в умовах глибокої кризи економіки в цілому. З огляду на це, виникає об'єктивна потреба в ринковій, на принципах Індустрії 5.0, новій культурі бізнесу, одним із носіїв якої є маркетинг²⁷⁰. Зростаюча конкуренція вимагає від підприємця такого економічного управління підприємством, за якої найвищі результати досягаються за найменших затрат. Для досягнення цієї мети в умовах цифровізації економіки це реальний економічний інструмент організації діяльності підприємства з урахуванням вимог ринку. Адже це комплексно-системне вирішення проблем організації, яка охоплює всі стадії процесу: «виробництво - розподілення (обмін) – споживання». А управління маркетингом - це аналіз, планування, втілення у життя і контроль над проведенням

²⁷⁰ Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємства в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 3. С 323-326. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/>

заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як, зокрема, отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку²⁷¹. Тобто, охоплює усі аспекти бізнес-діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

В сучасному ринковому середовищі існує безліч концепцій, згідно з якими вибудовується управлінська політика: фінансова (оптимізація витрат і вигідні вкладення), конкурентна (витіснення конкурентів з певного ринкового сегменту), товарна (постійне прагнення підвищення якості вироблених товарів або наданих послуг) тощо. Проте у цій управлінській архітектоніці найефективнішою в сучасному економічному середовищі вважається маркетингова система, що передбачає визначення і задоволення раціональних потреб споживачів конкретної продукції з урахуванням інтересів всього суспільства на тривалих відрізках часу.

Добре налагоджена система маркетингу підприємства, як базова функція управління в умовах сучасного конкурентного середовища бізнес-діяльністю, пропонує керівнику-підприємцю обґрунтовані та перевірені практикою рецепти досягнення позитивних результатів в ринкових сегментах із мінімальним ризиком. Зокрема, що дуже важливо для підприємницької діяльності, це насамперед певна послідовність здійснення аналітичної роботи; вихід на найсприятливіші цільові ринки-сегменти; формування в інтересах підприємства змінних факторів зовнішнього середовища, у тому числі поведінки споживачів; утруднення дозволеними методами діяльності конкурентів; створення для громадськості сприятливого образу підприємства й усієї його діяльності тощо²⁷².

Маркетингова діяльність має всебічний та вичерпний характер і охоплює значно більше коло питань. Маркетолог підприємства повинен чітко розуміти, що дослідження не обмежується товаром, його вартістю, розподілом і просуванням. У кінцевого споживача ці чотири важливі аспекти виражаються в корисності, цінності, інформованості та доступності. Саме на досягнення даних цілей і спрямована

²⁷¹ Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. Випуск № 12. 2017. С. 227–234. С. 228. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf

²⁷² Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2 : монографія / за науковою редакцією Н. В. Карпенко. Полтава : ПУЕТ, 2021. 344 с

система маркетингових заходів. Інструменти і методи просування товару повинні регулярно вдосконалюватися²⁷³.

Результативність функціонування маркетингової системи підприємства в новому ринковому середовищі спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, враховуючи реальний попит сучасного динамічного ринку покупця, встановлювати поточні і, головне, довгострокові (стратегічні) цілі виробничої діяльності підприємства, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів його виробничої діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток. Неefективне функціонування цієї системи підприємства посилює ризик втрати його власної позиції на ринку. Адже без його постійного та системного аналізу, передусім покупців і конкурентів, підприємство не зможе вчасно реагувати на зміни та коливання попиту споживачів, їх смаки та вподобання, динаміку цін, а отже, не зможе розробляти ефективні товарні та цінові стратегії, спрямовані на конкретні сегменти споживачів і забезпечення певних конкурентних переваг. Також без використання маркетингових досліджень та заходів зі створення позитивного іміджу підприємства та залучення нових клієнтів підприємство не матиме шансів на розвиток. Правильно вибраний та підібраний образ підприємства сприяє просуванню його товарів та послуг завдяки формуванню сприятливої атмосфери, створеної корпоративним іміджем, для подальшого успішного розвитку та становища на ринках, на яких діє це підприємство²⁷⁴. Вважається, що позитивність іміджу визначається такими параметрами, як надійність підприємства, гранична чесність та порядність у взаємозв'язках із партнерами, гнучкість ведення політики конкурентної боротьби, висока культура обслуговування споживачів, моральність участі підприємства в різного роду політичних, екологічних та соціальних заходах²⁷⁵.

²⁷³ Концепція маркетингу компанії: як корабель назвеш, так він і попливе. Роби Бізнес Укр. 01.01.2021. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/kontseptsiiia-marketynhu-kompanii>

²⁷⁴ Маценко В. Технологія іміджу. Київ : Главник, 2018. 96 с. С. 45

²⁷⁵ Компанець К.А., Литвиненко Л.О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 33. Ч. 1. 2020. С. ??–81. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_1_2020ua/16.pdf

Для досягнення результативності в маркетинговій діяльності підприємства необхідний системний підхід до організації маркетингу, що є необхідною умовою успішної діяльності підприємства на ринку. Він характеризує підприємство, яке застосовує методологію маркетингу, як відкриту складну систему, орієнтовану на ринок та зовнішнє середовище.

Система маркетингу підприємства знаходиться в постійній взаємодії із зовнішнім ринковим економічним середовищем. Фактори зовнішнього середовища можна розділити на ті, які піддаються впливу зі сторони керівництва і служби маркетингу, і фактори, які не піддаються управлінському впливу. В умовах ринку забезпечення успішного функціонування системи маркетингу повинно враховувати всі фактори впливу на підприємства мікро- та макросередовища.

Цілісне уявлення про управління маркетингом, поєднавши в собі переваги різних сучасних наукових концепцій і відповідної практики, виходить із того, що економічне управління діяльністю підприємства на ринку будується, по-перше, на принципах стратегічного планування; по-друге, на принципах управління інвестиційним портфелем, в якому кожний напрям діяльності суб'єкта або його бізнес-одиниця, має свій потенціал одержання прибутку, прийнятим за основу розподілу ресурсів суб'єкта; по-третє, на принципах власного маркетингу, що дає змогу оцінити перспективи реалізації рішень, прийнятих на основі перших двох принципів, і безпосередньо планувати, організовувати та контролювати їх виконання, використовуючи системний маркетинговий інструментарій.

Організація маркетингової діяльності на підприємстві включає у свій склад наступні заходи:

- побудова організаційної структури управління маркетингом на підприємстві з врахуванням його особливостей виробничої діяльності;
- підбір креативних фахівців з маркетингу належної кваліфікації;
- чіткий розподіл завдань для виконання, прав і відповідальності в системі управління маркетингом;
- створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингової служби (організація їхніх робочих місць, надання необхідної інформації, засобів оргтехніки й т.д.);
- організацію ефективної взаємодії маркетингових служб із іншими службами підприємства.

Контроль маркетингу – це постійна, систематична й неупереджена перевірка й оцінка положення й процесів в області маркетингу за активного впровадження цифрових технологій²⁷⁶. А головна мета – отримання конкурентної переваги з метою удосконалення як виробничих, так і сервісних процесів, подальшого позиціонування підприємства за використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Найбільш дієвим у сучасній цифровій екосистемі стали цифрові технології, які нині є невіддільною частиною життя кожної сучасної людини. Не дарма Білл Гейтс говорив, що якщо вас немає в Інтернеті, значить, вас немає в бізнесі. Тому на сьогоднішній день цифровий маркетинг – один з найефективніших елементів комплексу маркетингових комунікацій, який не подає ознак уповільнення або зупинки. За результатами маркетингового дослідження Think with Google, тільки у 2021 році eCommerce-сфера у світі зросла на 30%²⁷⁷. Цифровий маркетинг як система є великою різноманітністю точок дотику цільової аудиторії споживачів продукції підприємства і його контентом (соціальні мережі; вебсайт; мобільні застосунки; цифрове телебачення; інтерактивні екрани; digital-гаджети; POS-термінали; PlayStation, Xbox та інші ігрові консолі). А основними методами цифрового маркетингу є : контекстна реклама Google Adwords, Yandex Direct; технологія Big Data – масиви даних великих обсягів; ретаргетінг (retargeting) – перенацілювання; мобільний маркетинг; email-маркетинг – електронна пошта; вірусний маркетинг; RTB (real time bidding) – торги в реальному часі; SMM (social media marketing) – соціальний медіамаркетинг; SMO (social media optimization) – оптимізація для соціальних мереж; SEO (search engines optimization) – оптимізація сайту в пошукових системах; SEM (search engine marketing) – пошуковий маркетинг²⁷⁸.

²⁷⁶ Назарчук, Т., Мудрицька, Т. Організація та управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Scientific Collection «InterConf»*, 2023. (162), 40–48. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4030>;

²⁷⁷ Гузенко С., Міщенко С. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cho-cho>

²⁷⁸ Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 2-2 (08). С. 20–25. С 21.

В узагальненому вигляді цифровий маркетинг включає три складники:

- контент (повідомлення в блогах, статті, публікації, дослідження, електронні книги, копія сторінки продажів, електронні бюлетені, кампанії в соціальних мережах, SEO);
- дизайн (включення фотографій і зображень для контенту, інфографіки, діаграм, фотографій, відео);
- статистику (аналітика, ключові показники ефективності, мета і завдання, конверсійні канали, клієнтський LTV)²⁷⁹.

Найчастіше використовується одночасно кілька інструментів, що дозволяє максимально охопити цільову аудиторію і досягти високої ефективності просування. Перелік інструментів, що застосовуються на підприємствах, залежить від цілей маркетингової кампанії, етапу її реалізації, особливостей цільової аудиторії, продукту, що просувається, тощо. Основні інструменти цифрового маркетингу для просування наведені нижче (табл. 1.7).

У сучасній цифровій екосфері в практиці підприємства можуть використовуватися інші інструменти цифрового маркетингу, які засновані на цифрових технологіях: від рекламних пропозицій під час встановлення програм до відправки їх електронною поштою або мелодій, які використовуються для підтримки абонентів на лінії. Традиційні медіа, такі як газети чи листівки, якщо вони містять QR-код в оголошенні (тобто передбачають використання цифрових технологій), також є цифровим маркетингом.

Існують вагомі статистичні дані, які підтверджують значимість цифрового маркетингу на підприємстві, зокрема:

За даними дослідження, проведеного Adobe, 47 % споживачів більше довіряють рекламі на Інтернеті, ніж телевізійній рекламі.

За даними Statista, близько 50 % світового населення активно використовує соціальні мережі, що робить їх однією з найпотужніших платформ для цифрового маркетингу.

Згідно із звітом Salesforce, 84 % маркетологів вважають, що здатність до персоналізації контенту для аудиторії є однією з ключових переваг цифрового маркетингу.

Дані Forbes свідчать, що близько 61 % маркетологів відзначають підвищення конверсії завдяки використанню відеомаркетингу.

²⁷⁹ Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка і суспільство. Вип. № 17. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf

Таблиця 1.7 – Перелік інструментів просування цифрового маркетингу

№ з/п	Інструменти цифрового маркетингу	Характеристика
1	Контекстна реклама	Полягає у розміщенні рекламних оголошень (текстових, графічних та/або у вигляді посилань) на тематичних сайтах
2	SEO просування	Його мета – підняти сайт рекламодавця в пошуку за тематичними запитами, за якими виконується пошукова оптимізація тощо
3	Банерна реклама	Графічні банери із пропозицією товару чи послуги розміщуються на сторонніх тематичних ресурсах
4	Рекламні вікна	Це спосіб онлайн-реклами, який передбачає показ спливаючої реклами на тематичних платформах
5	Телевізійна реклама	Коштує вона значно дорожче онлайн реклами, але дозволяє охопити максимальну аудиторію різного віку
6	Реклама на радіо	Це також досить дорогий, але ефективний спосіб донести свою пропозицію до широкої аудиторії
7	Нативна реклама (native advertising)	Полягає у публікації на сторонніх ресурсах «природних» матеріалів (оглядів, експертних висновків тощо), що спонукають до покупки товару чи послуги
8	СМС-розсилка	Абонентам стільникових операторів надсилаються рекламні повідомлення із пропозицією від рекламодавця
9	QR-коди в автономному режимі	Цей метод часто практикується, щоб мотивувати користувачів установлювати програми, використовувати інші цифрові продукти чи послуги
10	Вірусна реклама	Передбачає створення контенту (найчастіше мультимедійного) із провокаційним контентом, тому користувачі самі будуть поширювати його в мережі (ділитися ним у своїх блогах, з друзями в соціальних мережах тощо)

Джерело: складено на основі²⁸⁰.

За результатами дослідження Gartner, більше 80 % брендів планують інвестувати в інтернет-рекламу та маркетингові технології²⁸¹. Усі

²⁸⁰ Карпенко Н.В. Сучасний маркетинг: особливості тенденції та виклики. В. кн.: Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2 : монографія / за науковою редакцією Н. В. Карпенко). Полтава : ПУЕТ, 2021. 344 с. С. 40–68. С. 43–44. URL: ile:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/

²⁸¹ Вихор Т.Б., Борисова Т.М. Актуальні проблеми залучення інновацій в маркетингу. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. 230 с С. 24–25. URL: <https://puet.edu.ua/wp-content/>

ці фактори роблять цифровий маркетинг необхідним і важливим інструментом для українських підприємств, які відіграють ключову роль у вирішенні викликів та забезпеченні конкурентоспроможності в глобальному ринковому середовищі²⁸².

Відмічене різноманіття цифрового маркетингу потребує використання певних методів щодо управління маркетинговою діяльністю, найраціональніші з них:

1. Системний. Реалізація системного підходу передбачає створення абстрактної концептуальної моделі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, що є певною структурно-логічною конструкцією, мета якої полягає у тому, щоб слугувати інструментом для розуміння, опису та оптимізації управління маркетинговою діяльністю, зв'язків і співвідношення її елементів.

2. Процесний. Управління маркетингом орієнтовано на оптимізацію внутрішніх інформаційних потоків, що пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням та використанням маркетингової інформації, що здійснюється за допомогою інформаційних технологій.

3. Комплексний. Діяльність із виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів на цих ринках, розроблення товарів, установлення ціни на них, вибору способів просування і розподілу продукції для здійснення обміну зацікавлених груп.

4. Організаційний. Система управління маркетинговою діяльністю підприємств, яка заснована на принципах соціально-етичного маркетингу і спрямована на своєчасну адаптацію до умов мінливого маркетингового середовища, на задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху²⁸³.

Крім методів формування маркетингової системи підприємства існують і певні принципи, які формують загальну спрямованість маркетингової діяльності на підприємстві. Їх різноплановість та зміст подано в таблиці 2.7.

²⁸² Носань Н.С. Інновації маркетингової стратегії сучасного українського підприємства. Економіка і суспільство. Вип. 58. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472/3400>

²⁸³ Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку: [монографія]. Полтава: Дивосвіт. 2013. 163 с.

Таблиця 2.7 – Принципи результативного управління маркетинговою діяльністю

Принцип	Загальна характеристика
Цілеспрямованості	Відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язування проблем, пошук і задоволення потреб споживачів
Гнучкості	Гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього
Комплексності	Комплексний підхід до розроблення комплексу маркетингу та планів маркетингу, який передбачає пропонування ринку не просто товарів та послуг, а й засобів розв'язування проблем споживачів
Оптимальності	Оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників
Науковий	Науковий підхід до розв'язування маркетингових проблем, тобто систематичний аналіз використання програмно-цільового методу управління та реалізації завдань управління маркетинговою діяльністю, планування, організації та її контролю
Ринковий	Орієнтація на досягнення ринкових результатів збільшення частки ринку, освоєння нових ринків, ослаблення ринкової частки конкурентів тощо. Пошук ринків, незадоволених потреб споживачів, творчих підходів до вирішення маркетингових завдань
Функціональний	Орієнтованість на конкретну концепцію управління підприємством, чітке визначення завдань, функцій кожного підрозділу та виконавців, вертикальних та горизонтальних зв'язків
Управлінський	Створення гнучкої організаційної структури, націленість на досягнення нових, більш складних стратегічних цілей. Зважена спеціалізація, забезпечення єдності керівництва маркетинговою діяльністю, підконтрольність виконавців. Висока кваліфікація кадрів, а також їх постійна спеціальна підготовка. Узгодження характеристик об'єктів управління маркетингу (організаційної структури маркетингу) й управляючими системами підприємства
Кастомізації	Орієнтація на споживача, його потреби і вимоги, які передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а засобів розв'язування проблем споживачів
Забезпечувальний	Достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом. Передбачає налагодження інформаційних зв'язків між підрозділами одного підприємства і підрозділами іншого підприємства для ефективного виконання маркетингових функцій. Комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії. Достатня фінансова забезпеченість як із погляду забезпечення виконання маркетингових дій, так і з погляду мотивації праці працівників маркетингових служб
Контролюючий	Орієнтація маркетингової діяльності на здійснення різних видів контролю (поточного, стратегічного, фінансової діяльності)

Джерело: складено за²⁸⁴.

²⁸⁴ Конопляникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 17. 2017. С. 332–3356 С. 335. URL: <http://global-national.in.ua/archive/>

Щоб здійснити практичні кроки у створенні цифрової маркетингової системи, як і в інших сферах маркетингу, необхідно почати з інтелектуальної аналітики. Необхідно зібрати та проаналізувати такі основні дані:

1. Параметри цільової аудиторії майбутніх споживачів продукції даного підприємства. При цьому має значення вік, стать, соціальний статус, регіон проживання, інтереси тощо. Ці дані в подальшому будуть покладені в основу формування типу цифрових технологій, які використовують потенційні клієнти. Наприклад, якщо продукт для молоді можна просувати практично через будь-який канал, то товари та послуги, призначені для людей старшого покоління, найкраще просувати через телебачення або традиційні методи.

2. Характеристики товару, який отримує підприємство в процесі виробничої діяльності. Наприклад, ігри чи інші програми найчастіше просуваються за допомогою брендингу додатків, а продукти, які цікавлять широке коло людей (наприклад, продукти харчових добавок), найчастіше просуваються за допомогою розсилок електронною поштою.

На основі аналізу вибираються канали та набір інструментів, які найбільш ефективно донесуть пропозицію до цільової аудиторії. Аналітика повинна проводитися під час кампанії, щоб оцінити ефективність тих чи інших інструментів, здійснити відповідні налаштування.

На основі цих методів можна сформувати ефективну систему цифрового маркетингу на підприємстві, завдяки якій можна використати її переваги. Основною перевагою digital-комунікацій у маркетингу є можливість максимізації результату при оптимальних витратах, що забезпечується можливістю рекламодавця контролювати інтерес до своєї продукції та послуг за рахунок лічильника переходів на сайт, підрахунку способів переходу на сайт тощо. Тобто цифровий маркетинг передбачає високу раціональність: стало можливим донести інформацію до більшої кількості людей за менший проміжок часу. При цьому інструменти традиційного маркетингу все ще передбачають високий рівень витрат, на той час як цифровий маркетинг дозволяє досягти результату з найменшими витратами. Цифровий маркетинг дозволяє отримувати надійну статистику про те, які маркетингові стратегії своєчасні. Компанія не може точно сказати, скільки людей побачили її рекламний щит на вулиці, проте цифрові технології дозволяють здійснювати такі виміри.

Ще одна можливість цифрового маркетингу – це таргетинг. Технологія дозволяє налаштувати все так, щоб інформація досягала тих споживачів, які шукають в Інтернеті теми, що стосуються бізнесу, людей, що підходять за віком чи географічним розташуванням. Тепер компанії не витрачають гроші на рекламу, яка не дійде до споживача, справді зацікавленого у товарі. Цифровий маркетинг дозволяє компаніям використовувати інтереси та переваги споживача, щоб адаптувати маркетингове спілкування під їх запити. Персоналізація – найважливіший ресурс цифрового маркетингу. Варто лише згадати, як в далекому 2014 році Coca-Cola випустила персональні пляшки з іменами на них. За даними Wall Street Journal, проведення цієї акції призвело до збільшення продажів на 2 % і зростання показника споживання напою з 1,7 млрд до 1,9 млрд порцій на день²⁸⁵. До недоліків цифрового маркетингу можна віднести те, що споживач звик до постійної взаємодії з брендом і чекає на персоналізовану пропозицію або унікальний контент щодня. До негативних аспектів цифрових технологій також належить те, що маркетологи страждають від різноманіття вибору. Це відбувається через відсутність методичних розробок щодо використання даних ресурсів. Динамічний характер розвитку Інтернету та часта поява нових цифрових технологій ускладнюють процес визначення ефективного комплексу маркетингових комунікацій. В умовах постійно змінюваного цифрового ландшафту компанія при формуванні діджитал-комунікацій повинна орієнтуватися на базові інструменти цифрового маркетингу, поєднуючи їх з тенденціями, поширеними в онлайн середовищі²⁸⁶.

Останнім часом споживачі перестали бачити різницю між реальним і віртуальним світом, тому важливим вважається узгодження та координація маркетингових кампаній онлайн та оф лайн. Однак варто розуміти, що ці середовища сильно відрізняються один від одного, і щоб не втратити ефективність у світі онлайн необхідно прикладати набагато більше зусиль, ніж у минулі роки. Таким чином, використання нових інформаційних технологій призвело до утворення сучасного напрямку в маркетингу – цифрового маркетингу.

²⁸⁵ Esterl E. Share a Coke. Credited with a Pop in Sales. The Wall Street Journal. Sept. 25 2014. URL: <https://www.wsj.com/articles/share-a-coke-credited-with-a-pop-in-sales-1411661519>

²⁸⁶ Діджитал маркетинг це: або що таке digital маркетинг та переваги. IT Рейтинг. 16.02.2024. URL: <https://it-rating.ua/didjital-marketing-tse>

Цифровий маркетинг відрізняється високою ефективністю комунікаційних можливостей звернення безпосередньо до потенційних споживачів з найменшими витратами (щодо традиційних інструментів). А щоб підприємство зберегло ефективність маркетингових комунікацій в онлайн-середовищі, йому необхідно використовувати всі можливі методи пошуку споживачем інформації, що його цікавить. Потрібно розуміти, що споживачі звертатимуть увагу лише на контент, що їх цікавить, у зручному форматі, а з тими брендами, хто що умову не виконує, вони взаємодіяти не будуть

Науковцями виділяються чотири групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Метод	Опис методу
Кількісні (фактографічні)	Порівняння результативних показників маркетингової діяльності з витратами на її здійснення: рентабельність інвестицій у маркетинг; оцінка вартості бренда; оцінювання ринкового успіху підприємства у зоні конкурентів
Соціологічні	Має на меті використання інструментів прикладної соціології, а саме: розробку соціологічних досліджень та проведення досліджень відповідно до даних програм (наприклад, оцінювання комунікацій)
Експертні (суб'єктивні)	Передбачає використання знань і практичного досвіду експертів для отримання загального судження про ефективність маркетингової діяльності підприємства, головним чином у формі оцінки (балів)
Якісні методи засновані на проведенні аудиту Маркетингу	Всеосяжна, систематична, незалежна та періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та конкретних напрямків маркетингової діяльності для підприємства в цілому або для його окремих структурних підрозділів. Проводиться власними силами або незалежними експертами

Джерело: адаптовано автором на основі²⁸⁷.

При проведенні маркетингових заходів, котрі мають зв'язок із капітальними витратами, є доцільним використання показнику рентабельності маркетингових інвестицій, який дає змогу порівнювати

²⁸⁷ Янчук Т.В., Денисова А.С Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. Економіка і суспільство. Вип. № 44. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

та здійснювати вибір із різноманітних маркетингових заходів, простіше приймати обґрунтовані рішення, підвищувати рентабельність маркетингових кампаній, клієнтів та самих організацій. Також поширеним є використання наступних дев'яти показників, котрі дозволяють всебічно оцінити результативність маркетингу:

1) обізнаність про продукт підприємства, його бренд (brand awareness) – характеризує відсоток споживачів, які підтвердили, що їм відома дана торгова марка;

2) споживачі, які спробували продукт даного підприємства до покупки (test-drive);

3) рівень відтоку клієнтів (churn rate) – співвідношення тих клієнтів, хто пішов до кінця певного моменту часу до тих, хто прийшов на початку цього періоду;

4) рівень задоволеності (CSI, customer satisfaction index) – оцінка рівня задоволеності клієнта після взаємодії з підприємством. CSI відображає наскільки успішним був клієнтський досвід споживача;

5) прибуток (profit) підприємства;

6) чиста дисконтована вартість (NPV);

7) внутрішня норма прибутковості (IRR) підприємства;

8) окупність інвестицій (payback) в маркетингову діяльність;

9) довічна цінність клієнта (CLTV, customer lifetime value) – це передбачуваний обсяг валового прибутку, яку може принести клієнт протягом свого життя²⁸⁸.

Щодо практичної сторони запровадження цього виду маркетингової діяльності на підприємстві, то не існує якогось універсального плану комплексного Інтернет просування, який можна застосувати для будь-якого виду бізнес-діяльності. Послуги цифрового маркетингу та їхня ефективність можуть значно відрізнятися залежно від товару/послуги, що просувається, специфіки цільової аудиторії, активності та кількості конкурентів або інших зовнішніх факторів. Однак є базові пункти реалізації Digital-Стратегії, який у більшості випадків дозволяє досягти хороших результатів²⁸⁹:

²⁸⁸ Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. «ЛОГОС. The art of scientific mind». 2019. No 4. С. 26–29. С. 27. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/>

²⁸⁹ Ткаченко А. Digital-маркетинг для бізнесу. WEZOM. 13.08.2023. URL: <https://wezom.com.ua/>

Етап №1. Створення та запуск сайту. Для ефективного Digital-просування наявність фірмового веб ресурсу буде великою перевагою. Він дозволить залучати пошуковий трафік, збільшувати впізнаваність бренду та, найголовніше, продавати ваш продукт.

Етап №2. SEO-просування. Цей етап є обов'язковим, якщо підприємство хоче, щоб його ресурс був видимим у google-пошуку та займав перші позиції в пошуковій видачі за релевантними ключовими запитами. Для цього необхідно займатися SEO-оптимізацією ще на етапі розробки сайту. Це заощадить багато часу, сил і коштів у майбутньому.

Етап №3. Запуск контекстної реклами. Якщо багато інших видів комплексного інтернет-маркетингу дають видимі результати лише згодом, то контекстна реклама починає приводити клієнтів майже відразу після запуску. З іншого боку, як тільки підприємство припиняє вкладати гроші в неї, покази реклами зупиняються.

Етап №4. SMM-маркетинг. Просування в соціальних мережах – це ще один незамінний інструмент інтернет-маркетингу, який сьогодні може використати практично будь-яке підприємство незалежно від виду діяльності. А таргетована реклама, як і контекстна, допомагає дуже швидко привернути увагу потрібної вам аудиторії.

Потрібно пам'ятати, що це лише базові рекомендації. Насправді підхід має бути значно глибшим. Необхідно провести маркетингові дослідження, проаналізувати конкурентів, створити воронки продажів, розробити позиціонування бренду та знайти оптимальні шляхи автоматизації процесів. Далі обов'язково настає етап створення маркетингових елементів: контенту, брендингу, SEO-складової та ін. Плюс дизайнерські послуги та послуги з розвитку цифрових платформ. Так, це потребує зусиль, разом з тим необхідно усвідомити на рівні керівництва підприємства, що у сучасному світі цифровий маркетинг стає не просто інструментом, а основною стратегією для досягнення успіху в бізнес-діяльності. Він відкриває нові горизонти для залучення клієнтів та розвитку бренду, використовуючи потенціал інтернету. Важливо розуміти та застосовувати основні канали та принципи цифрового маркетингу, щоб максимально ефективно досягати своєї цільової аудиторії та підвищувати конкурентоспроможність свого підприємства на ринку.

Застосування цифрового маркетингу передбачає чітке розуміння, активізацію та оптимізацію своїх зусиль щодо втілення

стратегічного підходу (рис. 1.7), який використовує переваги сучасних технологій маркетингу та управління. Проте, послуги цифрового маркетингу та їх ефективність можуть відрізнятися в залежності від виду товару, специфіки цільової аудиторії, активності й кількості конкурентів або інших зовнішніх чинників²⁹⁰.

Етапи застосування цифрового маркетингу	Зміст етапів становлення цифрового маркетингу
Координація цілей	Узгодження цілей цифрового маркетингу зі стратегічними завданнями розвитку підприємства. Передбачає чітке розуміння цільових споживачів продукції, визначення основних показників ефективності й бажаних результатів діяльності.
Портрет покупця	Налагодження тісної взаємодії із споживачами, шляхом отримання повної інформації про них (захоплення, потреби, проблеми, соціально-демографічні параметри).
Шлях покупця	Передбачає вивчення основних чинників, що впливають на поведінку покупця товару в сучасних умовах.
Маркетинговий план	Документ, який окреслює маркетингові стратегії, тактики та прогностичні результати впродовж певного періоду діяльності підприємства.
Моніторинг відгуків споживачів	Займає важливе місце у формуванні маркетингової політики підприємства, оскільки забезпечує чітке розуміння ефективності маркетингових зусиль і визначення напрямів для вдосконалення.
Метрика та коригування	Для вимірювання результативності використання цифрового маркетингу у діяльності підприємства необхідно встановити ключові показники ефективності.

Рис. 1.7. Основні етапи застосування цифрового маркетингу для забезпечення розвитку бізнес-діяльності підприємства.

Джерело: складено автором.

²⁹⁰ Обіход С., Матвеев М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес процесів. Економіка і суспільство. Вип. №50. 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>.

В ринковому економічному середовищі найважливішими серед шляхів вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві є:

1) створення цілісної, гнучкої системи маркетингу на підприємстві, котрі здатні адаптуватися та реагувати на динамічні зміни попиту споживачів, ринкові змін (кон'юнктура тощо), маркетингові інновації в цифровій економіці, інтелектуальний сервіс тощо;

2) раціоналізація функціональної організаційної структури системи маркетингу, що буде забезпечувати чіткий розподіл обов'язків між працівниками управління і виробництва. Чітка фіксація функції за іншими працівниками у відділі маркетингу та в адміністративній і виробничій сферах, створює можливості для програмного цифрового маркетингу.

3) формування людського капіталу на основі удосконалення кадрової політики. Успішні підприємства приділяють велику увагу навчанню та підвищенню кваліфікації свого маркетингового персоналу, а також навчанню маркетингу економічних фахівців та менеджерів в цілому, що дає на практиці позитивні результати;

4) необхідна механізація, комп'ютеризація та автоматизація маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки, що передбачає широке застосування технічних засобів у роботі маркетингових інформаційних систем, систем управління маркетингом, інфраструктурного забезпечення, організаційно-технічного оснащення.

Отже, інтенсивний розвиток та використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в сучасному глобалізованому інформаційному суспільстві обумовив активне запровадження комплексного інтернет-маркетингу в підприємницькій діяльності. Використання підприємствами інструментів і методів цифрового маркетингу суттєво впливає на поведінку цільової аудиторії, активізує програми лояльності, сприяє посиленню іміджу, досягненню запланованих маркетингових цілей, конкурентних позицій підприємств і в цілому підвищує ефективність підприємницької діяльності. І ці тенденції будуть тільки посилюватися.

7.2. Людиноцентричність концепції маркетингової діяльності сучасного підприємства

Нинішнє підприємство функціонує у стрімких соціокультурних змінах сучасного світу, що вимагають і змін у його маркетинговій діяльності. Потреба ефективного економічного управління в цих

умовах особливо гостро постає для підприємств України в період серйозного порушення в наслідок російської агресії бізнес-середовища. Процес відродження в нову реальність (New Normality) має не регресувати до нестабільної промислової парадигми (наприклад, Індустрії 3.0), а проходити на основі активного впровадження та користування можливостями Індустрії 5.0 (15.0), яка інтегрувала у собі досягнення попередніх епох, розвиваючи розпочату в період Індустрії 4.0 (14.0) цифровізацію технологій для автоматизації та оптимізації процесів виробництва та управління. Особливо ця проблема актуалізується в період активного входження вітчизняних підприємств в новий економічний простір Європи, що вимагає розуміння потреби вчасно орієнтуватися у світових тенденціях і виробляти релевантну маркетингову стратегію майбутнього розвитку підприємства в новому конкурентному середовищі.

Як наслідок розвитку Індустрії 4.0 завершується формування нової цифрової екосистеми в сучасному економічному середовищі, що посилює конкуренцію на ринку покупця. В умовах пошуку нового економічного простору співробітництва та тиску з боку росії, інтенсифікація виробництва на основі нових технологій, які швидко та пристосовування повсюдно впроваджуються у життя, для підприємства залишається одним із основних напрямів прогресивного розвитку та конкурентоспроможності. Це вимога часу, яка має бути врахована в сучасному економічному управлінні підприємством.

Економічне управління підприємством проходить у тісному взаємозв'язку із техніко-технологічними змінами у виробництві. Зокрема, інтенсифікація виробництва та комерціалізація зусиль (збутова політика) на підприємстві в історичному аспекті тісно пов'язана із промисловими революціями. В історії розвитку промислових революцій широко відображено її три етапи²⁹¹: перша промислова революція припадає на 18 ст. завдяки створенню парового двигуна, що поклав початок активної механізації виробництва на підприємствах. Наступним етапом її стало широке використання електроенергії, що стимулювало процес масового виробництва товарів і утвердило наступний етап розвитку суспільства – Індустрію 2.0 (12.0); перехід до третьої промислової революції відбувся

²⁹¹ Юхименко П.І., Леоненко П.М. Історія економіки та економічної думки: підручник. К.: Знання, 2011. 646 с.

завдяки широкому поширенню ІТ-технологій, що стимулювало процес автоматизації виробництва підприємств. Нинішня характеристика розвитку суспільства все більше подається крізь призму нової четвертої і п'ятої промислових революцій, тобто І4.0 та її еволюцію в І5,0. Найважливіші технологічні зміни промислових революцій, які вплинули на організацію виробництва на підприємстві, відображено в таблиці 4.7.

Таблиця 4.7 – **Етапи розвитку промислових революцій (Індустрій) та вплив їх на зміну маркетингової діяльності підприємства**

Етапи	Зміст технологічних змін	Зміст маркетингової концепції	Періоди
1	Поступове скорочення ручної праці на підприємствах за рахунок механізації виробництва, паровий двигун	Виробнича маркетингова концепція підприємства – виробляю те що можу	Друга половина XVIII ст.
2	Різке зростання виробництва продукції та її диференціація, повсюдне використання електроенергії та механізації	Товарна маркетингова концепція підприємства – виробництво якісних товарів	Кінець XIX ст.
3	Електроніка та автоматизація виробництва, впровадження та розширення використання ІТ-технологій підприємствами	Збутова маркетингова концепція підприємства – формування збутової мережі	Початок 20 ст.
4	Мережеві інформаційні технології, екологічне, «розумне» агровиробництво тощо (перехід до «ощадливого виробництва», впровадження нано- біотехнологій)	Концепція соціально етичного маркетингу підприємства – виробляю те, що потрібно споживачам з урахуванням вимог суспільства	середина 20 ст.
5	Широке використання цифрових технологій в організації виробництва та маркетинговій діяльності (зростання ролі людського інтелекту у виробництві)	Сервісна концепція і маркетинг взаємодій підприємства – комплекс додаткових сервісних послуг, індивідуалізація відносин зі споживачем	2020-і рр. до нині

Джерело: адаптовано автором на основі²⁹².

²⁹² Юхименко П.І., Герасименко І.О., Якимюк Ю.П., Юзвенко П.І. Людиноцентрична концепція маркетингової діяльності сучасного підприємства. Грааль науки : 2024. No 44. 582 с. С. 130–141. URL: <https://archives.journal-grail.science/index.php/2710-5>

В цьому динамічному економічному просторі нинішня І5.0, подібно до всіх попередніх індустріальних революцій, окрім всебічної консолідації виробничих інноваційних технологій, трансформувала зміни і в його організації та управлінні, соціальній парадигмі культурного коду споживача. Інновації І5.0 вплинули на зміни не тільки в системі виробництва підприємства, а й вплинули на зміни в системі цінностей споживача його продукції, сприйняття та життєвого укладу в масштабах людської цивілізації, що сформувало нове конкурентне середовище в сфері обміну. На відміну від попередніх етапів розвитку ці зміни спонукали до перенесення центру уваги виробника продукції на споживача й характер їх взаємодії в ринковому просторі, зміну технології задоволення споживацького попиту, формуючи єдину цілісну систему маркетингу взаємовідносин. В новій цифровій екосистемі побудова ефективної системи довгострокових відносин із споживачами стає одним із провідних активів і факторів ринкової стійкості підприємства, важливим показником ефективності економічного управлінням.

В умовах активного переходу від ринку продавця до ринку покупця нова маркетингова стратегія є рушієм економічного розвитку підприємства, забезпечення його фінансового благополуччя. В умовах коли продукція підприємства знаходить свого споживача і економічний обмін відбувся – виробництво стає ефективним, а продукт актуальний та конкурентоспроможний на відповідному ринку покупця, якщо ні – організація виробництва потребує впровадження новації комплексного інтернет-маркетингу який сформує нову концепцію удосконалення виробництва та якості товару з врахуванням потреб споживача. Тобто баланс інтересів споживачів, виробників, країни і суспільства є основою комбінації концепцій маркетингу, адаптованих до специфіки діяльності підприємства. Впровадження інноваційних досягнень І5.0, які швидко інтегруються у буденність, стаючи її невід’ємною частиною, здатні змінити й систему цінностей, сприйняття та життєвий уклад в масштабах людської цивілізації. В цьому новосформованому економічному середовищі в період активного впровадження досягнень І5.0 серцевиною розвитку стає нова людиноцентризька концепція організації виробництва підприємства, в основі якої прагнення поєднати людські здібності, передові технології та турботу про екологію. В цьому принципова відмінність від маркетингової концепції І4.0, в якій виділяється основа того,

що людська праця замінюється автоматизованими технологіями, штучним інтелектом, а її головною метою є отримання найбільшої вигоди та підвищення ефективності підприємства. Ці зміни мають складати основу сучасної доктрини економічного управління підприємством. Основні характеристики сучасної концепції маркетингу для вітчизняних підприємств відображені в таблиці 5.7.

Таблиця 5.7 – Основні характеристики сучасної концепції маркетингу підприємства

№ п/п	Тип маркетингової політики	Основні характеристики
1	Товарна політика	Побудована на системі поглядів, що споживачі віддають перевагу товарам високої якості з найкращими характеристиками. Отже, усі зусилля компанії мають спрямовуватися на поліпшення товарів та послуг через контроль якості продукції, державний контроль її складу та реалізація концепції «унікальної товарної пропозиції»
2	Цінова політика	Розробка двох напрямків цінової політики – для роздрібного продажу продукції через магазини та для Інтернет-торгівлі для залучення більшої кількості покупців
3	Збутова політика	Базується на тому, що реалізувати товар чи послугу можна, якщо докладати значних зусиль у просуванні, через активне використання інтернет-магазинів та інтернет-майданчиків для продажу товарів підприємства та вивчення запитів споживачів
4	Комунікаційна політика	Ґрунтується на задоволенні потреб споживачів. Досягнення поставлених цілей бізнес-діяльності підприємства відбувається шляхом закріплення довгострокових стосунків.
5	Політика ринкової діяльності	Концепцію ринкової діяльності сучасного підприємства від попередніх відрізняє курс на стратегічну перспективу, а не на вигоду. Досягти поставленої мети підприємства можна тільки за допомогою задоволення потреб покупців, ринків
6	Політика соціально-етичного маркетингу	Спрямована на збереження і зміцнення благополуччя споживача, підприємства та суспільства в цілому. Задовольняє потреби споживача, приносить прибуток підприємству, не завдає шкоди суспільству або довкіллю

Джерело: адаптовано за²⁹³.

²⁹³ Кривенко О.В., Замроз М.В., Кундицька Г.С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка. № 6. 2021. URL: <http://www.economy.nayka>.

Окрім того, слід зазначити, що стрімко зазнає змін маркетингова інформаційна система підприємств. Протягом останніх десятиліть завдяки інтернет-технологіям підприємства отримали доступ до великих масивів інформації, знизилась вартість отримання такої інформації. Змінився інструментарій проведення маркетингових досліджень із використанням сучасної техніки. Однак такі масиви даних потребують розробки нових методів аналізу та узагальнення цієї інформації для успішного втілення у практиці саме інновацій у маркетинговій діяльності.

З врахуванням цих змін сучасна маркетингова концепція І5.0 центром уваги ставить людські (споживацькі), соціальні та екологічні аспекти в організації виробництва шляхом інноваційного технологічного способу вирішення певної проблеми споживачів. Європейська комісія розглядає І5.0 як можливість для підприємств стати стійкішими та адаптованими в новій цифровій екосистемі через посилення відповідальності своєї соціальної ролі та вдосконалення ланцюгів поставок та зв'язку із споживачем. На практиці маркетингова концепція І5.0 не замінює концепцію І4.0, а покращує і доповнює, додаючи цілі сталого розвитку, стійкості та «зеленого переходу», ставлячи в центр уваги споживача²⁹⁴. Формування нової цифрової екосистеми обумовили зміни суті конкуренції, яка відбувається тепер не тільки на рівні виробництва, а й на рівні процесу задоволення потреби споживача шляхом індивідуалізації маркетингової діяльності, а конкурентоспроможність агропідприємства – це його здатність в новому конкурентному середовищі додати себе та залишитися у системі повсякденного вирішення економічних завдань, що уособлюються у соціально-економічному та психографічному типі сучасного споживача. Цим обумовлена зміна пріоритетів у доктрині маркетингового управління підприємством. Маркетингове управління як процес, в системі економічного управління. формування і спрямування системної маркетингової взаємодії функціональних підрозділів підприємства щодо залучення, збереження і розвитку споживачів, побудований на принципах холізму (децентралізація управління, відкрите прийняття рішень, реалізація свободи кожного учасника процесу, розвинений інформаційний зв'язок у системі) (рис. 2.7).

²⁹⁴ Юхименко П.І., Батажок С.Г., Янович Н.В. Перехід до «зеленої» економіки: світовий досвід та українські реалії. *Економіка та управління АПК: Збірник наукових праць*. № 2 (185) 2023. Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 29-44.



Рис. 2.7. Концептуальна модель маркетингового управління підприємством.

Джерело: адаптовано за²⁹⁵.

Дана модель демонструє основні напрями (завдання) маркетингового управління підприємством, що сформують системну маркетингову взаємодію підприємства зі споживачами, поступово зменшивши спротив до нововведень усередині самої системи. У результаті їх розробки і втілення в практику повсякденної роботи підприємства запускається процес еволюції взаємодії як окремих осіб, так і функціональних підрозділів зі споживачами й між собою, формується холістське поле – поле цілісності, в результаті творчої активності якого отримуються нові цінності, а ефект від взаємодії

²⁹⁵ Чайка І.П. Сучасна концепція управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2017 рік. Том 27. № 1. С. 257 – 262. С. 261. URL: file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/1271-6094-1-PB.pdf

елементів системи перевищує суму ефектів діяльності кожного елемента окремо.

Ця емерджентність сприяє збільшенню ступеня задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, розвитку довготривалих партнерських відносин зі споживачами, заснованих на лояльності та довірі. Таку модель неможливо встановити на підприємстві один раз і назавжди. Вона потребує постійного розвитку за рахунок вивчення і вдосконалення процесів всередині системи. Це постійний процес формування і спрямування системної маркетингової взаємодії функціональних підрозділів підприємства щодо залучення, збереження і розвитку споживачів, побудованого на принципах холізму. Споживачі – найважливіша ланка системи, тому необхідно тримати фокус на їх потребах, яким властива динаміка. Процес розвитку споживачів підприємства потрібно розглядати як діяльність з виявлення позицій споживачів, за якими підприємству необхідно досягнути поліпшення взаємодії з останніми у певний момент чи у перспективі, формування системи розвитку взаємин зі споживачами.

У досягненні цих концептуальних складових у сучасній економічній екосистемі важлива роль процесів цифрової трансформації, що активізує масову інтеграцію та цифровізацію всіх виробничих процесів, зв'язку із споживачем продукції підприємства. В новому економічному середовищі їхньою особливістю є легка адаптивність, гнучкість та підвищена ефективність завдяки повному проникненню інтернету та ІТ-технологій в усі сфери людського життя та діяльності підприємства²⁹⁶. Це виклик часу, що вимагає від управлінців підприємств компетенцій застосовування цих діджиталізованих нових маркетингових технологій, методів, форм та інструментів впливу на споживача, який стає у фарватері ефективності та світових інформаційних трендів. Тобто, формування нових технологічних екосистем, моделей організації виробництва, бізнес-культури, кругообігу виробничих цінностей, вимагає і зміни організаційних систем на рівні підприємства та взаємовідносин суб'єктів виробничої діяльності та споживачів. В сукупності об'єднання можливостей технологій І4.0 з людино-орієнтованим підходом І5.0 відкриє шлях в підприємництві

²⁹⁶ Панченко О.В., Ліснічук О.А., Солодовчук Н.О. Дослідження маркетингової діяльності в процесі розвитку підприємства. Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії. Випуск 80. 2023. С. 99-104. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/80_2023/18.pdf

до гармонійної взаємодії людського інтелекту з когнітивними обчисленнями в новій цифровій екосистемі²⁹⁷.

В сучасному економічному просторі України обумовленість впровадження цієї нової маркетингової концепції І5.0 в систему економічного управління вітчизняних підприємств в післявоєнний період викликана і новими інтеграційними процесами в європейський економічний висококонкурентний простір. Така стратегія розвитку підприємства значно полегшить задачу задоволення вимогливих потреб споживачів нового ринку і партнерів по виробництву в новому конкурентному середовищі. Людиноцентричні принципи маркетингової концепції І5.0 зменшують занепокоєння щодо загроз технологічного безробіття, особливо сільської місцевості, пов'язаного з концепцією І4.0, і, як наслідок, зменшить опір автоматизації та діджиталізації виробництва у середовищі самого підприємства. Світова практика реалізації концепції І5.0 засвідчила, що нове покоління колаборативних роботів (також відомі як коботи) містять покращені датчики і технології сприйняття, які дозволяють працівникам підприємств ефективно співпрацювати з коботами, вони є значно безпечнішими, їх легше програмувати та налаштувати²⁹⁸.

В цьому динамічному бізнес-середовищі у практичній діяльності нова маркетингова концепція І5.0 відкриває можливість підприємствам використання креативності людей у набагато ширшому діапазоні та розширення асортименту продукції, що виготовляється/вирощується. Сприйнятлива творча цифрова маркетингова діяльність по формуванні динамічної бази знань клієнтів (споживачів) організована на підприємстві сприятиме зростанню його конкурентоспроможності в новому бізнес-середовищі цифрової екосистеми. В своїй основі вона спрямована на збільшення кількості цифрових точок контакту між клієнтами і продуктами, що позитивно впливає на розширення потоків клієнтів. Впровадження такої концепції маркетингової діяльності на підприємстві створює умови кореляції його виробничої діяльності. Сучасні маркетологи підприємства в цих

²⁹⁷ AVEVA World Digital Now On Demand. October 23-26, 2023. San Francisco: URL: <https://www.avevaworld.com>

²⁹⁸ Войтко С.В., Скоробогатова Н.Є., Коновалова Н.С. Еволюційні передумови розвитку smart city на засадах society 5.0. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут» № 26, 2023. С. 31-36. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/37f9ac80-9d08-43de-a9db-905d6c5c375e/content>

умовах працюють безпосередньо із сайтами (Email; Referrals; Social; Organic search; Display Ads), які стають свого роду «живим» екраном проблем і успіхів через відгуки, думки блогерів та коментарі в соціальних мережах. Ці інформаційні джерела допомагають побудувати ефективну систему довгострокових відносин із споживачами. Завдяки розбудові ефективної системи маркетингу взаємодії споживач і система взаємодії з ним стає, на ряду з технологічним, провідним активом і фактором ринкової стійкості підприємства. Від їх результативності залежить ефективність основної функції маркетингу – функції дослідження в процесі реалізації управлінських функцій підприємства. Саме вони активізують електронну комерцію, автоматизовують послуги, створюючи додаткові зручності для споживача, який через інтенсифікацію суспільного буття поступово автоматизує свої звички та загалом життєдіяльність через вибрану ним одну з екосистем/платформ. Практично формується ланцюг, який одночасно вимагає створення нової цінності для задоволення очікувань та намірів споживачів в умовах економічного розвитку та технологічної сингулярності.

Потрібно враховувати, що хоч би як намагалися маркетингологи залучити свою цільову аудиторію повністю, певна частина опиняється поза зоною їхнього впливу. Це так звана недосяжна ЦА (цільова аудиторія). Дослідження показують: частка «недоступних» клієнтів становить близько 47%²⁹⁹. У роботі з аудиторією споживачів маркетингологи підприємств використовують низку підходів:

Персоналізація. Рекламне посилання, розраховане на конкретного споживача, дозволяє точно донести інформацію. Використовують email-розсилки, таргетовану та контекстну рекламу, прямі продажі тощо.

Довіра. Це запорука не лише першої купівлі, а й лояльності споживача надалі до товару даного підприємства. Варто показати, що передусім цінний клієнт, а не його фінанси.

Чіткість. У сучасних споживачів в цьому динамічному економічному просторі часу обмаль, тому точне, лаконічне, суттєве посилання найефективніше.

Интерес. Продати найлегше те, що зацікавило клієнта, ідеально, якщо пропозиція викликала у нього захоплення.

²⁹⁹ Недосяжна ЦА: хто вона? FRACTUS 2024.. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/nedosyazhna-ca-znajti-ta-ohopiti/>

Якісний контент. У перевантаженому інформацією світі споживач найбільше цінує корисну, унікальну, правдиву інформацію, що належить до сфери його інтересів.

Маркетинг вражень. Позитивні емоції споживача, викликані пропозицією, полегшують його розлучення з грошима.

Мультиканальність. Чим більше залучено каналів, з яких клієнт черпає інформацію, тим більше шансів отримати реакцію у відповідь. На першому місці у цієї аудиторії тепер стоять інтернет-канали³⁰⁰.

В епоху збільшення кількості цинічних покупців трендом стає щирий маркетинг. В його основі – чесність та прозорість. Це дозволяє досягнути найголовнішого – довіри й рекомендацій клієнтів. А клієнти, які довіряють, стають постійними.

Щирий маркетинг – це досить нове віяння. Базується на правдивості, щирій готовності бренду допомогти покупцеві, показати, навіщо насправді йому потрібен продукт. А зовсім не продати за будь-яку ціну. Використовують цей підхід передусім під час взаємодії з найскладнішим типом покупців – цинічним³⁰¹.

В сучасній цифровій екосистемі це новий цивілізаційний маяк у розвитку, на жаль стратегування I5.0 поки що має фрагментарний характер і ефективно проявляється тільки в окремих напрямках бізнес-діяльності підприємств України. І незважаючи на важкі часи боротьби за українську державність, динамічне навколишнє середовище продовжує впливати на формування ситуації споживання товару, вимагає зміни маркетингової діяльності як реакції на зміни ринкових умов. Це проявляється в активному впровадженні цифровізованих методів обліку та продажу, формуванню банку даних побажань споживачів тощо, що значно підвищує ефективність виробничо-комерційної діяльності агропідприємств за рахунок максимальному наближенні за часом акту споживання до акту виробництва. Необхідне усвідомлення того, що нова маркетингова концепція I5.0 це не разовий акт модернізації. Обставини суспільних змін вимагають постійного процесу модернізацій та покращення (маркетинг 24/7.), які охоплюють і взаємодію виробника з продуктом та зі споживачем. Саме тому вона

³⁰⁰ Керування брендом як рекламна стратегія. Компанія рішень для брендів GBS. URL:<https://gbs.com.ua/>

³⁰¹ Щирий маркетинг: в чому суть. Компанія рішень для брендів GBS. URL: <https://fractus.com.ua/uk>

має бути постійно в центрі економічного управління підприємством, активно впроваджуватися у процесі генерації, розробки і прийняття підприємницьких рішень³⁰². Необхідне розуміння, що в нинішніх умовах господарювання у системі підприємницької діяльності маркетинг займає одну з ключових позицій. Тільки такий підхід у формуванні складових економічного управління підприємством може бути ефективним і сприятиме завоюванню споживачів у всіх трьох вимірах: фізичному, цифровому та віртуальному.

Нова концепція розвитку п'ятої промислової революції вимагає нових підходів до формування людського капіталу підприємства, адже для опанування новітніх технологій необхідний великий багаж знань³⁰³. І4.0 та І5.0, як складові нинішньої промислової революції носять в собі безліч новітніх технологій, які націлені на формування єдиного простору у сформованій цифровій екосистемі, де безперешкодно відбуватиметься процес обміну даних та на підприємстві віртуальної візуалізації виробничих об'єктів. Вона спрямована на роботизацію систем організації маркетингової бізнес-діяльності підприємств, використання різного роду Інтернет-технології та передбачає формування систем «розумних підприємств», а їх виробництво екологічним. В цих умовах штучний інтелект стає помічником маркетолога замінюючи частково споживача. Обробляючи дані взаємин із споживачами він бере на себе функцію з прийняття рішень та виступає партнером у взаємовідносинах (помічником, продавцем). Він надалі має враховуватися як окремий «працівник» та суб'єкт ринку, який має вплив на споживача, його модель поведінки та прийняття рішення про покупку. При цьому застосування інструментарію маркетингу не замінює традиційний підхід, а підсилює бренд на всіх етапах комунікації з покупцем.

³⁰² Ломовська Л.О., Сфремова Н.О., Ковальова О.В. Маркетингова концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2019. Серія Економіка. Випуск 1(11). С. 43–48. URL: <https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf>

³⁰³ Юхименко П.І. Формування людського капіталу сільських територій як фактор зростання конкурентоспроможності агропідприємств. В кн. Формування конкурентоспроможності агропідприємства в умовах екологізації та нового технологічного укладу аграрного виробництва / П.І. Юхименко, О.А. Шуст, Т.М. Димань та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Шуст О. А. – Біла Церква: БНАУ, 2024. 552 с. С. 414–432.

Ця технологічна складова має доповнюватися і соціальною. Адже значно зросте ефективність коли маркетолог підприємства у процесі комунікації зі споживачем встановить з ним і особистий контакт. А тому ефективність концепції маркетингу взаємодії залежить і від рівня корпоративної культури підприємства (система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал³⁰⁴) і високого професіоналізму персоналу. В сукупності інноваційні технології виробництва дають змогу виробляти високоякісні товари, а маркетингова концепція взаємодії створювати позитивні соціальні ефекти взаємодії з клієнтом, що реалізується в остаточному підсумку у задоволенні клієнта не тільки після отримання та використання продукту підприємства, а в процесі всього часу спілкування з його персоналом. Тому в новій цифровій екосистемі п'ятої промислової революції, концепція маркетингу взаємодії змістовно переростає в комунікаційну концепцію, нову гілку в рамках маркетингу взаємодії. Нова цифрова екосистема розширює завдання маркетингу, організація грамотної комунікації на всіх етапах діяльності підприємства – від оприлюднення фінансової звітності до вибору нового товару. Зміна назви обумовлена і зміною змісту основної функції маркетингу в цифровій екосистемі – організація комунікацій. В новому економічному середовищі кожен з відомих інструментів маркетингової діяльності підприємства (товар, ціна, розподіл, персонал і комунікації) тісно пов'язаний з комунікаційною складовою (або виконує комунікаційну функцію). Ключова роль у реалізації даної концепції відводиться брендингу – процесу створення, розвитку та підтримки життєздатності бренду на різних етапах життєвого циклу товару.

Таким чином, можна визначити принципові складові нової маркетингової концепції у діяльності сучасного підприємства, зокрема:

- по-перше, оскільки нова маркетингова концепція є важливою складовою архітектоники управління то її ефективність залежить від людського капіталу системи управління, в числі яких маркетологи підприємства. Вона відкриває більше простору для креативності і творчості як основної цінності на ринку праці, що може стати збудником зростання людського капіталу підприємства, актуалізувати потребу якісних знань управлінців підприємства;

³⁰⁴ Маркасян П. Створення корпоративної культури. Команда HURMA 4 січня 2024. URL: <https://hurma.work/>

- по-друге, нова маркетингова концепція в своїй основі не руйнує класичний маркетинг, а доповнює його цифровою системою контактів, використовуючи можливості цифрової екосистеми у всіх його інструментах, формуючи якісне середовище бізнес-діяльності підприємства, яке потребує фахівців не пов'язаних із спеціалізованим виробництвом, в числі яких і висококваліфіковані маркетологи;

- по-третє, нова маркетингова концепція доповнює архітектоніку маркетингу підприємства і дає можливість ефективніше організувати виробництво і робить його більш прозорим для громадського контролю в цифровій екосистемі з врахуванням її вимог;

- по-четверте, людиноцентризька центральна складова нової концепції робить більш стійкою і ефективнішою систему взаємодії, яка позитивно впливає і на організацію виробництва підприємства, сприятиме усуненню системних ризиків у виробництві.. В цьому її дуалізм: 1) глибокий аналіз ринкових тенденцій й орієнтація виробництва на його вимоги; 2) створення реальних умов впливу підприємства на ринок, існуючий попит та розширення кола споживачів.

Людиноцентризька спрямованість нової маркетингової концепції підприємства, яка ґрунтується на новітній цифровій технології І4.0 і І5.0 може пом'якшити можливі негативні наслідки в розвитку підприємства. Для уникнення цього явища потребуються зусилля керівників підприємства та їх активної участі у створенні виробничої і соціальної інфраструктур – «коріння» інновацій. Мова про інфраструктурні елементи, як цифрові хаби, центри прототипування, інкубатори та акселератори галузевого рівня, наявні лабораторії, тестбеди тощо якими може скористатися і маркетолог. Інфраструктура та інновації І5.0, для того щоб створювати робочі місця, ефективну цифрову екосистему без існування якої не може бути ефективного маркетингу підприємства. Світова практика уже має позитивний досвід вирішення цієї проблеми на основі співробітництва з приватним капіталом шляхом залучення його до вирішення даної проблеми, розширення проєктів державно-підприємницького партнерства³⁰⁵. Цьому можуть сприяти і відповідні економічні ринкові механізми стимулювання впровадження людиноцентричних

³⁰⁵ Державно-підприємницьке партнерство в умовах формування інституціонального порядку децентралізації: монографія. Юхименко П.І. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О.А. Біла Церква, БНАУ, 2022. 639 с.

інновацій І5.0 з боку державних інституцій. Адже те, що ми нині позиціонуємо в Україні як інновацію майбутнього розвитку виробничої діяльності підприємства, на світових ринках – давно є товаром (commodities)³⁰⁶. Ця зрілість технологій є логічною, якщо врахувати що концепції І4.0 вже більше 10 років і нині уже здійснюється перехід до І5,0. Проте, незважаючи на все, в нашій державі тенденції І4.0 і І5,0 поступово проникає на підприємства усіх секторів економіки. Найінтенсивніше ці зміни відбуваються в українських великих компаніях, що мають за мету підвищити продуктивність своєї діяльності та, рівняючись на міжнародні стандарти, користуються наслідками четвертої промислової революції, тобто впроваджують новітні технології на своїх підприємствах, нову концепцію маркетингової діяльності. Такий прогресивний скачок у застосуванні новітніх технологій І4.0 і І5.0 свідчить про підвищення рівня доступності їх до передових технологій в новій цифровій екосистемі.

Таким чином, діджиталізація бізнес-процесу підприємства та стрімкі соціокультурні зміни сучасного світу загострюють боротьбу на ринку за споживача і вимагають переходу до нової концепції маркетингової діяльності, яка має враховувати зміни та адаптуватися до потреб і можливостей суспільства та бізнесу. Адже в новому економічному просторі, де утверджується цифрова екосистема, споживач обирає товар, який здатен стати частиною системи його буття і зменшить витрати внутрішніх ресурсів та часу. Маркетологи сучасного підприємства мають трансформувати свої знання в галузі інформаційних технологій, розширювати «точки контакту», які можуть використовувати в контексті діджиталізації маркетингу, доступ до яких нам надають інноваційні технології І4.0 та І5,0. За допомогою зазначених трендів нової маркетингової концепції Індустрії 5.0 маркетологи підприємства можуть використовувати складну систему «метавсесвіту» (злиття фізичного та віртуального світу) у всіх каналах та інструментах, щоб підключити потенційних клієнтів безпосередньо до корегування виробничого процесу та стати потенційними споживачами продукції даного підприємства.

³⁰⁶ Наша Індустрія 4.0 – в глобальному контексті інновацій. Асоціація підприємств промислової автоматизації України 2022. URL: <https://appaui.org.ua/publications/>

Розділ 8. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

8.1. Ключові аспекти інноваційно-стратегічного розвитку підприємства в умовах діджиталізації бізнесу

Посилення процесів глобалізації в економіці, розвиток міжнародних інвестицій, діджиталізація бізнес-процесів та прискорення темпів науково-технічного прогресу, розширення доступу до прогресивних знань, поширення клієнтоорієнтованого підходу та інтрепренерства стимулюють розвиток інноваційного потенціалу на різних рівнях: міжнародному, національному, регіональному, галузевому, суб'єктів господарювання. Особливістю потенціалу є те, що він уособлює минуле, сьогодення та майбутнє, без цього поєднання неможливі унікальність суб'єктів та наслідування традицій, формування позитивного іміджу, корпоративної культури. У процесі стратегічного управління необхідно враховувати збалансованість розвитку потенційних складових з метою забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності економічних систем в умовах високої частоти криз, що становлять загрозу їх функціонуванню, але водночас стимулюють пошук нових ідей.

Успіх і могутність будь-якої держави вже кілька десятиліть визначаються рівнем її інноваційності, тобто інноваційного розвитку. Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) опублікувала рейтинг Global Innovation Index (GII) 2024, який демонструє інноваційний потенціал країн. Згідно із дослідженням, інвестиції венчурного капіталу зменшилися на 39 %, а світове зростання витрат на дослідження та розробки сповільнилося до 3 %³⁰⁷.

Швейцарія з результатом 67,5 балів 14-й раз поспіль очолила рейтинг ГІІ. Швеція (64,5 балів) та США (62,4 балів) посідають друге та третє місце відповідно, Сінгапур з 61,2 балами увійшов до п'ятірки лідерів та випередив Велику Британію з 61 балом. Південна Корея набрала 60,9 балів, Фінляндія має 59,4, Нідерланди – 58,8, Німеччина – 58,1, а Данія замикає десятку лідерів з 57,1 балів (табл. 1.8).

Україна посіла 60 місце у рейтингу ГІІ 2024 – втратила п'ять позицій порівняно з 2023 роком. Загалом, з 2020 року рейтинг знизився

³⁰⁷ URL: <https://www.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/desiati-naibilsh-innovatsiinyi-krain-u-2024-rotsi-i-ake-mistse-posila-ukraina>.

з 45 до 60 місця. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну негативно вплинуло на інвестиційний клімат, розвиток інфраструктури та людський капітал, що призвело до падіння показників, пов'язаних з інституціями, науковими дослідженнями, охопленням вищою освітою та припливом прямих іноземних інвестицій. Попри труднощі, Україна має низку переваг, таких як високий рівень зайнятості жінок з вищою освітою (друге місце) та значні витрати на програмне забезпечення – четверте місце. Порівнюючи цьогорічні показники з 2023 роком, Україна втратила 29 позицій за параметром регуляторне середовище (було 77 місце, стало 106-те), вісім позицій у верховенстві права (було 107 місце, стало 115). Найбільші покращення за рік відбулися у показниках операційна стабільність для бізнесу – рейтинг покращився на 7 позицій (зі 130 до 123), а ділове середовище покращилося на 4 позиції (з 88 на 84)³⁰⁸.

Таблиця 1.8 – Рейтинг найбільш інноваційних країн у 2024 р.

Місце	Країна	Оцінка	Рейтинг в регіоні
1	Швейцарія	67,5	1
2	Швеція	64,5	2
3	США	62,4	1
4	Сінгапур	61,2	1
5	Велика Британія	61	3
6	Південна Корея	60,9	2
7	Фінляндія	59,4	4
8	Нідерланди	58,8	5
9	Німеччина	58,1	6
10	Данія	57,1	7
60	Україна	29,5	34

Джерело: узагальнено автором на підставі³⁰⁹.

Україна має низькі показники за стабільністю операцій для бізнесу (123 місце) та ефективністю уряду (99 місце). Високий ризик політичної нестабільності негативно впливає на бізнес. У регуляторній якості Україна на 90 місці, а правова система займає 115 місце. Бізнес-середовище виглядає краще з позиціями 72 і 54 в стабільності

³⁰⁸ Позиції України в Global Innovation Index 2024: аналіз і тенденції. URL: <https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii>.

³⁰⁹ Присяжнюк Н. Десять найбільш інноваційних країн у 2024 році: яке місце посіла Україна? LIGA.net. 16 Жовтня 2024. URL: <https://www.liga.net/ua/infographic>.

політики і підтримці підприємництва. Україна на 56 місці за доступом до інформаційних та комунікаційних технологій, однак використовує їх на менш високому рівні (74 місце). Онлайн-сервіси уряду добре розвинені (34 місце). Проте загальна інфраструктура відстає, особливо за логістикою (76 місце) та капіталоутворенням (125 місце). Виробництво електроенергії на рівні 60 місця, а в екологічній стійкості є проблеми з енергоефективністю (115 місце). Україна на 39 місці за кількістю знаннево-інтенсивних працівників. Науково-дослідницька співпраця між університетами та промисловістю на середньому рівні (67 місце), а кількість угод зі створення спільних підприємств низька (120 місце). Показники імпорту високих технологій та іноземних інвестицій теж відстають (67 та 88 місця відповідно)³¹⁰.

Рейтинг Global Innovation Index (GII) 2024 показав необхідність Україні звернути особливу увагу на інноваційно-стратегічний розвиток держави і суб'єктів господарювання.

Інноваційно-стратегічний розвиток – процес довгострокового розвитку підприємства, який базується на впровадженні інновацій та стратегічному плануванні. Він поєднує використання новітніх технологій, методів управління та стратегічного бачення для досягнення стійкого конкурентного зростання. Оскільки визначення інноваційно-стратегічного розвитку є міждисциплінарним і охоплює економіку, менеджмент, інновації та стратегічне планування, відомі науковці трактують його по-різному (табл. 2.8).

Ці визначення мають спільний підхід: інновації та стратегічне планування є взаємозалежними елементами, які формують основу довгострокового розвитку будь-якої системи. Також, дослідники акцентують увагу на інтеграції інноваційних підходів у стратегічне планування для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого зростання. Ці визначення підкреслюють важливість інтеграції інновацій у стратегічне планування і управління для досягнення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності як на рівні окремих підприємств, так і національному рівні.

На нашу думку, інноваційно-стратегічний розвиток слід трактувати як цілісний процес довгострокового зростання організації, галузі чи держави, заснований на поєднанні стратегічного планування та інноваційної діяльності для забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності до змін навколишнього середовища та сталого розвитку.

³¹⁰ Там само.

Таблиця 2.8 – Трактування визначення інноваційно-стратегічного розвитку відомими науковцями

№ з/п	Автор	Зміст визначення
1	П. Друкер ³¹¹	Інноваційний розвиток як основний рушійний чинник стратегічного розвитку підприємств та економіки, що базується на створенні і впровадженні нових ідей, технологій і бізнес-моделей.
2	Й. Шумпетер ³¹²	Інновації – основа економічного розвитку, де стратегічний розвиток досягається через «творче руйнування», тобто впровадження нових технологій, які витісняють застарілі рішення.
3	Р. А. Фатхутдінов ³¹³	Інноваційно-стратегічний розвиток є безперервним процесом модернізації підприємств і країн завдяки поєднанню стратегічного управління з інноваційною діяльністю.
4	З. В. Герасимчук ³¹⁴	Стратегічний розвиток можливий лише за активного використання інноваційних підходів у виробництві та управлінні.
5	М. Портер ³¹⁵	Інновації – стратегічний інструмент для підвищення конкурентоспроможності компаній і країн на глобальному ринку.
6	Є. В. Лапін ³¹⁶	Процес управління трансформацією компанії або країни на основі сучасних технологій і методів стратегічного управління.
7	А.О. Шаповалова ³¹⁷	Розвиток інноваційної діяльності – динамічний процес, що реалізується завдяки п'ятифакторній моделі гнучкості малого та середнього бізнесу. Ця модель включає технологічну, комунікаційну, операційну, економічну та управлінську гнучкість, які визначають поведінкову складову інноваційного потенціалу підприємств.
8	Проект Інноваційної стратегії України ³¹⁸	Документ визначає інноваційно-стратегічний розвиток як процес, що передбачає довгострокову інноваційну візію, принципи і цінності, ключові напрями інноваційного розвитку та стратегічні цілі. Він спрямований на використання і розвиток інноваційних підходів для подолання національних і глобальних викликів, забезпечення стійкого економічного зростання.

Джерело: узагальнено автором.

³¹¹ Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 172 с.

³¹² Там само.

³¹³ Там само.

³¹⁴ Сусіденко В.Т., Сусіденко Ю.В. Реалії інноваційного розвитку підприємств України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. № 2(6). 2020. С.183–193.

³¹⁵ Там само.

³¹⁶ Там само.

³¹⁷ Шаповалова А.О. Теоретико-прикладні засади розвитку інноваційної діяльності малих та середніх підприємств. Економіка розвитку. 2021. Т. 20, № 2. С. 40–48. URL: [http://dx.doi.org/10.57111/econ.20\(2\).2021](http://dx.doi.org/10.57111/econ.20(2).2021). С. 40–48.

³¹⁸ URL: <https://winwin.gov.ua>.

Він передбачає впровадження нових технологій, бізнес-моделей та управлінських рішень для досягнення соціально-економічних та екологічних цілей.

Такий підхід, на нашу думку, підсилить рівень системності в сутнісному визначенні поняття інноваційна діяльність та дозволить сформувати результативну систему управління інноваційною діяльністю, збалансувавши погляди на людину та завдання оточуючого внутрішнього і зовнішнього середовища, обґрунтувавши конкурентоспроможну стратегічну поведінку підприємства з орієнтацією на споживача (перед суб'єктом відповідальності) за умови забезпечення єдності інтересів.

Підприємство, що працює в умовах ринкової економіки, піддається впливу зовнішнього середовища, в якому, зазвичай, відбуваються швидкі зміни, зумовлені різними чинниками: зміною бізнес-середовища, насиченням ринків збуту, появою нових видів продукції і т. д. Зміни, що відбуваються, збільшують ступінь невизначеності в прийнятті рішень, а отже, підвищується ризик досягнення запланованих результатів. У таких умовах підприємству потрібен орієнтир для руху вперед – стратегія розвитку, яка забезпечує не лише стабільну роботу підприємства, а також високий рівень його конкурентоспроможності впродовж тривалого часу.

У сучасних швидкоплинних умовах, коли стратегія тісно пов'язана з правилами конкуренції, керівник має чітко усвідомлювати, що від правильного вибору стратегії залежить майбутній розвиток його підприємства.

Будь-яка стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на завоювання конкурентних позицій (зовнішні елементи), з одного боку, і на постійне самовдосконалення підприємства (внутрішні елементи), з іншого. Така стратегія має бути інноваційною, оскільки для системного розвитку підприємства завжди має орієнтуватися на інновації. Застосування нових виробничих та управлінських технологій дозволить підприємству в майбутньому скоротити витрати на виробництво та обслуговування обладнання, залучити нових споживачів, збільшити обсяги власного виробництва та зайняти лідируючі позиції серед конкурентів.

Окрім внутрішнього виробничого процесу, інноваційна стратегія має стосуватися й систем підтримки, тобто необхідного використання інновацій в екологічній, фінансовій, інформаційній, матеріально-технічній, культурно-соціальній, організаційно-управлінській сферах.

Структура української економіки – сировинна: понад 60 % експорту – це сировина, а наш ВВП становить 98 % світового сировинного показника³¹⁹. Тому, коли знижуються світові ціни на сировину, падає і наша економіка. Україна постійно індустріалізується, отже, промисловість зростає. У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на системні помилки, які завжди наявні на підприємствах та які не дозволяють суб'єктам господарювання розвиватися економічно, технологічно та інноваційно (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Помилки інноваційного розвитку підприємств

Помилка	Суть помилки
1. Відсутність оперативної фінансової звітності	Мало хто з підприємств веде облік чистого операційного доходу. Надалі це призводить до плутанини у фінансових потоках. У досягненні мети великого системного бізнесу фінанси необхідно оцифровувати.
2. Наявність резервів економічного зростання	Аналіз наявності стратегії конкурентів, оскільки більшість підприємств працюють в умовах віртуальної реальності.
3. Готовність до партнерства	20 % власників бізнесу не готові до партнерства. Зважаючи на свій менталітет, українці справді індивідуальні, але залучення сильних спеціалістів, автоматизація бізнес-процесів підсилить економічний розвиток підприємства.

Джерело: складено автором за³²⁰.

Основними бар'єрами, з якими стикаються суб'єкти інноваційної діяльності, є обмежений доступ до фінансування та цифрових технологій. Цифрова нерівність між містами та сільськими регіонами залишається суттєвим викликом для інноваційного розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Станом на 01.01.2022 рівень покриття волоконно-оптичними мережами та мобільним інтернетом 4G сільського населення складав 89%³²¹.

³¹⁹ Гордиця К., Сливка Т. (2024). Структурні трансформації в Україні в контексті розвитку міжнародних економічних відносин: історичний вимір. *Економіка України*, 2024. Вип. 63 (2 (699)). С. 80-96. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.02.080>.

³²⁰ Брюховецька Н.Ю., Черних О.Н. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання іноземного досвіду на промислових підприємствах України. *Економіка промисловості*. 2020. № 2(90), С. 116–132. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/170467>.

³²¹ Матеріали робочої групи «Діджиталізація» Національної ради з відновлення України від наслідків війни. Проект Плану відновлення України. 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/digitization.pdf>.

Основою технолого-економічного обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства є наявність споживчого попиту, інтелектуальних і технологічних можливостей використання досягнень науки і техніки; техніко-економічні можливості підприємства щодо організації виробництва та реалізації нової продукції; здатність виготовляти нові продукти та доводити їх до споживачів способами, які мають переваги над конкурентами; ефективність управління бізнес-процесами³²². Інноваційна стратегія має одночасно враховувати потреби зовнішнього середовища та технологічні можливості підприємства.

Якість інноваційної стратегії визначається її здатністю успішно реагувати на зміни ринку³²³. Стратегія розвитку підприємства на основі активізації інноваційної діяльності як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності продукції базується на визначенні стратегічної мети та пріоритетних завдань щодо їх досягнення³²⁴. Формування системи стратегічних цілей і завдань починається з визначення базових цілей підприємства, які відображаються в загальних рисах через постановку конкретних, кількісно визначених цілей. Вибір ефективної стратегії інноваційного розвитку є основою успіху інноваційної діяльності. Правильна стратегія просування інновацій дає змогу не лише зберегти, а також покращити позиції підприємства. Інноваційний розвиток є невід'ємною та активною частиною всіх сфер життя суспільства, зокрема, підприємства як його первинної ланки. Завдяки інноваціям можна забезпечити конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і світовому ринках.

Сучасний ринок, що швидко змінюється, вимагає від підприємств постійної адаптації до нових умов. Для задоволення вимог ринку суб'єкти господарювання повинні підвищувати ефективність своєї діяльності та впроваджувати нові, інноваційні послуги й продукцію. Адже саме інновації є важливим фактором, що визначає рівень конкурентоспроможності. На рівень інноваційності впливає спосіб управління

³²² Карачина Н. П. Сутність поняття «Стратегія зовнішньоекономічної діяльності» та особливості її формування. *Економічний простір*. 2016. № 110. С. 17–26. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros20161104>.

³²³ Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / Л.І. Михайлова та ін. За ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 252 с. С. 152. URL: https://eim.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/Zovnishnekonomicznadialnist_bakalavr_menagement_073.pdf.

³²⁴ Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 292 с.

людськими ресурсами та людським капіталом підприємства. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам досягти конкурентної переваги на ринку і є важливим фактором їх розвитку.

З огляду на зазначене вище, розглянемо ключові компоненти інноваційно-стратегічного розвитку підприємства (рис. 1.8).

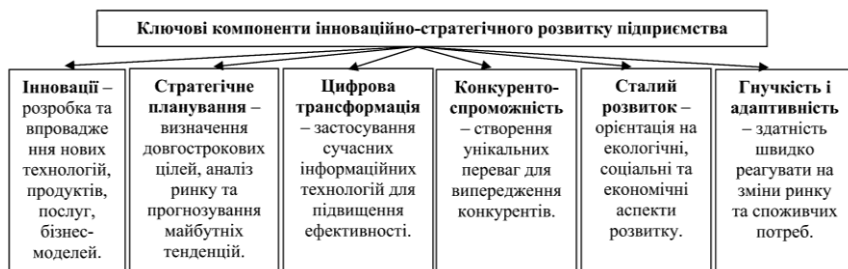


Рис. 1.8. Ключові компоненти інноваційно-стратегічного розвитку підприємства.

Джерело: сформовано автором на підставі³²⁵.

На практиці підприємства використовують базові, або еталонні, стратегії розвитку бізнесу (рис. 2.8).

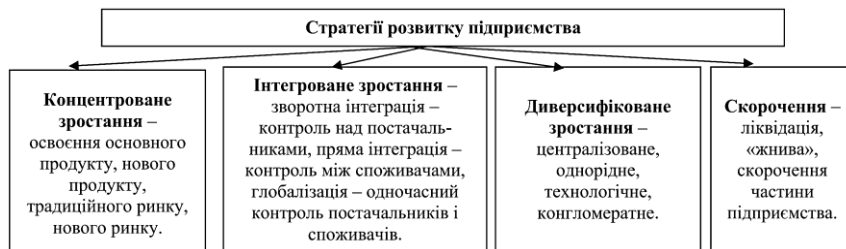


Рис. 2.8. Класифікація базових стратегій розвитку підприємства.

Джерело: сформовано автором на підставі³²⁶.

³²⁵ Пічугіна Т. С. Структурні елементи науково-методичного підходу до оцінювання розвитку підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Ч.2. С. 142–156. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2018_20.pdf.

³²⁶ Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346–352. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf.

Слід зазначити, що стратегія диверсифікованого зростання реалізується, коли підприємство більше не може розвиватися на цьому ринку у цій галузі. Основні чинники, що впливають на вибір цієї стратегії – це ринки насичені або попит на продукт падає, поточний бізнес потребує значних грошових потоків, які можна інвестувати в більш прибуткові, новий бізнес може отримати ефект синергії завдяки ефективному використанню обладнання, комплектуючих, сировини тощо.

Стратегія скорочення призначена для цілеспрямованого згорання виробництва. Реалізація технологічної стратегії полягає у забезпеченні очікуваних умов функціонування підприємства в сучасному ринковому середовищі, тому увагу слід зосередити на постійному впровадженні технологічних інновацій та використанні нових технологічних ідей, що означає активну інноваційну поведінку підприємств³²⁷. Інтегровані стратегії зростання пов'язані з розширенням підприємства через додавання нових структур. Комплексне зростання не суперечить довгостроковим цілям підприємства³²⁸.

Важливо в процесі моніторингу діяльності підприємства розпізнавати і визначити стратегічні альтернативи (табл. 4.8).

Стратегічно-інноваційними альтернативами є: інноваційна діяльність організації, спрямована на отримання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів і засобів виробництва, застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Кожен із видів інноваційної стратегії має низку характеристик і стратегіюотворювальних чинників.

Стратегічно-інноваційний розвиток підприємства залежить від ефективності функціонування та управління бізнес-процесами.

³²⁷ Задорожня Т. М., Параниця Н. В., Шостак А. С. Економіко-математичні моделі оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2(25). С. 430–435. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/archives>.

³²⁸ Пічугіна Т. С. Структурні елементи науково-методичного підходу до оцінювання розвитку підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Ч.2. С. 142–156. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2018_20.pdf.

Таблиця 4.8 – Стратегічно-інноваційні альтернативи на підприємстві

Захисні інноваційні стратегії	Наступальні інноваційні стратегії
ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА	
Пасивна, адаптаційна, спрямована на утримання конкурентних позицій	Активна, спрямована на досягнення технічного та ринкового лідерства
РІВЕНЬ РИЗИКУ	
Функціонування підприємства в умовах низького рівня ризику	Функціонування підприємства в умовах підвищеного рівня ризику
ВИД ІННОВАЦІЙ	
Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності як управління та соціально-психологічна робота з персоналом	Нововведення радикальні з використанням власних наукових розробок
СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА	
Невелика конкуренція	Стійка позиція на ринку

Джерело: сформовано за даними³²⁹.

Ефективність управління бізнес-процесами на підприємстві прямо залежить від якості та повноти інформації, яку використовує система менеджменту. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Вони дозволяють:

- підвищити ефективність діяльності підприємства завдяки скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції;
- підвищити гнучкість та адаптивність підприємства до мінливих умов;
- створити нові можливості для розвитку підприємства.

Управління бізнес-процесами дає змогу підприємствам досягати власних цілей завдяки таким перевагам (табл. 5.8).

Підсумовуючи, зазначимо, що управління бізнес-процесами є ключовим чинником для підвищення продуктивності підприємства та інструментом для досягнення довгострокового успіху на ринку, сприяє розвитку суб'єктів господарювання і допомагає їм залишатися конкурентоспроможними у сучасних умовах розвитку і функціонування.

³²⁹ Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 6 (17). С. 223–230. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic/2023/10/9175>.

Таблиця 5.8 – Оцінка переваг управління бізнес-процесами на підприємстві

№ з/п	Перевага управління бізнес-процесами	Характеристика
1	Покращена бізнес-гнучкість	Для адаптації до змін ринку підприємства потребують постійної оптимізації своїх бізнес-процесів. Завдяки налаштуванню й повторному використанню процесів, підприємства отримують більш оперативне управління змінами й глибше розуміння впливу цих змін.
2	Зменшення витрат і збільшення доходів	Система управління бізнес-процесами усуває вузькі місця, що зменшує витрати на тривалий термін. Це сприяє швидшому виведенню продуктів на ринок, підвищуючи доступність послуг і товарів для клієнтів, що, своєю чергою, збільшує обсяги продажів і прибуток.
3	Підвищення ефективності	Інтеграція бізнес-процесів забезпечує наскрізне підвищення ефективності. Наявність актуальної інформації дозволяє керівникам процесів відслідковувати затримки та оперативно додавати ресурси.
4	Покращена видимість	Бізнес-процеси забезпечують автоматизацію та моніторинг ключових показників ефективності в режимі реального часу.
5	Відповідність і безпека	Комплексні системи управління бізнес-процесами забезпечують дотримання стандартів та актуальність щодо вимог законодавства

Джерело: сформовано за даними³³⁰.

У внутрішньому аспекті управління бізнес-процесами має важливе значення, формуючи цілісну систему організаційних, економічних, правових форм та методів ведення бізнесу. Першочергового значення в управлінні бізнес-процесами має діджиталізація, оскільки відкриває перед організаціями багато нових можливостей для подальшого ефективного розвитку та є дієвим механізмом у реалізації позитивних змін в компаніях. Тому доцільним є розгляд інструментарію діагностики результативності стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в період діджиталізації.

³³⁰ Остапчук О. В., Кравчик Ю. В. Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 79–86. <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37601>.

8.2. Інструментарій діагностики результативності стратегічного управління бізнес-процесами підприємства в період діджиталізації

Науковцями визначено ряд завдань, що мають становити основу стратегічного управління бізнес-процесами: моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання інертності системи, синтез, що включає визначення основних інструментів системи управління, забезпечення прогностичного та інформаційного супроводу процесу прийняття управлінських рішень, оцінювання ризиків реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності³³¹.

Стратегічне управління бізнес-процесами пропонують здійснювати на основі використання збалансованої системи показників, оскільки така система дозволяє підвищити ступінь адекватності прийнятих управлінських рішень та ефективності діяльності загалом завдяки координації стратегічних і оперативних цілей, а також узгодженості результатів бізнес-процесів в межах підрозділів та підприємства³³².

Крім зазначеного вище для ефективної реалізації стратегічного управління бізнес-процесами застосовують інструменти їх стратегічного аналізу. Зокрема, до таких інструментів належить матриця оцінки ефективності бізнес-процесів, що полягає в порівнянні фактичних результатів із відповідними показниками економічно ефективнішого підприємства-конкурента³³³. Цей інструмент є сукупністю проєкцій, тобто окремих блоків бізнес-процесів, в межах яких виконується їх аналіз. Кожна з таких проєкцій окреслюється відповідною матрицею, серед яких виділяють якість роботи з клієнтами, маркетинг, продуктивний портфель, виробництво та супроводжуючі процеси³³⁴.

³³¹ Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10. С. 287–297. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf.

³³² Арєф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-інформ*. 2019. № 11. С. 108–116.

³³³ Ходаківський О.М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60–64. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2510&i=10>.

³³⁴ Лісовська Л., Роїк О., Михайлишин В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>.

Головна мета бізнес-процесу полягає у задоволенні вимог клієнтів.

Отже, бізнес-процес – це структурований, вимірюваний набір видів діяльності різних структурних підрозділів та підприємств, що організовують з метою досягнення високих економічних результатів підприємства та задоволення потреб споживачів. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства є важливим кроком, що дозволяє зрозуміти наскільки дієво організовані внутрішні процеси.

На рис. 3.8 систематизовано етапи оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

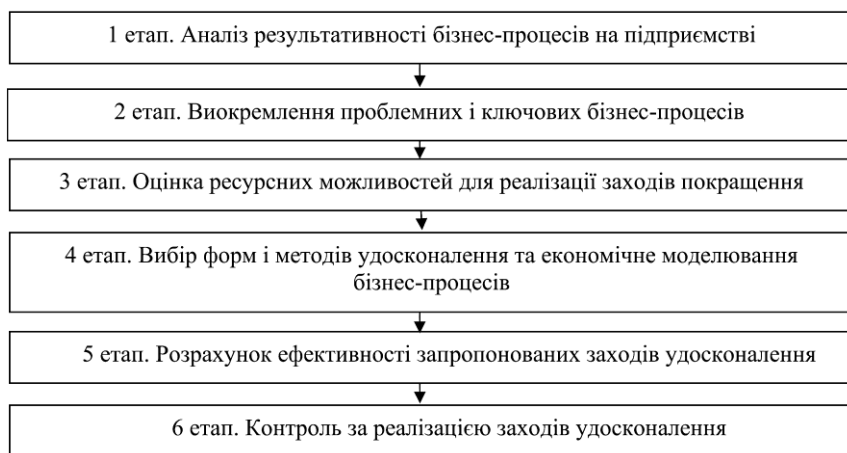


Рис. 3.8. Етапи оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

Джерело: складено на основі³³⁵.

Перший етап – аналіз результативності бізнес-процесів, що включає створення системи показників ефективності управління бізнес-процесами та проведення діагностики на всіх рівнях підприємства.

³³⁵ Надточій І. І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 2. С. 102–111.

Другий етап – виокремлення проблемних і ключових бізнес-процесів, які стримують їх розвиток. Цей етап охоплює проведення SWOT-аналізу, ранжування процесів і визначення «вузьких місць».

Третій етап – оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів покращення, що можуть бути спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів, а також аналіз виробничого та ринкового потенціалу підприємства.

Четвертий етап – вибір методів і форм покращення бізнес-процесів, включаючи вибір параметрів, методів і засобів для їх удосконалення.

П'ятий етап – розрахунок ефективності заходів, спрямованих на зниження витрат та оцінка ефективності запропонованих підходів щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Заключний етап здійснюється на основі перевірки, коригування та уточнення заходів удосконалення.

Аналіз наукової літератури дозволив зробити висновок про відсутність єдиного підходу щодо оцінки системи показників ефективності бізнес-процесів підприємств. Деякі показники ефективності бізнес-процесів наведено у табл. 6.8.

Таблиця 6.8 – Показники ефективності бізнес-процесів підприємств

№ з/п	Показники
1	Показники процесу; показники продукту процесу; задоволеність клієнтів процесу; вартісні; технічні; часові
2	Якісні: суб'єктивні оцінки експертів і керівників. Кількісні (співвідношення планових і фактичних; у порівнянні з еталонними): технічні, вартісні, витрати ресурсів і часу
3	Результативність, ефективність, продуктивність, тривалість, вартість, адаптованість
4	Результативність, тривалість, вартість, якість, фрагментованість
5	Складність, процесність, контрольованість, ресурсоемність, урегульованість

Джерело: узагальнено автором на підставі^{336, 337}

³³⁶ Шепиленко В. Ю. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2022. Вип. 1 (91). С. 39-46.

³³⁷ Моделирование та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. / уклад. С.В. Козир, В.В. Слесарев, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. унт «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

Діагностика бізнес-процесу на підприємстві є важливим кроком у підвищенні ефективності та зниженні витрат. Виявляючи недоліки і робляючи рішення для їх усунення, організації можуть покращити свою діяльність і забезпечувати кращу цінність для своїх клієнтів.

У наукових джерелах³³⁸ виділено ряд методів, які дозволяють оцінити ефективність функціонування системи управління бізнес-процесами, серед них: SWOT-аналіз, ключові показники ефективності (KPI), аналіз зворотного зв'язку, порівняльний аналіз, Balanced Scorecard (BSC), метод шести сигм (Six Sigma), діаграма Ісікави, метод «п'ять запитань», ABC-аналіз та інші. Результати дослідження підтверджують, що найбільш дієвим методом оцінки бізнес-процесів на сучасних підприємствах є SWOT-аналіз, оскільки найкраще демонструє цілі, культуру та ресурси підприємства. Наочно, реалізація SWOT-аналізу представлена в таблиці 7.8.

Таблиця 7.8 – Характеристика SWOT-аналізу як методу оцінки бізнес-процесів на сучасних підприємствах

Бізнес-процеси	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
1	2	3	4	5
Виробництво	Рациональне використання ресурсів, кваліфікований персонал	Застаріле обладнання, недостатні виробничі потужності	Збільшення різноманітності товарів, впровадження сучасного обладнання	Суперництво з доступом виробників, висока ринкова насиченість
Продаж і маркетинг	Висока пізнаваність торгової марки, результативний відділ продажів	Недостатнє фінансування маркетингу, слабка представленість в онлайн-середовищі	Розвиток електронної комерції, співпраця зі суміжними компаніями	Трансформація споживчих уподобань
Постачання	Стабільне партнерство з постачальниками, оптимізоване управління запасами	Прив'язаність до єдиного постачальника, недостатня прозорість операцій	Розширення кола постачальників, застосування сучасних технологій у логістиці	Збої в ланцюзі постачання

³³⁸ Чернобай Л.І., Дума О.І. Обґрунтування методу «Експрес-тест керівництва» (ЕТК-метод) для оцінювання ефективності керівництва підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 54. С. 151–161.

Продовження табл. 7.8

1	2	3	4	5
Управління людськими ресурсами	Висококваліфікований та відданий персонал, позитивна корпоративна атмосфера	Недостатні можливості для навчання та розвитку співробітників	Запровадження програми підвищення кваліфікації, розширення пілг для співробітників	Конкуренція для талановитих спеціалістів, зміни в робочому графіку
Управління фінансами	Оптимізована фінансова звітність, стабільне керування грошовими потоками	Недостатній доступ до капіталу, застарілі фінансові інструменти	Використання програми для фінансового управління	Економічні кризи, коригування фінансових норм
Контроль якості продукції	Високі вимоги до контролю якості, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів	Недостатні ресурси для тестування продукції, переважання реагування на проблеми	Застосування сучасних технологій перевірки якості, підвищення відділу контролю якості	Вилючення продукції з ринку, критика

Джерело: розроблено автором на підставі проведених досліджень.

Застосування результатів SWOT-аналізу особливо важливо в контексті системи управління розвитком підприємств, оскільки дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а також прогнозувати майбутні потреби та можливості. Збалансоване управління сильними сторонами, мінімізація слабкостей, використання можливостей для росту та адаптація до зовнішніх загроз є фундаментом для стійкого розвитку підприємства.

Управління бізнес-процесами потребує безперервного удосконалення і оптимізації, що реалізується завдяки використанню різних методик вдосконалення бізнес-процесів, які розділені на два класи за тривалістю виконання і ступенем змін, що вносять в бізнес-процес. Відповідно поділяють на короткострокові і довгострокові методики.

1. Короткострокові: метод швидкого аналізу; ідеалізація; статистичне управління процесами; аналіз робочих осередків; метод структуризації функцій якості.

2. Довгострокові: спрощення; реінжиніринг; бенчмаркінг; перепроектування бізнес-процесів (табл. 8.8).

Таблиця 8.8 – **Методи управління бізнес-процесами на підприємстві**

№ з/п	Назва методу	Характеристика методу
1	Реінжиніринг	Істотна зміна бізнес-процесів, спрямована на принципово новий рівень розвитку організації. Радикальні зміни, спрямовані на вирішення причини проблем. Використовується не для вдосконалення, а як повністю абстрагований метод процесного управління. Реінжиніринг повторюється, поки більша частина процесів не буде перепроєктована.
2	Інжиніринг	Розглядається як метод проєктування нових бізнес-процесів або процесів у нових організаціях. Приводить, переважно, до позитивних результатів.
3	Перепроєктування	Вдосконалення налагоджених процесів, які потребують змін за вимогами клієнта. Часто такий підхід застосовують разом з бенчмаркінгом, щоб досліджуваний процес не вийшов гіршим або кращим за еталонний. Перепроєктування виконують на базі імітаційної моделі поточного стану бізнес-процесу.
4	Бенчмаркінг	Порівняння бізнес-процесу з еталонним варіантом задля виявлення розбіжностей та причин гіршого функціонування. Очікувані поліпшення: зменшення витрат і часу на виконання циклу процесу, зниження рівня помилок на 20–50 %.
5	Методика швидкого аналізу рішення	Зосередження уваги на будь-якому процесі під час наради, для формування стратегії його поліпшення впродовж 3 місяців. Використовують інтуїтивні методи (експертна оцінка, брейнсторм). Очікувані поліпшення: скорочення витрат, строків виконання циклу. У випадку прийняття ефективних рішень, відсоток помилок зменшується на 5–15 %.
6	Методика ідеалізації бізнес-процесів	У межах системного підходу метод ідеальної системи, який полягає у спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того як вони розроблені, необхідно виділити лише ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці.
7	Статистичне управління бізнес-процесами	Головною метою цього методу є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи: чинники, що обумовлюють хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що обумовлюють спорадичну варіацію.
8	Метод структуризації функцій якості	Дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення та проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується через побудову спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу.

Джерело: створено автором на основі³³⁹.

³³⁹ Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>.

Наведена класифікація методів управління бізнес-процесами показує, що автоматизація, впровадження нових технологій та інноваційних рішень належать до реінжинірингу в організації³⁴⁰. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу та перехід до цифровізації зумовлює необхідність підприємств змінювати підходи до управління бізнес-процесами, поглиблюючись у діджиталізацію та новітні технології³⁴¹.

Діджиталізація підприємництва є необхідним процесом трансформації сучасного бізнесу з метою адаптації до вимог світового цифрового світу, застосування цифрових технологій впливає як на фінансово-економічні показники окремих підприємств, а разом з ними підіймають економіку всієї країни. До початку повномасштабної агресії, Україна була одним з європейських лідерів за рівнем розвитку сфери відкритих даних (6 місце в рейтингу European Open Data Maturity 2021)³⁴². Сервісами на їх основі щомісяця користувалось близько 7 мільйонів українців. Частка ВВП генерувалась сферою відкритих даних і становила від 0,8 до 1,3 %³⁴³.

Розвиток цифрових технологій на сьогодні вже торкнувся усіх сфер життя людства. Важко знайти сферу діяльності людини яка б не зазнала впливу глобальної діджиталізації. Активне впровадження цифрових технологій в різні аспекти життя, зокрема і в сферу бізнес-діяльності підприємств і є так званою діджиталізацією виробничого процесу, яка на сьогодні є загальносвітовим трендом.

Діджиталізацію не безпідставно називають «цифровою революцією» в економічній сфері, основними рушійними силами її стали широке поширення обчислювальної техніки (персональні комп'ютери, смартфони та ін.) та всеосяжне проникнення Інтернету. Сам термін «діджиталізація» через його переклад з англійського «digitalization», дослівно перекладається, як оцифровування.

³⁴⁰ Роль реінжинірингу в розвитку бізнес-процесів, інноваційного менеджменту та маркетингу підприємств / І. Бабенко та ін. *Сталий розвиток економіки*, 2024. Вип. (4(51)). С. 5-10. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-1>.

³⁴¹ Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2022. С. 186–205.

³⁴² Open Data in Europe 2021. URL: <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2021>.

³⁴³ Зеркіна О.О., Євстаф'єв С.М. Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. *Економіка та суспільство*. Вип. 63. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4131/4061>.

Під діджиталізацією розуміють процес перенесення інформації у цифрову форму, тобто перетворення паперових книжок у електронні фотографії у зображення на екрані тощо³⁴⁴. В умовах Індустрії 4.0 ц 5.0 термін «діджиталізація» набуває більш широкого змісту, адже сьогодні впровадження цифрових технологій на підприємстві це не лише спосіб оцифрування даних, а важливий комунікаційний канал, який позитивно впливає на внутрішні процеси підприємства та створення нових способів комунікації з клієнтами та споживачами. Широке впровадження діджиталізації у виробничий процес підприємства здійснює повну трансформацію бізнес процесів, створює нові форми підприємництва, які здійснюють свою діяльність лише в мережі Інтернет.

Тому, на наш погляд, «діджиталізація підприємництва» – це активна трансформація бізнесу з метою адаптації до вимог сучасного цифрового світу та наближення до споживача його продукції шляхом, переведення бізнес процесів у цифровий формат.

В умовах військового часу вкрай необхідна оптимізація бізнес-процесів, що допомагає продовжувати ефективну роботу підприємства та створювати безпечні умови праці для співробітників. За допомогою засобів автоматизації, цифровізація дозволяє спростити та прискорити бізнес-процеси завдяки виключенню затримок, які пов'язані здебільшого із впливом людського чинника. Водночас проведення трансформаційних процесів у період воєнного стану має важливий вплив на діяльність підприємств для замовників чи потенційних споживачів.

Отже, аналіз бізнес-процесів підприємства дозволяє отримати повну інформацію про стан та ефективність наявних процесів постачання, виробництва, реалізації продукції, розрахунків із покупцями, конкурентоспроможності підприємства, виявити проблеми, відхилення, можливі ризики і розробити заходи щодо подальшого їх усунення, мінімізації і нейтралізації, а також сформувати пропозиції щодо резервів підвищення ефективності кожного з процесів. На основі проведеного аналізу здійснюється побудова нової моделі бізнес-процесів на підприємстві, а дирекція підприємства приймає

³⁴⁴ Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. Випуск No 22 (62), 2 т. С. 21–24. С.

управлінські рішення щодо конкретного розвитку економічної діяльності на найближчу і віддалену перспективу.

Наприклад, на підставі аналізу інформації з таблиці 7 можна надати наступні рекомендації щодо покращення бізнес-процесів:

1) виробничий процес – оновити обладнання та збільшити виробничі потужності, щоб задовольнити зростаючий попит;

2) продаж і маркетинг – збільшити онлайн-торгівлю та інвестувати в цільові цифрові маркетингові кампанії, щоб охопити ширшу аудиторію;

3) постачання – диверсифікація бази постачальників і запровадження технологій ланцюжка поставок, щоб зменшити ризик;

4) управління людськими ресурсами – впроваджувати програми навчання співробітників;

5) управління фінансами – впровадження програмного забезпечення для підвищення ефективності та доступу до капіталу;

6) контроль якості продукції – запровадження передових технологій контролю якості, щоб запобігти відкликанню продукції та негативним відгукам клієнтів.

Керування бізнес-процесами є однією з підсистем управління підприємством, яка виконує значний обсяг завдань щодо розвитку підприємницької діяльності. Бізнес-процеси є провідним об'єктом системи управління підприємством і підвищення їх ефективності вважається основною метою адміністрування. Для досягнення цього мають бути чітко визначені стратегічні кроки управління підприємством, обґрунтування яких має здійснюватися із залученням нових технологій. Зокрема, все більше підприємств потребують використання інформаційних технологій у розробці ефективних управлінських рішень.

8.3. Обґрунтування практичних рекомендацій ефективності діджиталізації управління бізнес-процесами підприємства

Визначення оптимальних стратегій та інструментів для управління бізнес-процесами на засадах успішної цифрової трансформації є актуальним завданням для сучасних підприємств, оскільки від цього залежить їхній довгостроковий успіх та конкурентоспроможність. У процесі діджиталізації суб'єктам комерційної діяльності необхідно знайти баланс між інноваційним та прагматичним підходами до розвитку. Одним із ключових завдань є прогнозування очікуваного ефекту від діджиталізації та порівняння різних інноваційних ініціатив. Управління операційними циклами має здійснювати оцінку можливого ефекту від

впровадження нових цифрових трансформацій, фільтруючи та вибираючи пріоритети для подальшого розвитку.

Розвиток цифрових ініціатив відкриває не лише нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності, а також ставить перед собою нові виклики. Інтеграція інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет-речей, блокчейн та автоматизація процесів змінює традиційні підходи до ведення бізнесу, пропонуючи новітні методи оптимізації виробничих процесів та взаємодії з ринком. Водночас, цифровізація потребує подолання наявних бар'єрів, таких як консерватизм у прийнятті нововведень, обмежене Інтернет-покриття в сільській місцевості, та необхідність підвищення цифрової грамотності серед підприємців. Огляд поточного рівня цифровізації бізнес-процесів підприємств дозволив визначити основні напрями розвитку та ключові виклики і можливості, які вони несуть. На глобальному рівні розвиток цифрових ініціатив відбувається в таких напрямках (табл. 9.8).

Дослідження вказують на те, що впровадження цифрових технологій здатне суттєво скоротити витрати на створення та запуск нових продуктів і послуг.

Згідно з аналізом компанії Deloitte, підприємства, які активно застосовують цифрові рішення, можуть зменшити витрати на розробку нових продуктів чи послуг на 30–50 %³⁴⁵. У період економічної нестабільності та обмежених ресурсів, діджиталізація стала не просто трендом, а необхідністю для виживання та розвитку бізнесу.

За даними Нацбанку, щомісячні фінансові показники тримаються на рівні понад \$500 мільйонів, а такі цифри свідчать про падіння доходів з ринку ІТ. На фоні зростання ВВП частка ІТ у 2024 р. зменшилася і становить 4,4 %³⁴⁶.

Згідно з результатами дослідження аналітичної компанії Research & Markets, у 2024 році ринок автоматизації бізнес-процесів (BPA) становить приблизно \$16,77 мільярда. Очікується, що він зросте до \$39,62 мільярда до 2030 року. Для порівняння: у 2020 році він становив лише \$9,8 мільярда³⁴⁷.

³⁴⁵ Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 148–152. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a9c06fae-9de6-42b1-8c9f1ff40342aba7/content>.

³⁴⁶ URL: <https://itedu.center.ua/blog/articles/it-market-in-ukraine-end-of-2024/>.

³⁴⁷ URL: <https://blog.keycrm.app/uk/optimizaciya-biznes-procesiv-za-dopomogou-avtomatizacii/>.

Таблиця 9.8 – Напрями розвитку цифрових ініціатив бізнес-процесів

№ з/п	Напрями розвитку цифрових ініціатив	Характеристика
1	Підвищення цифрової освіти	Комплексна робота над побудовою екосистеми цифрових рішень у сфері освіти та науки, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також автоматизацією збору і аналізу даних ³⁴⁸ .
2	Створення цифрових організацій	Розвиток цифрових організацій, які покладаються на хмарні рішення та віддалену роботу, стає невід’ємною частиною успішних бізнес-моделей у сучасному економічному середовищі. Це спонукає все більше сільсько-господарських підприємств використовувати хмарні технології ³⁴⁹ .
3	Підвищення рівня ефективності діяльності	Інтеграція інноваційних технологій сприяє зниженню собівартості виробництва та підвищенню прибутковості. Цифрове переосмислення дозволяє організаціям удосконалювати свої процеси, зменшуючи потребу в традиційних ресурсах, спрощуючи подолання викликів і перехід до більш просунутих методів управління. Трансформація процесів управління даними радикально змінює бізнес-моделі, дозволяючи підприємствам отримати конкурентні переваги з мінімальними інвестиціями завдяки цифровій оптимізації. За даними Асоціації підприємств промислової автоматизації України, показники розвитку Індустрії 4.0 на промислових підприємствах такі: зростання продуктивності – до 60 %; збільшення кількості своєчасно виконаних замовлень – до 95 %; зменшення товарних запасів – до 20 %; підвищення загального ККД встановленого обладнання – до 15 %; скорочення простоїв обладнання – до 22 %; економія на закупівельних витратах – до 30 % ³⁵⁰ .

Джерело: складено автором.

³⁴⁸ Кравченко В. І., Деркач О.В. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 120 с.

³⁴⁹ Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава* / Л.М. Курбацька та ін. Київ: КНЕУ, 2021. С. 57–61.

³⁵⁰ Україна 2030Е – Україна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: [https:// strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html](https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html).

Неможливість підтримувати особисті контакти внаслідок повітряних тривог, обмеженості мобільності по території країни, втрати напрацьованих бізнес-комунікацій знайшло рішення у таких цифрових інструментах як електронна пошта, месенджери, відеоконференції, що суттєво спрощують комунікацію між співробітниками, партнерами та клієнтами, незалежно від їхнього географічного розташування та дозволяють підтримувати на належному рівні діловий процес.

Проте війна не зупинила процес цифровізації бізнес-процесів підприємств, ці дії змінили напрями цього процесу та змусили пристосуватися до особливих умов обмеження. Більшість підприємств після кількох місяців «шоку» продовжили свою діяльність та реалізацію стратегії цифрового розвитку підприємства, але вже у воєнному стані. Це були військові дії в державі, які спонукали підприємства активніше використовувати цифрові технології, оскільки використання онлайн-сервісів допомагає підтримувати безперебійну роботу підприємства. Крім того, у надзвичайно складних умовах з початку 2022 року для українських підприємств використання інструментів онлайн-комунікації через Інтернет стало ключовим компонентом для управління бізнес-процесами. Ситуація обов'язково пришвидшила успішну діджиталізацію, оскільки такі інструменти не лише забезпечують швидку взаємодію між співробітниками, партнерами та клієнтами, а також сприяють більш ефективній організації бізнес-процесів.

Впровадження цифрових рішень дозволяє автоматизувати операційні цикли, оптимізувати управління ресурсами та створити конкурентні переваги в сучасному динамічному середовищі.

Суттєвими перевагами використання програмних продуктів і комплексних систем автоматизації є підвищення швидкості обробки інформації, можливість контролю великих обсягів інформації, покращення узгодженості дій персоналу та якості роботи, автоматизація ручної праці, паралельне вирішення кількох завдань, швидке прийняття рішень у різних ситуаціях, зменшення помилок і підвищення точності управління, прозорість і технологічність бізнесу.

Ринок програмного забезпечення представлений серверними, хмарними та мобільними системами автоматизації. Традиційно системи автоматизації включають клієнтську та серверну частини. Клієнт вводить дані в систему за допомогою встановленого на

комп'ютері програмного забезпечення. Програмне забезпечення також встановлюється на сервері, де відбувається обробка та зберігання інформації. Що стосується необхідного обслуговування, то воно здійснюється на стороні постачальника послуг. Характерною особливістю мобільних систем автоматизації є використання як хмарних, так і серверних систем для бізнесу. У центрі уваги – дистанційні процеси та контроль співробітників, які працюють на виїзді.

Основні напрями діджиталізації бізнес-процесів і наявні програмні продукти схематично представлено на рисунку 4.8.

Хоча рівень цифровізації бізнес-процесів загалом зростає, динаміка різних технологій відрізняється. Найбільший потенціал для подальшого розвитку має програмне забезпечення безпеки, системи ERP та обчислювальні платформи. Однак CRM-системи демонструють спад, що потребує додаткового аналізу для виявлення причин.

По-перше, вони дозволяють компаніям отримати повний огляд взаємодії з клієнтами та ефективніше управляти ресурсами.

По-друге, CRM і ERP допомагають автоматизувати рутинні процеси, звільняючи час співробітників для зосередження на стратегічних завданнях бізнес-процесів.

По-третє, завдяки потужним аналітичним функціям ці Інтернет-інструменти надають цінні дані для прийняття обґрунтованих рішень.

Отже, використання CRM та ERP допомагає оптимізувати робочий цикл бізнесу та створює конкурентні переваги на ринку.

Ще одним інструментом на ринку програмних продуктів для оптимізації бізнес-процесів є Odoo – open-source ERP. Ця система бельгійського походження вправно займає свою нішу серед найбільш популярного програмного забезпечення для адміністрування бізнес-процесів на підприємстві. Система має дружній інтерфейс, покриває всі бізнес-процеси компанії, в базовій версії безкоштовна, функціонал можна розширювати через встановлення модулів (як платних, так і безкоштовних) і в ній можна зробити будь-які необхідні доопрацювання під вашу компанію. Ця система покликана підвищити ефективність бізнес-процесів.

Завдяки Odoo можна контролювати та оптимізувати більшість аспектів своєї діяльності: від фінансів до управління відносинами з клієнтами; відстежувати поточний стан процесів, отримувати звіти та аналізи.

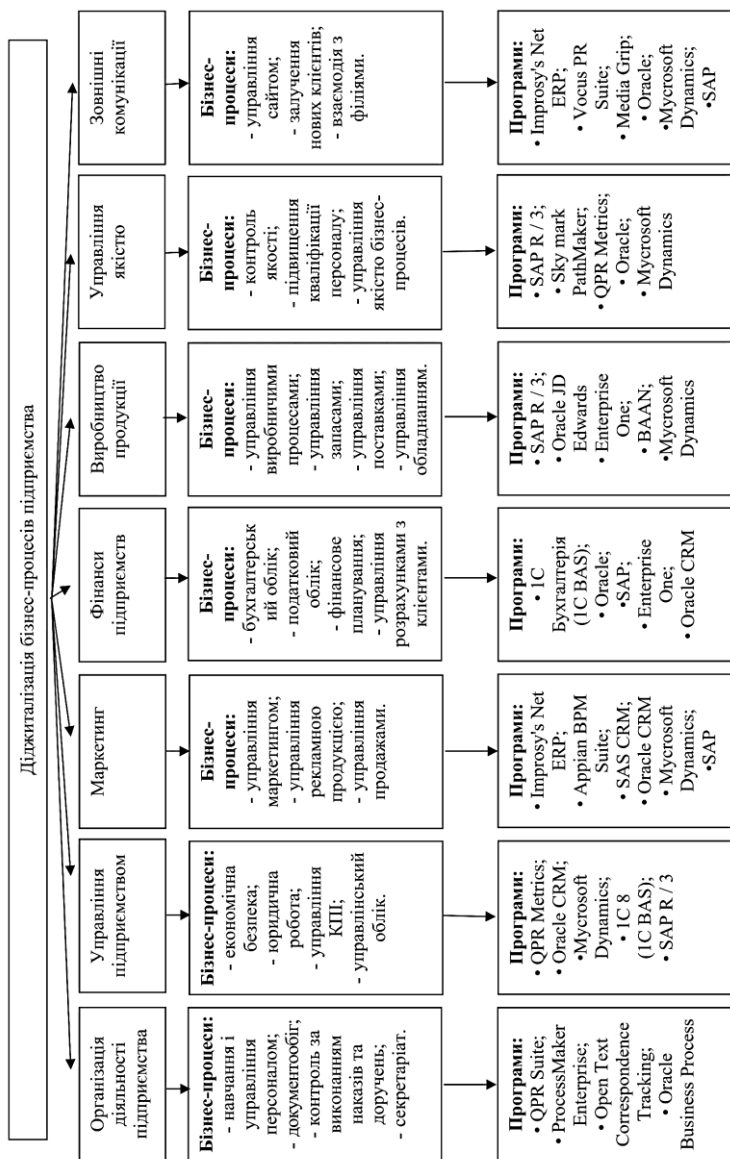


Рис. 4.8. Основні напрями діджиталізації бізнес-процесів підприємства.

Джерело: сформовано автором на підставі³⁵¹.

³⁵¹ Чорна Н. П. Аналітичний інструментарій управління інноваціями: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Осадця Ю. В., 2022. 214 с.

Бізнес-процеси – це важливий складовий елемент будь-якого підприємства, незалежно від його розміру та галузі діяльності. Вони допомагають забезпечити ефективність та успішність бізнесу. Використання такого інструменту автоматизації як Odoo дозволить оптимізувати ці процеси та зробити бізнес більш ефективнішим.

У межах цього проєкту пропонується використовувати програму EdrawMax – це універсальний інструмент для створення різноманітних діаграм, включаючи бізнес-процеси, організаційні структури, проєктні документації та інше. Він ефективно підходить для моделювання процесів HR-менеджменту в IT-бізнесі завдяки своїм можливостям візуалізації та аналізу. EdrawMax дозволяє інтегрувати стратегічне планування ресурсів компанії, оптимізацію процесів найму, оцінювання продуктивності та розвиток персоналу в єдину платформу (рис. 5.8).

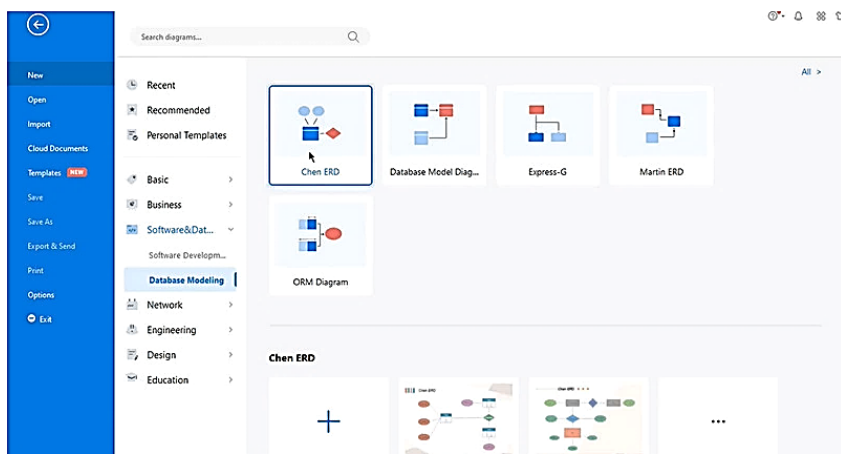


Рис. 5.8. Інтерфейс програми EdrawMax.

Джерело: взято із³⁵².

Насамперед, інтеграція EdrawMax у бізнес-діяльність підприємства підвищить ефективність управління ресурсами, а також забезпечить ефективність та гнучкість бізнес-процесів у довгостроковій

³⁵² URL: <https://www.mindonmap.com/ru/blog/edrawmax-reviews/>.

перспективі. Завдяки можливостям спільної роботи, програма дозволяє кільком користувачам одночасно працювати над проєктами, що сприяє підвищенню продуктивності команд та оптимізації процесів взаємодії внутрішніх підрозділів. Також програма може бути інтегрована з іншими корпоративними системами для забезпечення єдності даних та зв'язності процесів.

Незважаючи на кількість інструментів, її інтерфейс дружній до користувача, що робить програму доступною навіть для тих, хто не має глибоких технічних знань у сфері бізнес-моделювання та бізнес-аналізу. Підхід із зосередженням на моделюванні процесу, оптимізації і автоматизації, а також покращенні доступу до інформації має великий потенціал для забезпечення ефективного розвитку підприємств. Важливо також регулярно оновлювати і переглядати процеси та заходи на предмет виявлення нових можливостей для покращення³⁵³.

Odoo (раніше OpenERP) – це популярна ERP-система з відкритим кодом, яку використовують тисячі компаній по всьому світу. Серед них:

1. Toyota – використовує Odoo для управління бізнес-процесами.
2. Hyundai – застосовує систему для оптимізації логістики та виробництва.
3. Danone – використовує Odoo у своїх дочірніх компаніях для управління продажами та ланцюгами постачання.
4. Auchan – інтегрував Odoo для контролю за складськими запасами та продажами.
5. Johnson & Johnson – застосовує деякі модулі Odoo для управління процесами.
6. PWC (PricewaterhouseCoopers) – використовує Odoo для аналізу фінансів та бізнес-процесів.

Отже, діджиталізація управління бізнес-процесами підприємства є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації витрат і покращення операційної діяльності. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні завдання, покращити аналіз даних і забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Серед практичних рекомендацій ефективності діджиталізації управління бізнес-процесами підприємства слід виділити наступні (табл. 10.8).

³⁵³ URL: <https://todo.ltd/blog/shho-take-biznes-procesy-yih-prykklady-ta-ch/>.

Таблиця 10.8 – Огляд практичних рекомендацій ефективності діджиталізації управління бізнес-процесами підприємства

Обґрунтування ефективності діджиталізації	Зміст	Практичні рекомендації ефективності діджиталізації
Зниження операційних витрат	Автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити витрати на персонал, час виконання завдань та кількість помилок	Розробка цифрової стратегії - Визначення цілей та завдань діджиталізації. - Аналіз поточного рівня цифрової зрілості підприємства.
Підвищення продуктивності праці	Використання CRM, ERP та інших цифрових систем забезпечує злагоджену взаємодію між підрозділами	Впровадження сучасних інформаційних систем - Використання ERP-систем для інтеграції управлінських процесів. - Впровадження CRM для покращення взаємодії з клієнтами. - Автоматизація документообігу та звітності.
Покращення якості управління	Цифрові аналітичні інструменти дозволяють проводити глибокий аналіз даних і приймати обґрунтовані рішення	Забезпечення кібербезпеки - Захист даних через використання сучасних методів шифрування. - Регулярне оновлення програмного забезпечення
Гнучкість і адаптивність	Діджиталізоване підприємство швидше реагує на зміни ринку та запити клієнтів	Навчання персоналу - Організація тренінгів та підвищення цифрової грамотності співробітників. - Використання адаптивних навчальних платформ.
Збільшення продуктивності	Оптимізація процесів сприяє підвищенню рівня обслуговування клієнтів і зростанню доходів	Моніторинг та аналіз ефективності - Використання KPI для оцінки ефективності цифрових змін. - Постійне оновлення стратегії діджиталізації відповідно до змін бізнес-середовища.

Джерело: сформовано автором на підставі проведених досліджень.

Огляд практичних рекомендацій щодо ефективної діджиталізації управління бізнес-процесами підприємства дає підстави зробити такі висновки:

1. Автоматизація продуктивності – використання цифрових рішень для управління бізнес-процесами дозволяє скоротити час на

рутинні операції, підвищити точність даних і знизити ризик людських помилок.

2. Гнучкість та адаптивність – підприємства, які впроваджують діджитал-інструменти, швидше адаптуються до змін ринку, регулярних вимог та поведінки споживачів.

3. Оптимізація витрат – цифровізація сприятливих витрат на адміністрування, управління логістикою, документообіг та інші операційні процеси.

4. Інтеграція та прозорість даних – сучасні ERP та CRM-системи (наприклад, Odoo, SAP, Microsoft Dynamics) забезпечують централізоване управління бізнес-даними, що спрощує аналітику та прийняття рішення.

5. Покращення взаємодії з клієнтами – діджитал-інструменти, такі як чат-боти, CRM-системи та онлайн-платформи, покращують якість обслуговування клієнтів, персоналізуючи комунікацію та прискорюючи відповіді на запити.

6. Кібербезпека та ризики – цифрова трансформація потребує посиленої уваги до інформаційної безпеки, захисту даних та відповідності регуляторним нормам (наприклад, GDPR).

7. Персонал та зміни корпоративної культури – успішна діджиталізація потребує не лише технологічних змін, а також підготовки персоналу, навчання новим методам роботи та розвитку цифрових компетенцій співробітників.

Отже, діджиталізація управління бізнес-процесами підприємства є важливим чинником його успішного розвитку. Використання сучасних технологій дозволяє досягти економії ресурсів, підвищити продуктивність та якість управління.

Розділ 9. ІНКЛЮЗИВНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

9.1. Використання шерингової бізнес-моделі аграрними підприємствами в умовах інклюзивного розвитку

Уряд України напрацьовує амбітні плани в частинні інноваційної відбудови повоєнної України на засадах інклюзивності, соціальної орієнтованості крізь призму застосунку базових принципів роботи шерингової та циркулярної економіки. Підприємства аграрний сектор не є виключенням. Посилити якість функціонування наявного аграрного бізнесу і відновити аграрне підприємництво на зруйнованих територіях країни, є серед пріоритетних завдань урядовців.

Подальший розвиток аграрного підприємництва на засадах шерингової економіки можливе за безумовного об'єднання в досягненні цілей сталого розвитку урядовців, промисловців і споживачів. Разом з тим, техніко-технологічні досягнення, наявність проривних інновацій для розвитку високих технологій і їх застосунку в сільському господарстві, можливі за активної, спільної науково-дослідної роботи винахідників, науковців та інноваторів. Саме вказані вище групи людей є тими рушіями, що і визначають прогрес в інклюзивному розвитку агробізнесу.

Сільське господарство постає перед такими викликами, як: виснаженість невідновлюваних природних ресурсів; пошкодження ґрунтів; шкідливий вплив сільськогосподарських хімічних продуктів на здоров'я людини та навколишнє середовище; погіршення якості продуктів харчування. На рис. 1.9 окреслено основні актуальні напрями розвитку сучасного аграрного підприємництва, серед чого стає зрозумілим, що ними є: екологізація, цифровізація, замкнутий цикл виробництва агробізнесу.

Цілями, що переслідуються реалізацією Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, Національної економічної стратегії 2030, Стратегії цифрового розвитку інновацій України до 2030 року, Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року, Національної Стратегії управління відходами в Україні до 2030 року, Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, Стратегії розвитку сфери

електронних комунікацій України на період до 2030 року, Національної стратегії державної молодіжної політики в Україні до 2030 року, Національної стратегії доходів до 2030 року є економічне, цифрове, екологічне зростання та соціальне відновлення економіки країни. Цілі, які переслідує інклюзивний розвиток аграрного сектору подано на рис. 2.9.



Рис. 1.9. Актуальні напрями розвитку аграрного підприємництва в Україні.

Джерело: запропоновано автором.



Рис. 2.9. Цілі, які переслідує інклюзивний розвиток аграрного сектору.

Джерело: запропоновано автором.

Сучасних фермерів, аграріїв слід розглядати як підприємців і осіб, які приймають рішення, прагнучи максимізувати прибуток, розробляючи різні типології диверсифікації сільського господарства. Фермери рекомбінували існуючі сільськогосподарські ресурси в нові види використання, а саме землю, людські, фінансові та

природні ресурси. Підприємницькі навички фермерам необхідні для диверсифікованого сільського господарства і вони відрізняються від тих, які потрібні в традиційному сільському господарстві³⁵⁴.

Інклюзивний агробізнес обов'язково надає перевагу створенню вартості, а не захопленню вартості, і їх слід оцінювати на основі чистої вартості, яку вони створюють для груп “з обмеженим доходом”³⁵⁵. Інклюзивні підприємства аграрного сектору повинні розробляти стратегії масштабування разом із ключовими учасниками екосистеми інклюзивного підприємництва, реалізація стратегії масштабування майже завжди вимагатиме взаємної адаптації відцифрованого управління бізнес-моделей³⁵⁶. “Небагато підприємств, які залучають групи з низькими доходами, покращають усі типи інклюзивності. Замість цього вони, як правило, прагнуть забезпечити рішення, що покращує корисність, яке відповідає конкретній бізнес-можливості в аграрному підприємстві, пов'язаній із конкретною проблемою, яка впливає на певну групу зацікавлених сторін”³⁵⁷. Інклюзивне лідерство в аграрній сфері також включає поведінку, яка є цілеспрямованою та пов'язаною з організаційним рівнем, оскільки вимагає відкритості до організаційних змін та сприяння зусиллям організації щодо залучення³⁵⁸.

Інновації та підприємництво відрізняються з точки зору особистої відповідальності. Окремі особи та групи, які займаються інноваціями, зазвичай працюють в організаціях, які належать і контролюються

³⁵⁴ Dias C.S.L., Rodrigues R.G., Ferreira J.J. Agricultural entrepreneurship: Going back to the basics. *Journal of Rural Studies*. 2019. Vol. 70. pp. 125–138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.06.001>.

³⁵⁵ Schoneveld G.C. Sustainable business models for inclusive growth: Towards a conceptual foundation of inclusive business. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 277. Art. 124062. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124062>. p. 1.

³⁵⁶ Derks M., Oukes T., Romijn H. Scaling inclusive business impacts at the Base of the Pyramid: A framework inspired by business model ecosystems research. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 366. Art. 132875. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132875>. p. 1.

³⁵⁷ Schoneveld G.C. Sustainable business models for inclusive growth: Towards a conceptual foundation of inclusive business. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 277. Art. 124062. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124062>. p. 5.

³⁵⁸ Korkmaz A.V., Engen M.L., Knappert L., Schalk R. About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32. Iss. 4. Art. 100894. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>. p. 12.

кимось іншим. Навпаки, підприємництво поєднує власність і контроль; іншими словами, підприємці несуть особисту та юридичну відповідальність за всі аспекти свого бізнесу. Нарешті, не всі підприємці є новаторами, і не всі інновації можна комерціалізувати³⁵⁹. Та потрібно сприяти формулюванню практики розвитку людських ресурсів в агросфері для сприяння інклюзивній культурі в роботі інклюзивного аграрного підприємництва³⁶⁰. Слід пропагувати відмову від насильства, обмежень і відкритої дискримінації, які існують навколо інклюзивних спільнот, що прагнуть жити та займатись повноцінно бізнесом. Є потреба в культивуванні співчуття до гноблення, яке простежується на регіональному, національному та глобальному рівнях³⁶¹. “Де існує етнічна різноманітність, також існує нерівність. важливо наголосити, що різноманітність і долученість – це не те саме, що включення, і, більше того, різноманітність і доєднання в одній ролі фактично не призводить до різноманітності та представництва в галузі чи організації”³⁶².

Завдяки зв’язку з різноманітністю та інклюзивністю інклюзивне лідерство а аграрному підприємстві є актуальним для сучасних організацій, оскільки бізнес все більше відображає різноманітність як наслідок глобалізації інклюзивного суспільства. Не менш важливе, інклюзивне аграрне лідерство, що втілює багаторівневий характер, який часто характеризує саме лідерство, виходячи за межі фокусу на окремому співробітнику і команді, враховуючи організаційний рівень³⁶³.

³⁵⁹ Ute S. Cross-cultural innovation and entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2022. Vol. 9. pp. 277–308. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091040>. p. 279.

³⁶⁰ Kuknor S.C., Bhattacharya S. Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*. 2022. Vol. 46. No. 9. pp. 771–797. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>.

³⁶¹ Calver J., Dashper K., Finkel R., Fletcher T., Lamond I.R., May E., Ormerod N., Platt L., Sharp B. The (in)visibility of equality, diversity, and inclusion research in events management journals. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. 2025. Vol. 17. No. 2. pp. 424–448, DOI: <https://doi.org/10.1080/19407963.2023.2228820>. p. 429.

³⁶² Calver J., Dashper K., Finkel R., Fletcher T., Lamond I.R., May E., Ormerod N., Platt L., Sharp B. The (in)visibility of equality, diversity, and inclusion research in events management journals. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. 2025. Vol. 17. No. 2. pp. 424–448, DOI: <https://doi.org/10.1080/19407963.2023.2228820>. p. 730.

³⁶³ Korkmaz A.V., Engen M.L., Knappert L., Schalk R. About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32. Iss. 4. Art. 100894. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>. p. 12.

Закордонні експерти та практики пропонують організаціям розробити систему зворотного зв'язку, за допомогою якої менеджери можуть ділитися спостереженнями щодо свого досвіду реалізації інклюзивного лідерства в аграрному підприємництві. Аграрним підприємствам доцільно запроваджувати більш індивідуальний підхід до навчання та розвитку менеджерів, оскільки деякі менеджери вже можуть демонструвати інклюзивну лідерську поведінку, але потребують вказівок для інших³⁶⁴.

Суттєві відмінності у застосуванні практик інклюзивності серед аграрних підприємств включають: стратегічні прогалини (більшості бізнесам бракує цілісної стратегії, яка б комплексно інтегрувала цілі інклюзивності в їх операційні та виробничі рамки); розподіл ресурсів (існує критична потреба в більшій кількості виділених ресурсів на ініціативи інклюзивного аграрного підприємництва, що підкреслює розбіжності між заявленими зобов'язаннями та практичним впровадженням); вплив інклюзивності на розробку програми стратегічного розвитку агробізнесу на засадах екологічності та інноваційності; оцінка та моніторинг (постійна оцінка заходів інклюзивності є спорадичною, багатьом установам бракує надійних механізмів для ефективного відстеження прогресу і результатів)³⁶⁵.

Спільні ресурси для функціонування аграрного підприємства, логістичні операції та способи їх спільного використання впливають на споживання користувачами і ще більше – на екологічні результати. Спільне використання товарів зазвичай пов'язане з кращими екологічними результатами порівняно зі спільним розміщенням або мобільністю агробізнесу³⁶⁶. Обов'язкові складові до виконання, в ході сталого розвитку аграрного підприємництва, подані на рис. 3.9.

³⁶⁴ Korkmaz A.V., Engen M.L., Knappert L., Schalk R. About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32. Iss. 4. Art. 100894. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>. p. 14.

³⁶⁵ Henry C., Wu W., Moberg K., Singer S., Gabriel B., Valente R., Carlos C., Fannin N. Exploring inclusivity in entrepreneurship education provision: A European study. *Journal of Business Venturing Insights*. 2024. Vol. 22. Art. e00494. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00494>. pp. 10–11.

³⁶⁶ Meshulam T., Goldberg S., Ivanova D., Makov T. The sharing economy is not always greener: a review and consolidation of empirical evidence. *Environ. Res. Lett.* 2024. Vol. 19. Art. 013004. DOI: <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ad0f00>. p. 1.

Досягнути цього можна реалізувавши паралельно дві основні програми, а саме: “енергетичного переходу та переходу на екологічну сировину”³⁶⁷.

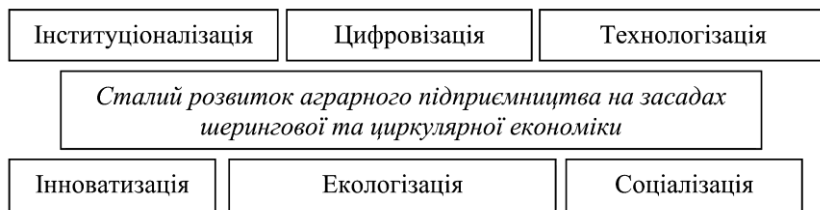


Рис. 3.9. **Обов’язкові складові до виконання в ході сталого розвитку аграрного підприємництва.**

Джерело: запропоновано автором.

У сучасному світі шерингова економіка розвиває принципово нові економічні та соціальні відносини між індивідуумами, забезпечуючи загальний доступ до товарів, послуг, даних і компетенцій за принципом “рівний рівному”. Все це стало можливим завдяки зміцненню довіри серед незнайомих людей, яка почала зростати разом із появою форм зворотного зв’язку, рейтингів і систем забезпечення безпечної оплати³⁶⁸. Спільне використання аграрних інструментів та засобів праці варто розуміти як спільне використання ресурсу та простору, як процес поділу і розподілу спільного або почергового використання обмежених за своєю сутністю благ. До того ж, багаторазове використання одного й того ж матеріалу дозволяє мінімізувати екологічні збитки, у такий спосіб шеринг являє собою складову циркулярної (циклічної) економіки.

Протягом останніх кількох років економіка спільного використання змінювала те, як аграрії діляться та здійснюють свою

³⁶⁷ Cramer J. The raw materials transition in the Amsterdam Metropolitan area: Added value for the economy, well-being, and the environment. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2017. Vol. 59. No. 3. pp. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/00139157.2017.1301167>. p. 15.

³⁶⁸ Осецький В. Краус Н., Краус К. Шерингова економіка: діалектичний розвиток реципрного обміну в умовах віртуальної реальності та цифрової трансформації. *Економічна теорія*. 2021. Вип. 2. С. 5–27. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2021.02.005>. С. 7.

підприємницьку діяльність в цифровому просторі³⁶⁹. Шерингова економіка являє собою нову економічну модель ведення аграрного бізнесу, що заснована на спільному володінні або обміні аграрними ресурсами. Шерингова економіка розрахована на малий та середній аграрний бізнес зокрема, великі компанії можуть зареєструватися у додатку і так як і інші продавати свої послуги на віртуальних платформах аграрного сектору.

Шерингова економіка зазвичай розглядається як багатообіцяюча модель циклічного споживання, яка потенційно може принести екологічні вигоди завдяки більш ефективному використанню наявних запасів продукції³⁷⁰ на аграрному підприємстві. Економіка спільного використання має трансформаційний вплив на аграрний бізнес і багато аграрних підприємств стикаються з викликами, на кшталт, - як систематично залучати економіку спільного використання так, щоб пом'якшити її негативний вплив, і посилити позитивний. Відповідь криється в реалізації її п'яти механізмів, а саме: регулювання, забезпечення, сприяння, самоврядування, співробітництво³⁷¹. Поетапна діяльність аграрного підприємства, що функціонує на засадах шерингової та циркулярної економіки розкривається на рис. 4.9.

Основні прогалини, що характеризують наразі сектор агробізнесу це слабкі регуляторні механізми в управлінні бізнесом і підприємницькими навичками; прогалини в підприємницькому навчанні; недостатні знання та навички молоді; відсутність потрібних навичок і знань серед жінок в агробізнесі; прогалини в швидкому впровадженні технологій за процесами та інновацій. Неефективне управління та неякісні інституційні реформи, соціальні і культурні норми, недосконалість ринкової системи та інформаційний хаос в агробізнесовій галузі, також є перешкодами до інноваційно-цифрового розвитку аграрного підприємництва на засадах інклюзивності.

³⁶⁹ Will S., Jarrahi M.H. The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. *International Journal of Information Management*. 2018. Vol. 43. pp. 328–341. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.004>.

³⁷⁰ Meshulam T., Goldberg S., Ivanova D., Makov T. The sharing economy is not always greener: a review and consolidation of empirical evidence. *Environ. Res. Lett.* 2024. Vol. 19. Art. 013004. DOI: <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ad0f00>. p. 1.

³⁷¹ Voytenko Palgan Y., Mont O., Sulkakoski S. Governing the sharing economy: Towards a comprehensive analytical framework of municipal governance. *Cities*. 2021. Vol. 108. Art. 102994. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102994>. p. 1.

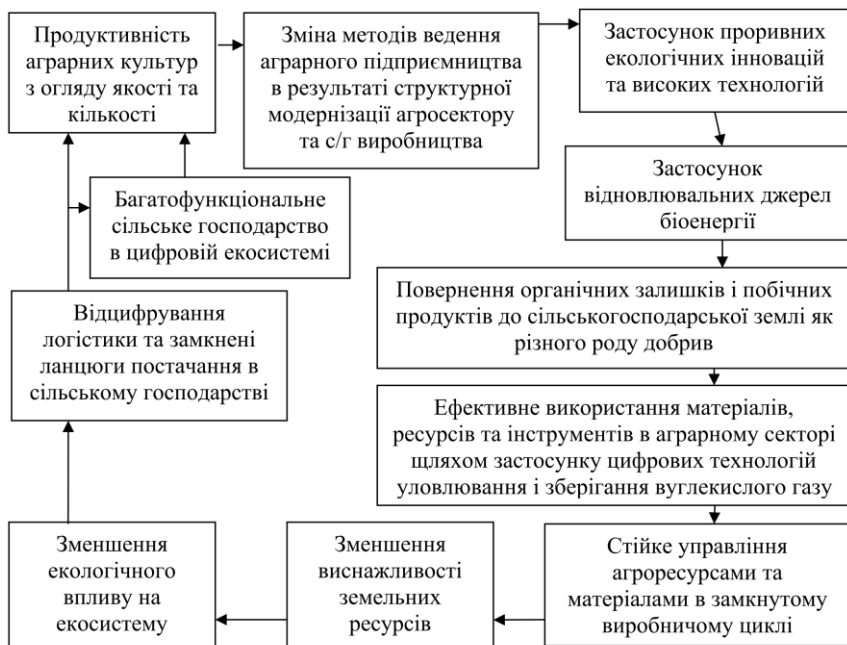


Рис. 4.9. Поетапна діяльність аграрного підприємства, що функціонує на засадах шерингової та циркулярної економіки.

Джерело: запропоновано автором.

Більшість аграрних підприємств напручують індивідуальні підходи до якісного управління агробізнесом на засадах економіки спільного користування. Мова йде про регуляторні механізми для ефективної оренди машин, споруд, обладнання, засобів та інструментів праці в аграрному секторі; залучення разово для реалізації інноваційного аграрного проекту потрібних професіоналів із застосунок цифрових технологій в аграрному підприємстві.

Враховуючи інноваційний характер економіки спільного використання, очікується, що аграрні підприємства ширше застосують механізм спільного управління агробізнесом, шукаючи способи експериментувати та налагоджувати партнерства. Здебільшого партнерство в аграрній екосистемі відбувається під егідою пілотних або короткострокових проєктів, які пов'язані з повноваженнями місцевої влади,

ОТГ щодо забезпечення рівного ставлення до всіх організацій аграрної сфери і підтримки вільної ринкової конкуренції. З тієї ж причини ОТГ, як правило, сприяють некомерційним або громадським ініціативам³⁷² для розвитку аграрного бізнесу в Україні на засадах інклюзивності, безбар'єрності, залученості, рівності та доступності.

Економіка спільного використання, в якій аграрні підприємства мають намір ділитися ресурсами, техніками та послугами з партнерами по агробізнесу, дає аграрним підприємствам можливість підтримувати контакт із постачальниками і шукати їх співпраці у впровадженні екологічно чистої політики екологічної ефективності, що є кроком до досягнення Цілей сталого розвитку³⁷³. Ключовими цілями інноваційних змін в агробізнесі крізь призму шерингової та циркулярної економік є розумне споживання, ощадливість активів, раціональне використання ресурсів, замкнутий цикл продукування засобів та інструментів праці для аграрного підприємництва (рис. 5.9).

Розвиток аграрного підприємництва на інноваційних засадах і шеринговій економіці сприяють швидкому відновленню агробізнесу в умовах воєнного стану. Технологічні інновації приносять користь не тільки в частині скорочення викидів вуглецю аграрними підприємствами, але також мають вплив на посилення зв'язку між економічним розвитком і викидами вуглецю. Просторові побічні ефекти економіки спільного використання допомагають стримувати викиди вуглецю в суміжних з аграрним сектором галузях³⁷⁴. В контексті Цілей сталого розвитку цифрове фермерство та аграрне підприємство здатне за рахунок підвищення продуктивності, ефективного використання фінансових ресурсів і ринкових можливостей забезпечувати суспільство економічними благами, а за рахунок розширення

³⁷² Voytenko Palgan Y., Mont O., Sulkakoski S. Governing the sharing economy: Towards a comprehensive analytical framework of municipal governance. *Cities*. 2021. Vol. 108. Art. 102994. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102994>. p. 10.

³⁷³ Tu Y.-T., Aljumah A.I., Nguyen S.V., Cheng C.-F., Tai T.D., Qiu R. Achieving sustainable development goals through a sharing economy: Empirical evidence from developing economies. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. No. 8. Art. 100299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100299>. p. 5.

³⁷⁴ Gu J. Sharing economy, technological innovation and carbon emissions: Evidence from Chinese cities. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7. Art. 100228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100228>. p. 1.

комунікацій і більшої інклюзивності – соціальними та культурними благами. За рахунок оптимізації використання ресурсів і адаптації до зміни клімату є шанс забезпечення країни екологічними благами³⁷⁵



Рис. 5.9. Цілі інноваційних змін в агробізнесі крізь призму шерингової та циркулярної економік.

Джерело: запропоновано автором.

Екологічне управління клієнтами в екосистемі аграрного підприємства за допомогою економіки спільного використання тісно пов'язане з досягненнями Цілей сталого розвитку. В ланцюгах постачання аграрні підприємства не лише діляться політикою, процесами і ресурсами з постачальниками або аналогічними компаніями,

³⁷⁵ Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Фермерство і аграрні підприємства в контексті реалізації стратегічних цілей євроінтеграції та цифровізації економіки України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. Вип. 2(12). С. 46–64. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0204>. С. 59.

але й продовжують обмінюватися з клієнтами, розвивають відносини з клієнтами, завойовуючи їх прихильність, лояльність і відданість³⁷⁶. Оскільки економіка спільного використання пов'язана тісно з урбанізацією, то зусилля, спрямовані на обмін фокусуються на екологічній стійкості. Вони повинні враховувати вплив системного рівня та брати до уваги роботу цифрових аграрних платформ, а також потенційні зміни в поведінці споживачів³⁷⁷ аграрної продукції.

Включення підприємницьких та управлінських навчальних програм до агробізнес-освіти і дорадчих послуг має вирішальне значення для прийняття підприємницьких рішень, особливо серед молоді. Таке навчання може бути гендерним, спрямованим на усунення гендерних розбіжностей у знаннях про інклюзивний агробізнес, одночасно сприяючи участі жінок, молоді, ветеранів, людей третього покоління в інклюзивному розвитку аграрного підприємництва. Більше того, агротехнологічні бізнеси повинні враховувати потреби учасників ланцюжка створення вартості та розуміти природу агробізнесу в країнах, що розвиваються, оскільки впровадження нових технологічних інновацій не гарантує інтенсивного використання учасниками ланцюга створення вартості в сільськогосподарському виробництві³⁷⁸.

9.2. Нова якість управління підприємством на базі розвитку циркулярної економіки

Формування світу, в якому продукти харчування є поживними та доступними для кожного, де природні ресурси управляються таким чином, щоб підтримувати функції екосистеми з метою поточних і майбутніх потреб людини, є пріоритетним для більшості урядів країн. Відповідно до цього бачення фермери, скотарі, рибалки, лісники долучаються до активної участі економічного розвитку та отримують від нього користь, маючи гідні умови праці і працюють

³⁷⁶ Tu Y.-T., Aljumah A.I., Nguyen S.V., Cheng C.-F., Tai T.D., Qiu R. Achieving sustainable development goals through a sharing economy: Empirical evidence from developing economies. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. No. 8. Art. 100299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100299>. p. 6.

³⁷⁷ Meshulam T., Goldberg S., Ivanova D., Makov T. The sharing economy is not always greener: a review and consolidation of empirical evidence. *Environ. Res. Lett.* 2024. Vol. 19. Art. 013004. DOI: <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ad0f00>. p. 1.

³⁷⁸ Bannor R.K., Arthur K.K. A systematic review and bibliometric analysis on agribusiness gaps in emerging markets. *Research in Globalization*. 2024. Vol. 8. Art. 100214. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2024.100214>. p. 18.

за справедливих цін. Однією з ключових Цілей сталого розвитку є така, щоб жінки, чоловіки та громади жили в умовах продовольчої безпеки, навчилися грамотно контролювати свої засоби до існування і отримали справедливий доступ до ресурсів, які вони використовували б ефективним чином³⁷⁹. Сільськогосподарське виробництво формується як природними та соціально-економічними чинниками, де природне середовище відіграє вирішальну роль у визначенні просторового розподілу посівів. Хоча природне середовище є відносно стабільним у короткостроковій перспективі, просторове розміщення сільськогосподарських культур розвивається безперервно внаслідок до інших факторів, таких як сільськогосподарська політика³⁸⁰.

В сучасну цифрову епоху простежується старіння сільськогосподарської робочої сили і посилюється тиск на навколишнє середовище, а сільськогосподарська інфраструктура відіграє вирішальну роль у підвищенні екологічної продуктивності. Щоб подолати виклики, пов'язані зі старінням, провідні науковці зі світовим ім'ям рекомендують надавати пріоритет розширенню будівництва сільськогосподарської цифрової інфраструктури, розвитку відцифрованих соціальних послуг у сільському господарстві та адаптації інфраструктурних програм до регіональних ресурсів. Такого типу стратегії спрямовані на компенсацію нестачі робочої сили, ефективнішого використання ресурсів і, зрештою, сприяння покращення екологічної продуктивності³⁸¹ аграрного підприємництва.

В сучасних умовах господарювання на ефективність підприємництва впливає якість управління як безпосередньо на підприємстві, так і в країні. Якісні та працюючі закони, щодо провадження бізнесу, інституту власності, чесності урядових організацій визначають

³⁷⁹ Transforming food and agriculture to achieve the SDGs. 20 interconnected actions to guide decision-makers. Food and agriculture organization of the United Nations. Rome. 2018. 76 p. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d7e5b4ae-80b6-4173-9adf-p.10>.

³⁸⁰ Yue L., Haoran Y. The overall spatial spillover effects of local agricultural policy: A study on China's corn stockpiling policy based on Adaptive Expectation Theory and Spatial Durbin Model. *Agricultural Economics – Czech*. 2025. Vol. 71. No. 3. pp. 160–172. DOI: <https://doi.org/10.17221/9/2024-AGRICECON>. p. 160.

³⁸¹ Meicui M., Shaoyan M., Yanqiao C. A study on the impact of aging and agricultural infrastructure construction on the agricultural green total factor productivity. *Agricultural Economics – Czech*. 2025. Vol. 71. No. 3. pp. 113–129. DOI: <https://doi.org/10.17221/273/2024-AGRICECON>. p. 113.

обсяг прямих іноземних інвестицій, свободу ведення бізнесу й торгівлі. Лише за наявності сильних офіційних інститутів ведення підприємницької діяльності можливим стає модернізація бізнесу на засадах циркулярної та шерингової економік. “Щоб повністю сприяти сталому розвитку, циркулярна економіка повинна приділяти більше уваги соціальному залученню”³⁸², тобто соціальній інклюзії. Аграрний бізнес вважається таким, що відповідає засадам циркулярної економіки, якщо: керується принципом замкнутого типу виробництва в ході прийняття аграрних бізнес-рішень; продукує екологічні товари і надає екопослуги; екологічніший, ніж аналогічний бізнес у конкурентів; повне дотримання екологічних правил і стандартів.

Впоратись зі складним процесом переходу до циклічної економіки в аграрній сфері можна з допомогою двох форм управління: державне та мережеве управління. Для ефективного впровадження циркулярної економіки в аграрному секторі вирішальними є сильне керівництво уряду, активне залучення зацікавлених сторін і сприйнятливість до управління мережею³⁸³.

Станом на початок 2025 року більшість країн світу із групи ТОП-10 за Індексом економічної свободи продемонстрували хоч і незначне, але впевнене зростання в порівнянні з показником 2024 року (рис. 6.9). Найбільшого прогресу серед лідерів 2025 року досягла Австралія, адже її показник покращився на 3,1 бала за період 2024–2025 років. Однак, наприклад, Тайвань, продемонстрував незначне зниження на 0,3 бала свого загального Індексу економічної свободи. Україна, на жаль, з 2022 року, після початку повномасштабної війни на її території, не оцінюється за більшістю індикаторів економічної свободи. Хоча ще в довоєнний період – станом на початок 2022 року Індекс економічної свободи в Україні був на рівні 56,2 бала, що вважається найкращим показником країни з 1995 року³⁸⁴.

³⁸² Piao R.S., Braga de Vincenzi T., Fernandes da Silva A.L., Chinen de Oliveira M.C., Vazquez-Brust D., Carvalho M.M. How is the circular economy embracing social inclusion? *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 411. Art. 137340. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137340>.

³⁸³ Cramer J. Effective governance of circular economies: An international comparison. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 343. Art. 130874. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130874>. p. 1.

³⁸⁴ Kim A.B., Roberts K.D. 2025 Index of Economic Freedom. USA, Washington: The Heritage Foundation's, February 2025. URL: https://static.heritage.org/index/pdf/2025/2025_p.370.

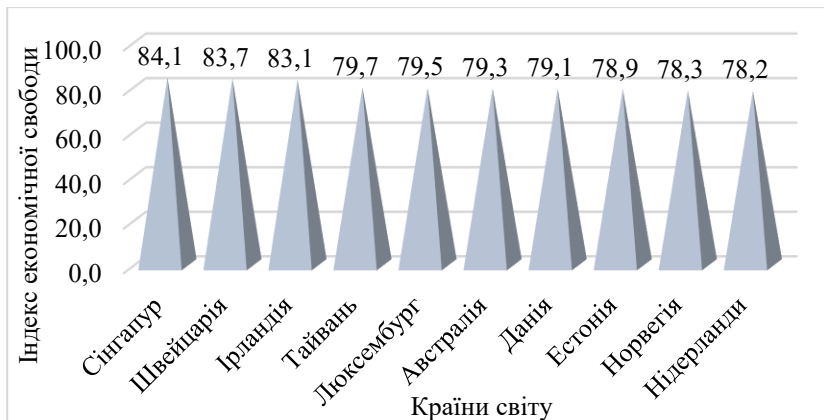


Рис. 6.9. ТОП-10 країн світу за Індексом економічної свободи станом на лютий 2025 року.

Джерело: складено на основі даних джерела³⁸⁵.

До ключових факторів, що наразі впливають на формування фінансового забезпечення (за рахунок власних ресурсів) реалізації інноваційних проєктів аграрних підприємств в Україні відносять: мотивацію персоналу, концентрацію, інтенсивності землекористування, інтенсифікацію, спеціалізацію, диверсифікацію, аутсорсинг. Фундаментальною основою для отримання високих показників доходу, маржинального доходу, грошового потоку та інвестиційного прибутку є формування відповідного розміру виробничих витрат на гектар³⁸⁶.

Індекс економічної свободи країн світу складається з урахуванням 12 факторів, що об'єднані в 4 групи і кожен з яких оцінюється від 0 до 100 балів: верховенство права (права власності, доброчесність уряду, ефективність судової системи); розмір уряду (державні витрати, податковий тягар, фінансовий стан); ефективність регу-

³⁸⁵ Kim A.B., Roberts K.D. 2025 Index of Economic Freedom. USA, Washington: The Heritage Foundation's, February 2025. p. 4. URL: <https://static.heritage.org/index/pdf/2025/2025>

³⁸⁶ Kucher L., Kucher A., Morozova H., Pashchenko Y. Development of circular agricultural economy: potential sources of financing innovative projects. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8. No. 2. pp. 206–227. DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.322728>.

лювання (свобода бізнесу, свобода праці, монетарна свобода); відкриті ринки (свобода торгівлі, свобода інвестицій, фінансова свобода)³⁸⁷. За факторами “Право власності” та “Чесність уряду” в Індексі економічної свободи Україна набрала станом на лютий 2025 року лише 5,1 та 6,1 бали відповідно зі 100 можливих, при цьому, відстаючи від ТОП-10 країн лідерів на 90–94 бали (рис. 7.9 і 8.9).

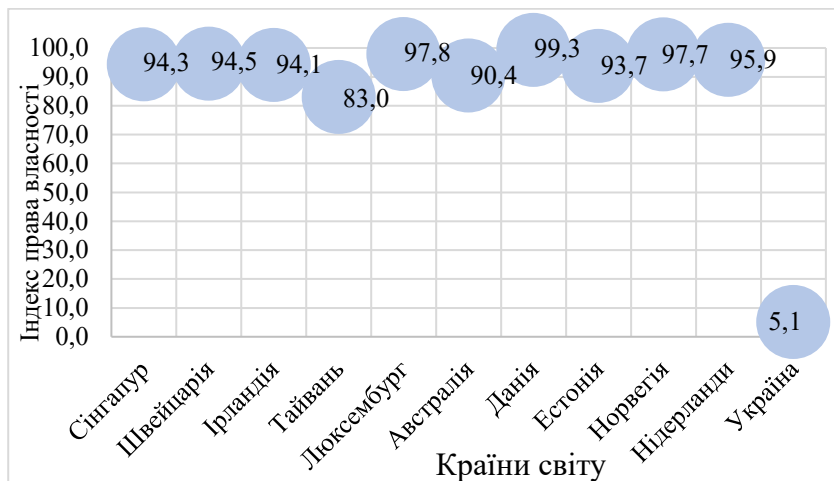


Рис. 7.9. ТОП-10 країн світу та Україна за Індексом економічної свободи в розрізі фактора “Право власності” станом на лютий 2025 року.

Джерело: складено на основі даних джерела³⁸⁸

Ефективні уряди можуть бути більш гнучкими та адаптивними до змін навколишнього середовища і технологічних інновацій. Звідси випливає, що ефективний уряд сприятиме адаптивному управлінню, яке враховує суспільні інтереси більше, ніж інтереси ринкових лідерів³⁸⁹.

³⁸⁷ Там само. С. 1.

³⁸⁸ Kim A.B., Roberts K.D. 2025 Index of Economic Freedom. USA, Washington: The Heritage Foundation's, February 2025. URL: https://static.heritage.org/index/pdf/2025/2025_p.4,8.

³⁸⁹ Hong S., Lee S. Sharing economy and government. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6. Iss. 4. Art. 177. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc.6.4.177>.

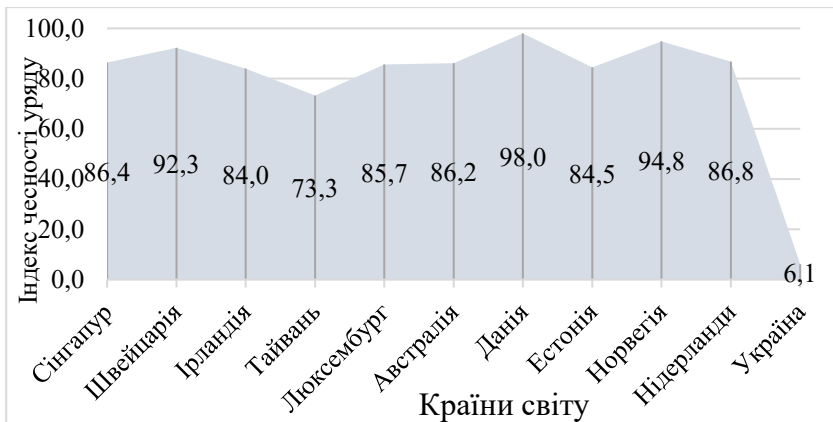


Рис. 8.9. ТОП-10 країн світу та Україна за Індексом економічної свободи в розрізі факторів “Чесність уряду” станом на лютий 2025 року.

Джерело: складено на основі даних джерела³⁹⁰.

Лідерами за Індексом економічної свободи в розрізі факторів “Чесність уряду” станом на лютий 2025 року стали Данія, Норвегія та Швейцарія. Електоральна конкуренція сильно впливає на розвиток економіки спільного використання, і цей вплив значно відчутніший в країнах з деполітизованою бюрократією та ефективним урядом³⁹¹.

Аналізуючи Індекс економічної свободи в розрізі факторів “Свобода бізнесу” та “Свобода торгівлі” станом на лютий 2025 року стає очевидним, що лідерство залишається за Данією, Австралією та Сингапуром (рис. 9). Державні інституції Сингапуру, Австралії та Швейцарії створили належні і працюючі правила для ведення прозорої вільної торгівлі в 2025 році, що відбивається на загальних інноваційних тенденціях економічного зростання в даних країнах (рис. 9.9 і 10.9).

Критичними факторами зовнішнього середовища для стратегічного управління агробізнесом є: загальне бізнес-середовище, агропромислові тенденції, державна політика, міжнародна та внутрішня

³⁹⁰ Там само. С. 4, 8.

³⁹¹ Там само. С. 1.

конкуренція, потенційні учасники галузі, ланцюг постачання, канали розподілу та сімейні взаємодії³⁹².



Рис. 9.9. ТОП-10 країн світу за Індексом економічної свободи в розрізі факторів “Свобода бізнесу” станом на лютий 2025 року.

Джерело: складено на основі даних джерела³⁹³.

Ринки агропродовольчого сектору характеризуються диспропорціями рівнів концентрації (проблема ринкової влади), державне втручання та багато форм державної підтримки. До того ж, на збільшення процесів економічної інтеграції (зокрема, за рахунок до глобалізації та торговельних угод) розширення місцевих і внутрішніх ринків агропродовольчої продукції³⁹⁴ впливають наявний рівень свободи бізнесу та свободи торгівлі в країні.

³⁹² Chen Ch.-Ch., Yueh H.-P., Liang Ch. Strategic management of agribusiness: Determinants and trends. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*. 2016. Vol. 12. Iss. 4. pp. 69–97. DOI: <https://doi.org/10.7341/20161244>. p. 73.

³⁹³ Kim A.B., Roberts K.D. 2025 Index of Economic Freedom. USA, Washington: The Heritage Foundation's, February 2025. URL: <https://static.heritage.org/index/pdf/2025/2025>. p. 4.

³⁹⁴ Pietrzak M., Roman M. The problem of geographical delimitation of agri-food markets: evidence from the butter market in European Union. *Oeconomia*. 2028. Vol. 17. No. 3. pp. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.22630/ASPE.2018.17.3.40>. p. 87.

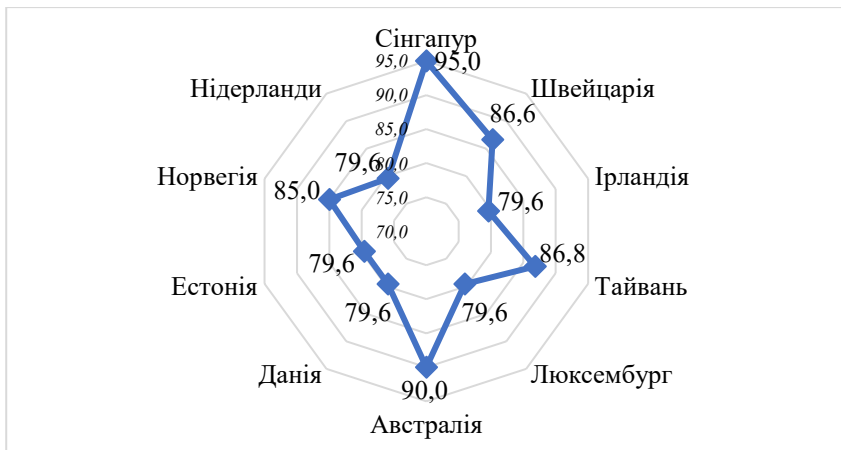


Рис. 10.9. ТОП-10 країн світу за Індексом економічної свободи в розрізі факторів “Свобода торгівлі” станом на лютий 2025 року.

Джерело: складено на основі даних джерела³⁹⁵.

Лідерами за Індексом економічної свободи в розрізі фактора “Свобода інвестицій” станом на лютий 2025 року стали Люксембург, Сінгапур, Ірландія, Данія, Естонія та Нідерланди (рис. 11.9). В цих країнах державні інституції подбали про створення належних працюючих умов для захисту інвестора, створений належний інвестиційний клімат в кожній з країн.

Проаналізувавши ТОП-10 лідерів серед країн світу за Індексом економічної свободи в розрізі деяких факторів станом на лютий 2025 року варто вказати на соціально-економічні очікування, яких прагне досягти Європейський союз, реалізуючи Цілі сталого розвитку до 2030 року. Стає очевидним, що досягнення цих цілей є базисом для формування нових прогресивних типів економік, а саме: економіки біоросту, економіки добробуту, економіки вражень, ексабайтової та гіг-економіки, циркулярної і шерингової економіки, “чистої нульової” економіки, зеленої й синьої економіки (табл. 1.9).

³⁹⁵ Kim A.B., Roberts K.D. 2025 Index of Economic Freedom. USA, Washington: The Heritage Foundation's, February 2025. URL: <https://static.heritage.org/index/pdf/2025/2025> . p. 4.

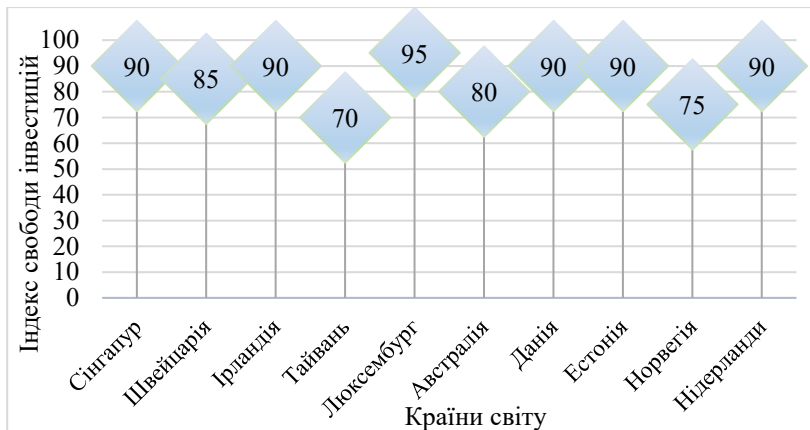


Рис. 11.9. ТОП-10 країн світу за Індексом економічної свободи в розрізі фактора “Свобода інвестицій” станом на лютий 2025 року.

Джерело: складено на основі даних джерела³⁹⁶.

Таблиця 1.9 – Очікуванні соціально-економічні ефекти від функціонування та розвитку прогресивних й інноваційних типів економіки і ринку Метавесесвіту

Тип економіки та нові ринки	Країни лідери	Очікувані ефекти	Характерні особливості
1	2	3	4
Економіка біоросту, “зелена” економіка	Німеччина	В 2030 році ≈ \$1 трлн	Націлена на розширення практичного аспекту стійкості інтенсифікації первинного виробництва, ефективного повного замкнутого циклу використання біомаси і формування безвідходного виробництва. Популяризація “зелених” екологічних інновацій.
Циркулярна економіка	Великобританія, Китай та США	В 2030 році ≈ \$4,5 трлн	Вибудовується на принципах скорочення повного використання і повторної переробки. Максимально ефективно і “розумне” використання ресурсів, мінімізація відходів виробництва.

³⁹⁶ Kim A.B., Roberts K.D. 2025 Index of Economic Freedom. USA, Washington: The Heritage Foundation's, February 2025. URL: <https://static.heritage.org/index/pdf/2025/2025..> p. 4.

1	2	3	4
“Чиста нульова” економіка	Данія, Швеція, Фінляндія, Сінгапур, Норвегія	В 2030 році ≈ \$2,3 трлн	Країна бере на себе дотримання довгострокових зобов'язань щодо економіки “чистого нуля”, вуглецевої нейтральності, лідерство в реалізації якісної кліматичної політики.
Ексабайтова економіки	США, Сінгапур, Велика Британія, Канада, Південна Корея	В 2030 році ≈ від \$11 до \$17 трлн	Великі дані стають валютою ексабайтової економіки, яка революціонує в техніко-технологічному, інноваційному та цифровому сенсі більшість галузей, стимулює проривні інновації і змінює до непізнаності глобальний цифровий ландшафт світ-системи.
Ринок Метавесвіту	Північна Америка, Китай і Японія	В 2024 році ≈ \$71,27 млрд В 2030 році ≈ \$807,29 млрд В 2032 році ≈ \$2346,2 млрд	Глобальний ринок туризму віртуальної реальності. Підвищення попиту на технології Метавесвіту у секторі охорони здоров'я, освіти та торгівлі.
Економіка добробуту	Сінгапур	В 2030 році ≈ \$9 трлн	Акцент робиться на профілактиці здоров'я, тренінгах з самовдосконалення, реалізації якісних організаційних і освітніх програм, а також на фітнесі, дієті, здоров'ї та красі.
Економіка вражень	США, Великобританія та Німеччина	В 2030 році ≈ \$6,5 трлн	Сильними сторонами у розвитку цих країн є скоординована робота між урядом і промисловістю, потужний потенціал у сфері культури, розваг, спорту.

Джерело: складено на основі джерела³⁹⁷.

Сучасні тенденції стратегічного менеджменту для розвитку аграрного підприємництва крізь призму циркулярної економіки та інклюзивності є наступними: аграрні інноваційні технології необхідно постійно розвивати і застосовувати для забезпечення довгострокового успіху галузі та економічного зростання; корпоративні рішення мають прийматися на основі соціальної відповідальності та бізнес-етики в середовищі зростаючої невизначеності аграрного сектора; цінності екологічності повинні бути посилені, щоб змінити умови та методи

³⁹⁷ Future possibilities. Index 2024. Horizon Group & Vantage Research, 2024. URL: <https://www.vantageresearchgroup.com/reports/FPI%202024%20report%20FINAL.pdf>

конкуренції в агробізнесі; практики сталого розвитку повинні бути змінені у відповідь на зміни в структурі та межах аграрної галузі; кожен аграрну фірму слід розглядати як унікальну сукупність аграрних ресурсів і відносин, які необхідно розвивати та інноватизувати³⁹⁸.

Структура кластера аграрного сектору, що функціонує на засадах циркулярної і шерингової економіки включає: суб'єктів сільськогосподарського підприємництва; традиційні сектори сільського господарства (мікро-, малі та середні підприємства); власників сільськогосподарських підприємств; суб'єктів науково-дослідної галузі; громадські організації, що займаються сільським господарством та виробництвом продуктів харчування³⁹⁹.

Критичні фактори внутрішнього середовища для ефективного стратегічного управління агробізнесом включають: постановку цілей, стратегічне позиціонування, якісний продукт, інноваційні послуги, управління маркетингом, вертикальну координацію, обслуговування клієнтів, топ-менеджмент, відносини з працівниками, контроль витрат і фінансовий менеджмент⁴⁰⁰.

Основними одночасними чинниками, які сприяють комерціалізації сільського господарства, є змінні інфраструктури (дороги, ринок, транспорт і банки), інституційні змінні (сільськогосподарські кооперативи) і масштаб виробництва (надання землі та різноманітність продукції рослинництва). З цих причин, варто інвестувати в інфраструктуру та інституційний розвиток фермерів для стимулювання розвитку кооперації у сільському господарстві⁴⁰¹.

Аналіз існуючих концепцій циркулярної економіки для аграрного сектору представлено у складеній порівняльній таблиці 2.9.

³⁹⁸ Chen Ch.-Ch., Yueh H.-P., Liang Ch. Strategic management of agribusiness: Determinants and trends. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*. 2016. Vol. 12. Iss. 4. pp. 69–97. DOI: <https://doi.org/10.7341/20161244>. p. 92.

³⁹⁹ Abilda S., Kaliyeva A., Ilyashova G., Yerezhpova A. Corporate strategies in agricultural enterprises: Adaptation and development in the COVID-crisis environment. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. Iss. 2. Art. e24269. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24269>. p. 2.

⁴⁰⁰ Chen Ch.-Ch., Yueh H.-P., Liang Ch. Strategic management of agribusiness: Determinants and trends. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*. 2016. Vol. 12. Iss. 4. pp. 69–97. DOI: <https://doi.org/10.7341/20161244>. p. 74.

⁴⁰¹ Abu B.M., Sarpong D.B., Osei-Asare Y.B., Okyere C.Y., Kim T. Determinants of an extended metric of agricultural commercialization in Ghana. *Scientific African*. 2024. Vol. 26. Art. e02412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02412>.

Таблиця 2.9 – Концепції циркулярної економіки для аграрного сектору

Модель циркулярної економіки 1970-х років “Принцип 3R: Reduce, Reuse, Recycle”	Модель циркулярної економіки “Принцип 10R: комплексний циркулярний підхід” професора Жаклін Крамер
1. Зменшення (reduce) – принцип, що націлений на зменшення утворення відходів.	1. Відмова (refuse) від продуктів та товарів, що є непотрібними і без них можна обійтись. 2. Зменшення (reduce) споживання шляхом свідомої відмови від зайвого і непотрібного. До прикладу, варто обрати сільського обладнання вищого гатунку. 3. Перепроектування (redesign). Робити акцент на матеріалах з аграрного сектору, що піддаються відновленню. Акцент на створенні екологічно чистих продуктів.
2. Повторне використання (reuse) – принцип, що спрямований на зменшення необхідності в новому виробництві за рахунок повторного використання аграрної сировини і матеріалів.	4. Повторне використання (reuse) аграрних продуктів, сировини та матеріалів за їх основним призначенням, що зменшує витрати в новому виробництві агропродукції. Аграрні підприємства можуть на даному етапі використовувати можливості шерингової економіки для обміну інструментами, аграрним обладнанням. 5. Ремонт (repair) обладнання, а не швидке позбування зламаних інструментів. 6. Відновлення (refurbish) матеріалів, інструментів аграрного підприємства з метою підвищення їх продуктивності. Як результат: повторне використання та очевидне зменшення попиту на нові предмети і засоби праці в аграрному секторі. 7. Переробка (remanufacture) окремих частин застарілого аграрного обладнання в нових аналогових агропродуктах. Результатом є збереження енергії, економія матеріалів, продовжений термін служби аграрних інструментів. 8. Переорієнтація (repurpose) призначення частини застарілих деталей в новому продукті на нові сенси, ролі й цінності.
3. Переробка (recycle) – створення нових продуктів шляхом переробки відходів в рамках замкнутого виробничого циклу.	9. Переробка (recycle) відходів на нові продукти націлена на ощадливе поводження з обмеженими ресурсами та зменшення відходів. Результат: ефективне сортування, збір і переробка сировини, матеріалів. 10. Відновлення (recover) шляхом вилучення цінності з відходів методом компостування та генерування енергії в результаті переробки відходів.

Джерело: складено на основі джерел^{402, 403}

⁴⁰² Reduce, Reuse, Recycle. EPA United States Environmental Protection Agency, 2025. URL: <https://www.epa.gov/recycle>.

⁴⁰³ Cramer J. The raw materials transition in the Amsterdam Metropolitan area: Added value for the economy, well-being, and the environment. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2017. Vol. 59. No. 3. pp. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/00139157.2017.1301167>. p. 16.

Загалом, прогресивний розвиток аграрного підприємництва в замкнутому циклі передбачає зворотну логістику і переробку, проривні інновації, соціальні інновації, стійкі ланцюги поставок, біоекономіку та замкнутий ланцюг поставок⁴⁰⁴. Оптимізації та декарбонізації транспортних і логістичних мереж, покращення прозорості й відстеження ланцюгів поставок, а також розробки стійких практик управління ланцюгами поставок, відповідають більшості визначених Цілей сталого розвитку⁴⁰⁵.

В ході інноваційно-цифрового розвитку аграрного підприємництва суттєвому ризику піддаються усі види діяльності, бізнес-процеси, відносини та інформаційні системи, які орієнтовані на сільськогосподарський бізнес, які інтегровані в мережеву систему та які пов'язані прямо (матеріально) або опосередковано (нематеріально) від верхівки до низу, включаючи координацію та взаємодію процесів і дій у різних функціях (таких як маркетинг, продажі, виробництво, дизайн продукту, закупівлі, логістика, фінанси та інформаційні технології) у мережі організацій, необхідних для розподілу матеріалів та інформації (включаючи гроші) в руки клієнтів⁴⁰⁶.

Напрями і шляхи відбудови економіки України крізь призму розвитку прогресивних типів економіки та різних варіантів інноваційного розвитку представлено на рис. 12.9.

Розвиваючи екосистему аграрного підприємництва на циркулярної економіки, варто визначитися зі стратегіями, що будуть обрані для розвитку, а саме: революційні стратегії; прогресивні стратегії; формувальні стратегії; стратегії подальшого розвитку; стратегії підтримки; стратегії зростання; стратегії скорочення⁴⁰⁷. Пріоритетними напрямки розвитку аграрного підприємства в контексті обраних

⁴⁰⁴ Piao R.S., Braga de Vincenzi T., Fernandes da Silva A.L., Chinen de Oliveira M.C., Vazquez-Brust D., Carvalho M.M. How is the circular economy embracing social inclusion? *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 411. Art. 137340. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137340>.

⁴⁰⁵ Raman R., Lathabhai H., Mandal S., Kumar C., Nedungadi P. Contribution of business research to sustainable development goals: Bibliometrics and science mapping analysis. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Art. 12982. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151712982>. p. 30.

⁴⁰⁶ Imbiri S., Rameezdeen R., Chileshe N., Statsenko L. A novel taxonomy for risks in agribusiness supply chains: A systematic literature review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 16. Art. 9217. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13169217>. p. 11.

⁴⁰⁷ Abilda S., Kaliyeva A., Ilyashova G., Yerezhpova A. Corporate strategies in agricultural enterprises: Adaptation and development in the COVID-crisis environment. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. Iss. 2. Art. e24269. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24269>. pp. 3–4.

корпоративних стратегій включають наступне: підтримка набутих позицій у внутрішньому та зовнішньому середовищі; пошук нових контактів у всіх сферах діяльності за замкнутим циклом; оновлення ресурсної бази для забезпечення екологічного розвитку; активна інформаційна взаємодія з агентами зовнішнього середовища для встановлення зв'язків з підприємством; інноваційно-цифрова модернізація виробництва та оновлення продукції в частинні її екологічності; впровадження та адаптація інновацій; навчання персоналу⁴⁰⁸ цифровим навикам. Уряду країни, варто виділяти кошти на проєкти в агробізнесі та дослідницькі проєкти, спрямовані на вирішення проблем країни, що відновлюється після потрясінь, щоб сформувати потрібні переваги в секторі агробізнесу.



Рис. 12.9. Напрями і шляхи відбудови економіки України крізь призму розвитку прогресивних типів економіки та різних варіантів інноваційного розвитку.

Джерело: запропоновано автором.

⁴⁰⁸ Там само. pp. 8.

Цифрові платформи спільного використання користуються зростаючою популярністю на ринку шерингу, що перетворює їх на ефективну бізнес-модель для аграрних компаній, що розвиваються, або для тих, яким потрібно адаптуватися до поточного часу⁴⁰⁹. Наміри аграрія, фермера використовувати (прийняття технології) і їх поведінка щодо використання (фактичне використання) цифрових технологій визначаються тим, як вони вважають або сприймають корисність (вигоду від використання технології) і легкість використання (застосунок) технології в ході аграрного підприємництва.

Пріоритетними напрямками інноваційно-цифрового розвитку країни, які могли б пришвидшити відбудову національної економіки цифрові технології, зелені інновації, проривні інновації (рис. 13.9).

Штучний інтелект в сільському господарстві (AI)	Безпілотні технології (AUV)	Технології в медицині (MedTech)
Зелені екологічні технології для агробізнесу (GreenTech)	Оборонні технології (DefenseTech)	Економіка без кордонів (Fluid Economy)
Біотехнологічні інновації (BioTech)	Кібербезпека в аграрному секторі (Secure Cyber Space)	Цифрові аграрні технології (AgriTech)
Розвиток системи аграрної освіти (Edtech)	Цифрові технології, що розширюють реальність (VR, AR і MR)	
Напівпровідники, що використовуються в машинах, техніці		

Рис. 13.9. Пріоритетність інноваційно-цифрового розвитку національної економіки.

Джерело: запропоновано автором.

Прикладом, що заслуговує на увагу є переробка електронних та електричних відходів в Амстердамі. Викинуті продукти можна

⁴⁰⁹ Netto C. de O., Tello-Gamarra J.E. Sharing economy: A bibliometric analysis, research trends and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2020. Vol. 15. Iss. 2. URL: <https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242020000200041&script=sci>. p. 52.

розібрати в субрегіональному масштабі, тоді як переробка відновлених матеріалів вимагає організації регіонального чи навіть вищого рівня. В Амстердамі формуються локальні центри демонтажу, що створюють більше робочих місць на субрегіональному рівень, у тому числі для людей з поганими перспективами працевлаштування. Хоча ці додаткові робочі місця частково замінюють робочі місця в поточних централізованих центрах розбирання в інших місцях країни, переробка відновлених матеріалів створить більше можливостей для працевлаштування та досягне більших екологічних переваг⁴¹⁰

Соціально-економічному прогресу в Україні загрожують такі соціальні проблеми, як несправедливість, відсутність можливостей гідного працевлаштування, бідність, соціальні труднощі, відсутність належної якісної освіти, воєнний стан, а також екологічні проблеми, такі як зміна клімату, загрози для тваринного світу і слабе фізичне й морально-ментальне здоров'я українців. Впроваджується багато планів сталого розвитку та соціальних реформ, але суттєвих змін наразі невідчутно. Ця несприятлива ситуація обмежує сталий розвиток⁴¹¹. України та змушує напрацьовувати все нові й нові інструменти для повоєнного відновлення економіки країни на засадах цифровізації, інноватизації, соціалізації та екологізації.

⁴¹⁰ Cramer J. The raw materials transition in the Amsterdam Metropolitan area: Added value for the economy, well-being, and the environment. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2017. Vol. 59. No. 3. pp. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/00139157.2017.1301167>. С. 18.

⁴¹¹ Tu Y.-T., Aljumah A.I., Nguyen S.V., Cheng C.-F., Tai T.D., Qiu R. Achieving sustainable development goals through a sharing economy: Empirical evidence from developing economies. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. No. 8. Art. 100299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100299>. p. 8.

Розділ 10. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Теоретико-методологічні складові управління грошовими потоками підприємства

В умовах входження підприємств в нове конкурентне середовище проблемою є брак грошових коштів для модернізації виробництва і виконання зобов'язань. Такі обставини зумовлені недостатністю залучення грошових коштів, а також нераціональне їх використання в процесі організації виробництва. Відомо, що основою успішного функціонування будь якого підприємства є стабільні грошові потоки та процес ефективного управління ними.

В архітектоніці підприємства грошові активи є основою його успіху сфер діяльності, вони опосередковують кругообіг капіталу на всіх його стадіях, підвищують ліквідність, платоспроможність і забезпечують фінансову стійкість підприємства. Платоспроможність і ліквідність підприємства в процесі економічної бізнес-діяльності прямо залежать від спроможності його своєчасно і в потрібному обсязі генерувати грошові потоки. В умовах ринкової економіки, основою якої є конкуренція, економічна успішність у великій мірі залежить від реалізації цілісної системи прогнозування, планування і контролю над грошовими потоками.

В сучасних наукових доробках щодо поняття «грошові потоки» знаходимо багато визначень, що свідчить про багатогранність цієї категорії і існування протиріч з приводу її розуміння. Різноманітність наукових підходів до трактування сутності грошових потоків зумовлене в першу чергу тим, що вони є невід'ємною складовою і основою фінансової системи підприємства та пов'язані з майже всіма його економічними процесами. Термін «грошовий потік» бере своє походження із зарубіжної економічної літератури і в перекладі з англійської cash-flow означає рух коштів, однак цей вираз прийнято називати грошовим потоком⁴¹². Необхідно розділити поняття «грошового потоку» та «грошових потоків»: під «грошовим потоком» (cash flow) розуміють чистий грошовий потік, тобто залишок грошових коштів в результаті діяльності підприємства за

⁴¹² Ясишена В. Сутність грошових потоків підприємств та їх класифікація. Економічний аналіз. 2008. Вип. 2..(18). С. 321–324. С. 323. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9430/1.pdf>

певний період; і «грошові потоки» (cash flows) – це рух коштів, який відбувається на підприємстві безперервно внаслідок його бізнес-діяльності⁴¹³. Такий розподіл цих понять дає нам право стверджувати, що cash flow відображає суть чистого грошового потоку у вузькому сенсі, а в загальному показує рух коштів в процесі організації економічної діяльності підприємства. Звідси можемо зробити висновок, що грошовий потік – це грошові надходження та їх витрачання підприємством в процесі організації господарської діяльності. Різниця між ними по кожному окремому виду діяльності або по діяльності підприємства в цілому називається «чистим грошовим потоком».

В практичній діяльності управління грошовими потоками підприємства передбачає цілеспрямований вплив на господарські операції підприємства з метою забезпечення його функціонування. Грошові потоки забезпечують оцінку надходження і витрат фінансових ресурсів підприємства. Характерні риси управління грошовими потоками підприємства відображають принципи управління, тобто основні правила діяльності, якими керуються його органи управління, враховуючи соціально-економічні умови, що склалися⁴¹⁴.

Наукові підходи до визначення сутності поняття «грошового потоку» як економічної категорії відображені в табл.1.10.

Незважаючи на те, що грошовий потік є основою фінансового потоку підприємства, поняття «фінансовий потік» та «грошовий потік» не є ідентичними. Визначення змісту поняття «грошові потоки» підприємства в таблиці 6.1 засвідчують їх тісний зв'язок з процесом господарської діяльності, який відбуваються між державою, пов'язані зі сплатою податків і зборів, фінансуванням і кредитуванням різних державних програм, між комерційними банками, відносини з перерозподілу фінансових ресурсів між залежними компаніями, відносини між підприємствами в процесі їх взаєморозрахунків за сировину, готову продукцію тощо.

⁴¹³ Колісник О.П., Замогильна А.В. Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», 2018. №10. С. 60-65. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/kolisnyk.pdf>

⁴¹⁴ Селівєрстова Л. С. Управління грошовими потоками підприємства. Економік та держава № 9. 2015. С. 20–22. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2015/6.pdf

Таблиця 1.10– Сутність поняття грошових потоків

Вчені-економісти	Грошовий потік підприємства
І.О. Бланк	Сукупність розподілених у часі надходжень та виплат грошових коштів, які генеруються його господарською діяльністю.
В.А. Верба О.А. Загородніх	Різниця між кількістю отриманих та витрачених коштів.
С.О. Москвін	Різниця між грошовими надходженнями й витратами.
О. М. Жовна	Обіг грошей, який протікає безпосередньо в часі. Система відношень, яка виникає під час грошового потоку, носить фінансовий характер.
МСБО № 7 «Звіт про рух грошових коштів»	Надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів.
О. В. Дзюблюк	Базове джерело для погашення позик та спосіб оцінки кредитоспроможності підприємства.
Л.М. Коваленко	Надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів у результаті виробничо-господарської діяльності підприємств.
К.О. Крічевець	Перевищення сумарних готівкових грошових коштів підприємства над його готівковими витратами.
О.О. Терещенко	Результат руху грошових коштів підприємства за той чи інший період часу, тобто в загальному вигляді це різниця між надходженнями грошових коштів та їх виплатами за період.
Ю.О. Єрешко	Обсяг грошових коштів, що отримує або виплачує підприємство протягом звітного або планованого періоду.
А.М. Поддєрьогін	Сукупність послідовно розподілених у часі подій, які пов'язані із відособленим та логічно завершеним фактом зміни власника грошових коштів у зв'язку з виконанням договірних зобов'язань між економічними агентами (суб'єктами господарювання, державою, домогосподарствами, міжнародними організаціями).
Л.А. Лобан	Один із ключових моментів оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю.
Н.Г. Пігуль	Сукупність розподілених у часі надходжень і виплат коштів, які генеруються його господарською діяльністю.

Джерело: складено автором на основі⁴¹⁵.

На відміну від грошових потоків, поняття «фінансові потоки» підприємства нерозривно пов'язане з категорією «фінанси». Однією з ознак фінансів є фондування грошових коштів. У процесі своєї діяльності підприємства самостійно формують і використовують цільові фонди

⁴¹⁵ Сергєєва О.Р. Суть та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2017. Вип.12, частина 2. С. 110-107. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/24.pdf

грошових коштів: статутний, резервні фонди, фонд оплати праці, фонди накопичення, соціального розвитку, амортизаційний, ремонтний фонди тощо. А фінансові ресурси підприємства – це наявні в розпорядженні підприємства кошти, які поділяються за двома ознаками, а саме: за видами, складом та джерелами виникнення (формування)⁴¹⁶.

Фінансовий потік є рухом фінансових ресурсів, під яким розуміється зміна їх кількості, вартості, форми, пропорцій, їх розподіл і перерозподіл між різними суб'єктами економіки. Поняття "фінансовий потік" у широкому розумінні, включає рух будь-яких коштів (вартостей) – фінансових ресурсів, а поняття "грошовий потік" у більш вузькому розумінні як рух безпосередньо грошових коштів – грошей⁴¹⁷. Таким чином, в процесі розподілу прибутку виникає фінансовий потік, який тісно пов'язаний з утворенням різних фондів підприємства: виплатою доходу учасникам (акціонерам); матеріальним стимулюванням працівників тощо. А грошовий потік виникає лише тоді, коли відбувається витрачання грошових коштів з рахунків підприємства або з каси.

Цей тісний взаємозв'язок проявляється в тому, що зовнішній щодо підприємства фінансовий потік завжди буде викликати рух грошових коштів між контрагентами. Щодо внутрішнього фінансового потоку, то він пов'язаний з формуванням цільових фондів, не супроводжується рухом грошових коштів по рахунках і в касі підприємства.

Грошовий потік підприємства - це рух (надходження і витрачання) грошових коштів на розрахункових, валютних та інших рахунках і в касі підприємства в процесі його господарської діяльності, що в сукупності становить його грошовий обіг⁴¹⁸.

Для більш повного розкриття сутності та забезпечення ефективного управління грошові потоки класифікують за рядом ознак табл. 2.10.

⁴¹⁶ Яременко В. Г., Салманов Н. М. огли. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 19, Ч. 3. 2018. С. 158–162. С. 161. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/36.pdf

⁴¹⁷ Олійник О. О. Грошові і фінансові потоки в системі фінансового менеджменту підприємства. Інвестиції: практика та досвід № 13–14. 2021. С. 32–37. С. 36. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13-14_2021/7.pdf

⁴¹⁸ О. В. Клименко. Теоретичне визначення та класифікація грошових потоків підприємства. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2013. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2336>

Таблиця 2.10 – Класифікація грошових потоків підприємства

Класифікаційна ознака	Найменування грошових потоків
За видами господарської діяльності:	➤ від операційної діяльності; ➤ від інвестиційної діяльності; ➤ від фінансової діяльності.
За методом вартісного оцінювання у часі:	➤ в справжній вартості; ➤ в майбутній вартості.
За безперервністю формування:	➤ регулярні; ➤ дискретні.
За стабільністю формування:	➤ рівномірні; ➤ нерівномірні.
За відношенням до суб'єктів:	➤ зовнішні; ➤ внутрішні.
За формою грошових активів:	➤ безготівковий; ➤ готівковий; ➤ еквіваленти грошових коштів.
За масштабами обслуговування операцій:	➤ по підприємству в цілому, ➤ по структурному підрозділу, ➤ по окремих господарських операціях.
За напрямом руху коштів:	➤ вхідний; ➤ вихідний.
За методом нарахування обсягу грошового потоку:	➤ чистий (сальдовий); ➤ валовий (сукупний).
За рівнем достатності обсягу:	➤ оптимальний; ➤ надлишковий; ➤ дефіцитний.
За видами валюти:	➤ в національній валюті; ➤ в іноземній валюті.
По економічному змісту і призначенню:	➤ пов'язані з отриманням прибутку; ➤ не пов'язані з отриманням прибутку; ➤ обов'язкові.

Джерело: розроблено автором на основі ⁴¹⁹, ⁴²⁰, ⁴²¹.

⁴¹⁹ Юдіна С.В., Дробот А.С., Павленко Е.В. Класифікація грошових потоків та їх вплив на фінансову стійкість підприємства. Гроші, фінанси і кредит, 2020. Випуск 48. С.257-261. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/49.pdf

⁴²⁰ О.В. Клименко. Теоретичне визначення та класифікація грошових потоків підприємства. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2013. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2336>

⁴²¹ Колісник О.П., Замогильна А.В. Грошові потоки: сутність, класифікація та їх оптимізація в процесі управління. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», 2018. №10. С. 60-65. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/kolisnyk.pdf>

У залежності від видів діяльності, які визначено Національним положенням (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»⁴²², виділяють грошові потоки від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Операційна діяльність підприємства, яка носить пріоритетний характер по відношенню до інших видів ринкової діяльності підприємства, є головним джерелом його прибутку, оскільки акумулює в собі всі операції, які пов'язані з виробництвом або реалізацією готової продукції (товарів, робіт, послуг). Проте найважливішим в цьому процесі є те, що вона забезпечує отримання вагомої частини доходу підприємства і відповідно генерує основний потік грошових коштів. Особливості її здійснення насамперед залежать від специфіки економічної галузі, у сфері якої ця діяльність реалізується. Проте, незалежно від галузі підвищення її ефективності на підприємстві у ринкових умовах потребує:

- підбір кваліфікованих фахівців для побудови ефективної системи менеджменту, використання кваліфікованого, креативного персоналу на усіх рівнях управління операційною діяльністю підприємства;
- економічно-обґрунтоване, раціональне використання обмежених фінансових та матеріальних ресурсів підприємства;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства в ринковому середовищі, у тому числі за рахунок розробки та реалізації ефективної людиноцентристської маркетингової стратегії;
- організації всебічного інформаційного забезпечення діяльності підприємства та про його оригінальну продукцію;
- впровадження системи мотивації персоналу до креативності та ефективного здійснення операційної діяльності;
- розроблення та реалізації ефективної стратегії діяльності підприємства в новому економічному середовищі, врахування його динамізму та умов здійснення операційної діяльності⁴²³.

⁴²² Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ 07.02.2013 № 73. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

⁴²³ Квасов А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економ. науки. Вип. 46. 2022. С. 16–22. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/785/756>

Варто зазначити, що основою розрахунку грошового потоку є саме операційний грошовий потік, який показує здатність господарюючого суб'єкта: погашати фінансову заборгованість; виплачувати дивіденди; фінансувати інвестиції за рахунок внутрішніх фінансових джерел. Достатня величина операційного грошового потоку визначає сприятливі передумови для залучення фінансових ресурсів в розвиток підприємства. Класифікацію грошових потоків за видами господарської діяльності представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Класифікація грошових потоків за видами господарської діяльності

Вид діяльності	Стаття надходження руху грошових коштів	Стаття витрачання руху грошових коштів
Операційна	Реалізація продукції виробничої діяльності підприємства (готових вироблених товарів, робіт, послуг).	• Витрачання на оплату: товарів (робіт, послуг). • Оплата витрат виробничого та загальногосподарського характеру. • Виплата заробітної плати працівникам. • Оплата зобов'язань з податків і зборів, відрахувань на соціальні заходи.
Інвестиційна	• Реалізація необоротних активів. • Реалізація фінансових інвестицій. • Надходження від отриманих відсотків, дивідендів, деривативів.	• Придбання необоротних активів. • Придбання фінансових інвестицій. • Виплати за деривативами.
Фінансова	• Розміщення інструментів власного капіталу (акцій, часток у капіталі). • Розміщення облігацій та інших боргових зобов'язань. • Отримання позик.	• Викуп цінних паперів, (часток у власному капіталі, боргових зобов'язань власної емісії). • Погашення позик. • Сплата дивідендів.

Джерело: розроблено автором на основі ⁴²⁴, ⁴²⁵

⁴²⁴ Степаненко О.І. Принципи управління грошовими потоками підприємства: стратегічний аспект. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d42113f1-cc88-4184-b64f-ee1cd6c53ec5/content>

⁴²⁵ Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013. № 73. Документ z0336-13. Дата оновлення 01.03. 2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

Управління грошовими потоками підприємства є важливим елементом в організації його фінансово-господарської діяльності та необхідною функціональною стратегією, успіх якої виступає запорукою високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоздатності та динамічного розвитку підприємства.

В новому ринковому середовищі необхідність ефективного управління грошовими потоками обумовлюють такі обставини:

- 1) грошові потоки забезпечують господарську діяльність в усіх її аспектах;
- 2) економічне зростання підприємства, його фінансову стійкість визначають синхронізовані між собою в обсягах і часі грошові потоки;
- 3) раціональні грошові потоки допомагають забезпечити ритмічну операційну діяльність;
- 4) при ефективному управлінні грошовими потоками зменшується потреба залучення капіталу;
- 5) оптимізація грошових потоків забезпечує прискорення оборотності оборотних активів підприємства;
- 6) активні форми управління грошовими потоками дають змогу підвищити прибутковість операцій, пов'язаних з рухом грошових коштів та знизити ризик неплатоспроможності підприємства, що набуває особливої актуальності в умовах фінансової кризи⁴²⁶.

Основні підходи управління грошовими потоками підприємства, їх переваги та недоліки наведено у таблиці 4.10.

Результати діяльності підприємства та його розвиток залежать від вибору ефективної організації управління грошовими потоками з врахування особливостей організації виробництва. Зазначимо, що на практиці у більшості використовується комбінований підхід, що свідчить про їх взаємозв'язок і взаємодоповненість.

Завданням ефективного управління грошовими потоками підприємства в умовах ринкової економіки є: формування достатнього обсягу грошових ресурсів підприємства відповідно до потреб його майбутньої діяльності, оптимізація розподілу грошових ресурсів за видами господарської діяльності та напрямками використання, забезпечення високого рівня фінансової стабільності, підтримка постійної

⁴²⁶ Барабаш Н.С., Никонович М.О. Аналіз грошових потоків у системі фінансового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2010. № 2. Т. 2. С. 164-167. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_2/pdf/164-167.pdf

платоспроможності, максимізація чистого грошового потоку, забезпечення мінімізації втрати вартості грошових коштів у процесі їх господарського використання⁴²⁷.

Таблиця 4.10 – Основні підходи управління грошовими потоками підприємства

Підхід	Зміст підходу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Традиційний підхід Р. Хомоноф Д. Мулінс, ⁴²⁸	Попадається як процес управління поточним залишком грошових коштів підприємства, що розпочинається з моменту їх надходження на рахунок підприємства, а призупиняється в момент здійснення останнього платежу.	Передбачає визначення результативності процесу управління та обчислюється як відношення результату (ефекту) до витрат, що забезпечили цей результат.	В такому підході ототожнюються грошові потоки та грошові кошти.
Альтернативний підхід Срінівісан, Кім, Лайтінен, Олман-Вед ⁴²⁹	Розглядає як мистецтво, що переходить в науку управління короткостроковими ресурсами для підтримки поточної діяльності, мобільності фондів та оптимізації ліквідності.	Передбачає управління грошовими потоками, спрямоване на постійне збільшення ринкової вартості підприємства, за допомоги прийняття всіх можливих управлінських рішень.	До уваги не беруться довгострокові ресурси підприємства.
Економічний підхід Фішер, Пігу, Маршал ⁴³⁰	Попит на грошові кошти не відрізняється від попиту на будь-які інші активи підприємства; вимірювання вигоди від накопичення грошових коштів, пов'язане з транзакційними витратами і майбутніми потребами.	Є більш глобальним у порівнянні з попередніми (традиційним і альтернативним) та передбачає визначення необхідного обсягу грошової маси в економіці для забезпечення її стабільності.	Деталізація факторів здійснюється за підсумками аналізу емпіричних даних.

⁴²⁷ Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с

⁴²⁸ Homonoff R., Mullins D.W., Lexington Jr. Cash Management. Toronto and London: D. C. Heath and Company, 1975. 105 p.

⁴²⁹ Srinivasan P., Narasimhan M. S. An Evaluation of Value Relevance of Consolidated Earnings and Cash Flow Reporting in India.IIM Bangalore Research Paper. 2010. No. 306. pp. 141-170. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2125749

⁴³⁰ Cash Flow Management. DOI: [http://www.brucemarshall.co.uk/data/detail_doc;What is Cash Flow Management and Why Is It Important? Mneraltree](http://www.brucemarshall.co.uk/data/detail_doc;What%20is%20Cash%20Flow%20Management%20and%20Why%20Is%20It%20Important?%20Mneraltree). URL: <https://www.mineraltree.com/blog/cash-flow-management/>

1	2	3	4
Інституціональний підхід Муліган ⁴³¹	Залишок грошових коштів залежить від величини реалізації, а наявність високих заробітних плат призводить до збільшення залишку грошових коштів на рахунках підприємства.	Використання закордонного досвіду	Не враховано національні особливості, зокрема, низький рівень заробітних плат на підприємствах України.
Вартісний підхід Фазарі, Феррі, Грінберґ ⁴³²	Сукупний попит визначає величину реалізації, і відповідно, розмір грошового потоку, за їх недостатності підприємства залучають зовнішнє фінансування	Дозволяє порівняти й об'єднати цільові функції прибутковості і ризику.	Грошові потоки залежать від макроекономічних умов.
Обліковий підхід Д. Гіволі, К. Хейн ⁴³³	Мета підходу – виявлення причин, що спричинили відсутність надходження грошових потоків чи навпаки, наявність надходження додаткових грошових потоків, а також оперативне прийняття рішень за наслідками вищевказаних операцій.	Передбачає, що в бухгалтерському обліку інформація про рух грошових коштів дозволяє бухгалтеру аналітику, контролювати і регулювати прямі і непрямі грошові потоки, визначати структуру їх використання.	У певних випадках починає відігравати другорядну роль
Концептуальний підхід М.А. Петрова, А.Г. Беспалова ⁴³⁴	Головною метою управління грошовими потоками є формування найбільш раціональних форм організації потоків грошових коштів в умовах їх обмеженості,	Схема дослідження, має методичне підґрунтя, та напрями удосконалення управління.	Обмеженість ресурсів.

⁴³¹ Business Financing. DOI: <http://www.mulliganfunding.com/small-businessfinancing.>: The Basics of Financing a Business. By TIM PARKER Updated April 30, 2024. URL: <https://www.investopedia.com/articles/pf/13/business-financing-primer.asp>

⁴³² Fazzari, Steven M., R. Glenn Hubbard, Bruce C. Petersen Investment-cash flow sensitivities are useful: A comment on Kaplan and Zingales. Quarterly Journal of Economics. 2000. № 115. pp. 695-705. URL: <http://hdl.handle.net/10.1162/00355300554773>

⁴³³ Givoly D., Carla Hayn, Leavy R. The Quality of Analysts' Forecasts of Cash Flows. The Accounting Review, Forthcoming. 2009. pp. 34-84. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1423137

⁴³⁴ Петрова М.А., Беспалова А.Г. Механизм управления денежными потоками предприятия в рыночных условиях хозяйствования. Вісник. Студентського наукового товариства. Том 2. № 4. 2012. С. 271–279. URL: <https://www.google.com.ua/search?source=hp&ei=OXIKW>

1	2	3	4
Процесуальний М.А. Петрова, А.Г. Беспалова ⁴³⁵	Управління динамічним процесом надходжень і витрачання грошових коштів. Включає в себе два елементи: управління вхідним і вихідним грошовим потоком.	Розглядає грошові потоки у динаміці.	Не береться до уваги чистий грошовий потік.
Результативний М.А. Петрова, А.Г. Беспалова	Показник відображає різницю між вхідними та вихідними грошовими потоками на певну дату (чистий грошовий потік).	Простата розрахунку грошових потоків. Орієнтований на кінцевий результат.	Розглядає грошові потоки в статистиці.
Системний І.А. Бланк ⁴³⁶	Розглядає як систему принципів, методів, інструментів цілі направленої впливу фінансових менеджерів на рух грошових коштів для забезпечення фінансової рівноваги та стійкого зростання підприємства.	Елементи системи гнучко реагують на вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, комплексність управління.	Не дозволяє адекватно оцінювати, які саме елементи зовнішнього або внутрішнього середовища впливають на ефективність управління.
Процесний А.Н., Тацій І. В. ⁴³⁷ , Сергєєва О. Р. ⁴³⁸	Включає в себе послідовні етапи, що включають у себе: облік руху грошових коштів, аналіз, планування, регулювання та контроль грошових потоків.	Дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт, урахування динамічного характеру розвитку підприємства	Складність підходу полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу.

⁴³⁵ Там само.⁴³⁶ Бланк І.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. 496 с. С. 130.⁴³⁷ Тацій І. В. Аналіз грошових потоків підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2014. № 1. С. 150-153. С. 150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2014_1_32⁴³⁸ Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12, Ч. 2. С. 107-110. С. 107. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/24.pdf

1	2	3	4
Потоковий А. С. Селівест- рова ⁴³⁹	Послідовна зміна якісних змін сукупності об'єктів у певному часовому пері- оді.	Потокові показники хара- ктеризують стан об'єкта дослідження не на конк- ретний момент часу, а за певний часовий інтервал, тобто у динаміці.	Показує не ре- зультат, а про- цес обороту високоліквід- ного активу підприємства.

Джерело: складено автором на основі вказаних джерел.

Ефективне управління рухом грошових коштів підприємства стає для його керівництва одним із першочергових завдань організації економічної діяльності, так як саме вони щоденно стикаються з прогнозуванням та управлінням грошовими потоками: вирішують як уберегти кошти від інфляції, як забезпечити нормальну поточну діяльність, підтримати свою ділову репутацію як надійного фінансового партнера. Цей процес має системність і базується на певних принципах (основних правилах діяльності), серед яких:

➤ Достовірність відображення інформації – передбачає відповідність даних фінансової звітності реальному руху грошових коштів (повні, правдиві, неупереджені дані про зміни й рух грошових коштів у розрізі видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної)).

➤ Ліквідність:

- оптимальність обсягів грошових потоків – врахування грошових потоків від усіх видів діяльності;
- своєчасність, оперативність – постійний моніторинг наявності, руху, потреби в грошових коштах
- маневреність – забезпечення своєчасності розрахунків, скорочення потреби в позикових коштах;

➤ Ефективність – полягає у визначенні оптимального рівня розподілу грошових коштів у просторі та часі для мінімізації витрат й досягнення необхідного ефекту діяльності підприємства, досягнення вищої прибутковості внаслідок організаційно-управлінських дій. Важливість цього принципу обумовлена тим, що:

- грошові потоки обслуговують здійснення господарської діяльності підприємства практично в усіх її аспектах;

⁴³⁹ Селіверстова Л. С. Управління грошовими потоками підприємства. Економік та держава № 9. 2015. С. 20–22. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2015/6.pdf

- забезпечує фінансову рівновагу підприємства в процесі його стратегічного розвитку;
- сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу підприємства;
- дає змогу скоротити потреби підприємства в позиковому капіталі;
- є важливим фінансовим важелем забезпечення прискорення обігу капіталу підприємства;
- забезпечує зниження ризику неплатоспроможності підприємства;
- дає змогу підприємству отримувати додатковий прибуток, генерований безпосередньо його грошовими активами, а саме ефективно використовувати тимчасово вільні залишки коштів у складі оборотних активів, а також накопичуваних інвестиційних ресурсів у здійсненні фінансових інвестицій⁴⁴⁰.

Принцип забезпечення збалансованості полягає в тому, що одночасно на підприємстві має бути безліч різних грошових потоків, які збалансовані за видами, обсягами, тимчасовими інтервалами⁴⁴¹.

Принцип достовірності забезпечує відображення інформації щодо ефективності управління грошовими потоками⁴⁴².

Інформація для прийняття управлінських рішень в організації грошових потоків розділяється на групи:

➤ Інформація загальноекономічного розвитку країни, необхідна для прогнозування зовнішнього середовища підприємства, складається з макроекономічних показників: доходи та витрати бюджетів, розміру бюджетного дефіциту, обсяг грошової емісії, доходи та витрати домогосподарств, депозити та кредити населення в комерційних банках, показники інфляції, облікова ставка Національного банку України.

⁴⁴⁰ Пеняк Ю. С., Іваненко В. О. Інформаційне забезпечення управління грошовими потоками. Економіка та управління підприємствами. Випуск 31. 2019. С. 349–353. С. 351. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/54.pdf

⁴⁴¹ С.В. Юдіна, А.С. Дробот, І.В. Павленко. Класифікація грошових потоків та їх вплив на фінансову стійкість підприємства. Гроші, фінанси і кредит, 2020. Випуск 48. С.257-261. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/49.pdf

⁴⁴² Степаненко О. І. Принципи управління грошовими потоками підприємства: стратегічний аспект. Методи та форми управління соціально-економічним розвитком держави : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23 серп. 2019 р.) / Наук. екон. орг. «Перспектива». Дніпро, 2019.. С. 116–119. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams>

➤ Інформація, галузевої належності підприємства. Під час оперативного фінансового планування необхідно враховувати тенденції змін цін на продукцію по галузі, ставки оподаткування, загальну вартість активів, зокрема оборотних, загальну суму капіталу, що використовується, у тому числі конкурентами, а також їх обсяги виробництва. Відомості повинні бути наведені в порівнянні даних свого підприємства з конкурентами або середньогалузевими значеннями.

➤ Інформація щодо кон'юнктури фінансового ринку, необхідна для ухвалення рішень у галузі формування портфеля довгострокових інвестицій, здійснення короткострокових фінансових вкладень та інших операцій.

➤ Нормативна та інструктивна інформація.

➤ Внутрішня інформація підприємства: фінансова звітність, на основі якої проводиться аналіз, прогнозування та прийняття рішень у сфері управління грошовими потоками.

Функція обліку забезпечує достатню, вчасну і об'єктивну інформацію про фактичне формування грошових потоків. «Звіт про рух грошових коштів» (Форма №3) є досить важливим документом, який надає корисну інформацію кредиторам, інвесторам та іншим користувачам при з'ясуванні питань про прибутковість і платоспроможність підприємства. Облікова інформація про стан грошових потоків дозволяє аналітикам здійснити оцінку змін у складі чистих активів, встановити зв'язок між обліковим прибутком і реальними надходженнями та витрачаннями коштів. Інформаційне забезпечення повинно містити реальні, конкретні і достатні відомості про стан грошових потоків, оскільки виступає основою для проведення їх аналізу і планування, а також полем для здійснення контролю за досягненням запланованих завдань ⁴⁴³.

Виходячи із зазначених вище принципів управління грошовими потоками підприємства, можна виділити етапами цього процесу, а саме:

1) забезпечення у цифровому виразі повного, достовірного, об'єктивного обліку грошових потоків підприємства та формування показників фінансової звітності;

⁴⁴³ Харченко В.А. Система управління грошовими потоками підприємства. Вісник економічної науки України, 2011. №1(19). С.161-164. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/>

2) організація аналітичного дослідження та здійснення оцінки грошових потоків за попередні звітні періоди;

3) оптимізація грошових потоків шляхом вибору найкращих методів та прийомів їх організації на підприємстві з урахуванням особливостей процесу господарської діяльності;

4) обґрунтоване планування грошових потоків у розрізі видів діяльності підприємства – операційної, фінансової, інвестиційної;

5) забезпечення здійснення постійного ефективного контролю за грошовими потоками суб'єкта господарювання для своєчасне виявлення відхилень під запланованих показників, можливих ризиків і їх виправлення, ефективного виконання розроблених планів, досягнення поставлених стратегічних цілей.

Важливим етапом є аналіз грошових потоків, що пов'язаний із з'ясуванням причин, які вплинули на збільшення (зменшення) припливу грошових коштів та збільшення (зменшення) їх відпливу. При управлінні грошовими потоками аналіз дає можливість зробити більш обґрунтовані висновки про те, в якому обсязі та з яких джерел відбулося надходження на підприємство грошових коштів і які основні напрямки їх використання. Основними показниками, які використовуються при аналізі грошових потоків є: показники ліквідності та платоспроможності (чистий оборотний капітал, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт операційної ліквідності, маневреність функціонуючого капіталу), показники динаміки структури грошових потоків підприємства (грошовий потік від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності та загальний грошовий потік, валовий і чистий грошовий потік)⁴⁴⁴.

В управлінні грошовими потоками важлива оцінка динаміки грошових потоків, яка визначається відношенням чистого потоку грошових коштів у результаті операційної діяльності ЧПГКО до середньої вартості активів СВА:

$$\text{ПГКА} = \text{ЧПГКО} / \text{СВА}, \quad (1)$$

де ПГКА – потік грошових коштів на загальну суму активів.

⁴⁴⁴ Мулик Т. О. Організація аналізу грошових потоків на підприємстві. Економіка та суспільство. Вип. 40. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>

Здійснюючи аналіз цей показник порівнюють у динаміці з рентабельністю загальних активів підприємства, з показниками інших підприємств, з його ринковим або нормативним (рекомендованим) значенням. У випадку якщо ПГКА стабільно перевищує рентабельність, то це свідчить про високу якість прибутку підприємства, оскільки більша його частина отримана у формі грошових коштів (а не у формі нарахованих доходів) активів.

В оцінці якості грошового потоку підприємства від операційної його діяльності важливе значення має показник відношення чистого потоку грошових коштів до обсягу продаж ОП:

$$\text{ЧГПОП} = \text{ЧПГКО} / \text{ОП} \quad (2)$$

де ЧГПОП – відношення чистого операційного грошового потоку до обсягу продаж.

Щоб визначити цей показник при обрахуванні у знаменнику формули (2) використовують суму чистого доходу від реалізації продукції за даними Звіту про фінансові результати (ф. № 2). Отриманий у такий спосіб показник порівнюють із відношенням операційного прибутку до чистого обсягу продаж, тобто з показником рентабельності продаж за операційним прибутком. У випадку суттєвих відхилень цих показників це свідчення можливих неточностей у бухгалтерських розрахунках, що потребує детального дослідження їх причин.

Для оцінки грошових потоків важливим також є коефіцієнт грошового покриття зростання (ГПЗ), який обчислюється як відношення чистого грошового потоку від операційної діяльності до суми коштів, витрачених на придбання основних засобів (ПОЗ):

$$\text{ГПЗ} = \text{ЧПГКО} / \text{ПОЗ}. \quad (3)$$

Значення цього показника має бути більшим за 1. Низьке його значення (менше за 1) вказує на незабезпеченість власними грошовими коштами від операційної діяльності збільшення активів і потребує додаткового дослідження джерел фінансування інвестиційної діяльності)⁴⁴⁵.

⁴⁴⁵ Яремик Х. Я. Методичні підходи до оцінки платоспроможності підприємства. Ефективна економіка № 11, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4507>

Перспективи підприємства уникнути банкрутства в майбутньому характеризує коефіцієнт грошового покриття довгострокової заборгованості:

$$\text{КГПЗ} = \text{ЧПГКО} / \text{ДЗ}, \quad (4)$$

де ДЗ – довгострокові фінансові зобов'язання.

Нормативне його значення становить 0,4-0,6, та являється нормою для сучасного ринку, динаміка цього показника у бік зменшення характеризує зростання загрози банкрутства підприємства в майбутньому⁴⁴⁶.

Оптимізація грошових потоків надає змогу підтримувати фінансову рівновагу, яка досягається за умови, якщо попит підприємства на грошові кошти дорівнює його пропозиції (наявним грошовим коштом) у кожний період. Важливою умовою оптимізації грошових потоків є вивчення факторів, які впливають на їх обсяг і характер формування у часі. До зовнішніх факторів можна віднести загальну проблему неплатежів, низький рівень виробництва та купівельної спроможності, несприятливі умови кредитування, недосконалість податкової політики. Внутрішніми факторами, які впливають на грошовий оборот підприємства є: висока собівартість продукції, низька конкурентоздатність, відсутність ринків збуту, брак джерел довготермінового фінансування капіталовкладень.

Вагоме значення у процесі оптимізації займає аналіз інформації, який є не лише основою для обґрунтування та вибору певного напрямку оптимізації, але й може виступати індикатором задовільності стану об'єкта оптимізації. Не менш важливу роль у здійсненні оптимізації має і оцінка отриманих результатів вибору, яку можна розглядати також в якості кінцевого індикатора, який здатен надати інформацію про досягнення мети оптимізації. В цьому плані важливою є оцінка і аналіз загальних фінансових результатів діяльності підприємства (оцінка обсягу продажів, аналіз структури доходів, аналіз структури витрат, аналіз прибутку, аналіз рентабельності, оцінка фінансової стійкості, оцінка платоспроможності) (табл. 5.10).

⁴⁴⁶ Колосінська М. І., Байда С. В., Семенко О. О. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії.. Ефективна економіка. № 4. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/95.pdf

Таблиця 5.10 – Основні показники для аналізу фінансового стану підприємств

Показник	Нормативне значення
Показники фінансової стійкості	
1. Коефіцієнт автономії	> 0,5
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,6 – 0,7
Показники ліквідності	
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8
3. Коефіцієнт покриття	3
Показники ділової активності	
1. Обертання кредиторської заборгованості, дні	до 15 днів
2. Обертання дебіторської заборгованості, дні	до 10 днів
3. Тривалість операційного циклу	до 30 днів
4. Тривалість фінансового циклу	до 20 днів
Показники рентабельності	
1. Коефіцієнт рентабельності продукції	> 0,2
2. Рентабельність власного капіталу	> 0,15
3. Рентабельність основного капіталу	> 0,1
4. Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	> 0,8

Джерело: складено на основі⁴⁴⁷.

Основними завданнями, які вирішуються на етапі оптимізації грошових потоків підприємства є: виявлення та реалізація резервів, які дозволяють знизити залежність підприємства від зовнішніх джерел залучення грошових коштів, забезпечення збалансованості грошових потоків у часі та за обсягами; забезпечення більш тісного взаємозв'язку грошових потоків за видами господарської діяльності підприємства; підвищення обсягу та якості чистого грошового потоку).

У основі оптимізації грошових потоків підприємства повинна бути збалансованість обсягів додатного та від'ємного грошового потоку. Відсутність такої збалансованості призводить до утворення дефіцитного і надлишкового грошового потоку, що однаково негативно впливає на діяльність підприємства. Негативні наслідки

⁴⁴⁷ Верхоглядова Н.І. Бухгалтерський фінансовий облік: теорія та практика: навч.-практ. Посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 536 с.; Косова Т.Д., Сіменко І.В. Фінансовий аналіз : навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 440 с.; Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Затверджено Наказом Міністерства фінансів України №73 від 07.02.2013 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

дефіцитного грошового потоку підприємства проявляються у зниженні ліквідності та рівня платоспроможності підприємства, що призводить до зростання кредиторської заборгованості, зростання тривалості фінансового циклу підприємства та зниження показників ефективності використання капіталу підприємства.

Негативні наслідки надлишкового грошового потоку, перш за все, проявляються у тому, що грошові кошти, які не задіяні в обороті підприємства, породжують значні альтернативні витрати. Втрачається реальна вартість тимчасово вільних коштів унаслідок інфляції, уповільнюється оборотність капіталу через простій коштів, втрачається частина потенційного доходу у зв'язку з втраченою вигодою від прибуткового розміщення коштів у операційному або інвестиційному процесі.

Таким чином, оптимізація грошових потоків являється процесом вибору найкращих форм їх організації на підприємстві з урахуванням умов та особливостей здійснення його господарської діяльності⁴⁴⁸. Дотримання відмічених принципів та проведення аналітичної роботи спрямоване на підвищення ефективності управління грошовими потоками і є ключовим аспектом фінансового здоров'я будь-якого підприємства.

10.2. Планування та прогнозування грошових потоків.

Важливим кроком у досягненні стабільного розвитку підприємства є планування та прогнозування грошових потоків, яке є елементами внутрішньогосподарського фінансового прогнозування та планування на підприємстві. В результаті його обґрунтованості досягається узгодженість величини очікуваних грошових потоків із потребами фінансового забезпечення господарських операцій підприємства в рамках його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. У рамках даного етапу важливим є проведення аналізу грошових коштів у періоді, що передував звітному. Його результати важливі для здійснення оцінки суми та рівня середнього залишку грошових активів підприємства, а також визначення ефективності використання грошових засобів із погляду ліквідності підприємства та

⁴⁴⁸ Нагайчук В.В. Управління грошовими потоками підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. Випуск 1(52). С. 245-249. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2139/1/>

його здатності вчасно розрахуватися за зобов'язаннями. Головним завданням цього важливого етапу прогнозування і планування розвитку підприємства є запровадження дієвого плану надходжень та видатків грошових його коштів в контексті окремих складників його господарської діяльності, який забезпечить безперервну платоспроможність.

До основних методів планування грошових потоків підприємства належать:

1) Нормативний метод, який базується на використанні фінансових норм та техніко-економічних нормативів для розрахунків потреби у фінансових ресурсах та визначення джерел їх формування (ставки податків, норми амортизаційних відрахувань, тарифи, відсоткова ставка, дивіденди.).

2) Розрахунково-аналітичний метод використовують для оцінки прогнозних та планових величин руху грошових коштів підприємства, шляхом коригування фінансових показників базового періоду на зміни, які передбачаються в плановому періоді, та визначення впливу різних факторів (інфляції, обсягів виробництва, зміни умов кредитування).

3) Метод оптимізації фінансових рішень – це метод багатоваріантних розрахунків, що передбачає вибір кращого з них. Застосовується при економічному обґрунтуванні планових витрат, прогнозуванні фінансових можливостей підприємства, прогнозуванні структури розміщення власного капіталу тощо.

4) Фінансове моделювання як метод управління грошовими потоками у частині їх прогнозування та планування, полягає у тому, що даний метод дозволяє здійснити кількісну оцінку взаємозв'язків між окремими фінансовими показниками та факторами, що впливають на них⁴⁴⁹.

Результати розрахунків цих показників відображаються у спеціальному плановому документі – «плані надходження та витрат грошових коштів», який є однією з головних форм поточного фінансового плану. Основною метою розробки плану надходження та витрачання грошових коштів є прогнозування у часі валового та чистого грошових потоків підприємства у розрізі окремих видів його

⁴⁴⁹ Скриль В. В., Ступенко К. Ю. Планування грошових потоків підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6737>

господарської діяльності та забезпечення постійної платоспроможності на всіх етапах планового періоду. На основі розробленого плану надходження та витрат грошових коштів підприємства повинна формуватися система поточних бюджетів (платіжних календарів), які виступають головною формою оперативного планування грошових потоків ⁴⁵⁰.

Наступним етапом є впровадження запланованих параметрів та подальше здійснення фінансово-господарської діяльності. У рамках даного етапу доцільно запровадити масштаб цін на товарний асортимент підприємства; розробити основні аспекти ведення грошових розрахунків підприємства з клієнтами; розробляти та впроваджувати методику залучення додаткових фінансових ресурсів для здійснення діяльності підприємства; розробляти та реалізовувати заходи, спрямовані на мобілізацію фінансових ресурсів як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел.

Не менш важливим також є фінансовий контролінг, який передбачає побудову систем контролю над грошовими активами, моніторинг виконання планових показників фінансово господарської діяльності підприємства та дотримання встановлених значень. Реалізація даного етапу передбачає своєчасне виявлення відхилень величини та строків формування вхідних та вихідних грошових потоків від індикаторних величин; локалізацію виявлених відхилень та проведення аналізу причин їх формування; своєчасне інформування про виявлене відхилення; обґрунтування та подання варіантів урахування відхилень під час прийняття подальших управлінських рішень щодо управління грошовими потоками підприємства. Організація контролінгу на підприємстві потребує певних коштів, тому залежить, перш за все, від правової форми підприємства, видів і масштабів діяльності, здійснюваних ним, складності його організаційної структури, наявності достатніх фінансових ресурсів, доцільності охоплення контролінгом різних аспектів діяльності і відношення керівництва підприємства до контролінгу. Організація систем контролінгу є доцільною для великих та середніх підприємств, які пройшли бурхливий період зростання і для підтримки конкурентоспроможності шукають нові

⁴⁵⁰ Нагайчук В.В. Управління грошовими потоками підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. Випуск 1(52). С. 245-249. URL: <http://dspace.wnuu.edu.ua/bitstream/316497/2139/1/>

джерела ресурсів⁴⁵¹. Для вітчизняних малих підприємств контролінг слід розглядати і впроваджувати як сервісну обслуговуючу функцію, для них важлива система контролю за рухом грошових коштів підприємства.

Контроль – це процес, який повинен враховувати постійні зміни, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства і зовнішньому оточенні. Інформаційним забезпеченням контролю грошових потоків є план руху грошових коштів та інші плани розвитку підприємства, результати аналізу стану грошових потоків і ефективності управління ними, облікові (фактичні) дані про рух коштів⁴⁵².

Ураховуючи мобільність грошових коштів, потрібно враховувати, що навіть у короткостроковому періоді планові показники можуть не відповідати дійсності. Саме тому важливими аспектами в системі управління грошовими потоками підприємства є коригування показників та оцінка досягнутих результатів. Для здійснення коригування можуть переглядатися цільові (прогнозні та планові) показники формування грошових потоків підприємства; відстрочувати формування вихідних грошових потоків шляхом здійснення пролонгації заборгованості, реструктуризації боргів; інкасувати відстрочені вхідні грошові потоки⁴⁵³.

Таким чином ефективна система управління визначається синхронізацією надходжень та видатків, забезпечення постійною платоспроможністю підприємства та вигідним використання фінансових ресурсів.

Елементами системи управління грошовими потоками є:

1. Інструменти управління грошовими потоками:
 - планові документи щодо руху коштів підприємства, за яким необхідно вчасно здійснювати платежі і отримувати доходи;
 - аналіз платоспроможності підприємства та достатності коштів;
 - контроль швидкості зарахування коштів на рахунок у банку;
 - норми амортизаційних відрахувань;

⁴⁵¹ Коваль Н. О., Бураченко О. В., Ткачук Л. М. Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. Ефективна економіка . №1. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/75.pdf

⁴⁵² Харченко В.А. Система управління грошовими потоками підприємства. Вісник економічної науки України, 2011. №1(19). С.161-164. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/1>

⁴⁵³ Сергєєва О.Р. Суть та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2017. Вип.12, частина 2. С. 110-107. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/24.pdf

- форми розрахунків, які використовує підприємство для виконання договірних зобов'язань (авансовий платіж, банківський переказ, акредитив, інкасо, оплата після відвантаження тощо).

2. Методи управління рухом грошових коштів:

- система відносин підприємства із зовнішнім оточенням (державними органами, кредиторами, інвесторами, акціонерами);

- система розрахунків із дебіторами і кредиторами;

- процеси оподаткування, кредитування, фінансування⁴⁵⁴.

- оптимізація грошових потоків:

- оптимізація за обсягами: залучення стратегічних інвесторів з метою збільшення обсягу власного капіталу, проведення додаткової емісії акцій, залучення пільгових кредитів, продаж частини фінансових інвестиційних інструментів і здавання в оренду обладнання, будівель, які не використовуються;

- оптимізація в часі: розроблення графіків податкових платежів, закупівлі сировини, матеріалів та врівноваження їх з термінами реалізації продукції, встановлення порядку здійснення розрахункових операцій;

- максимізація чистого грошового потоку на основі підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення амортизаційної політики, оптимізації податкового навантаження.

Оптимальне управління грошовими потоками може здійснюватися згідно двох основних підходів – збалансування надходжень і витрат та формування критичного мінімуму залишків грошових коштів підприємства.

Перший підхід передбачає оптимізацію вхідних і вихідних потоків з метою досягнення фінансової рівноваги та стійкої платоспроможності.

Перевагами цього підходу є використання оптимально можливого рівня грошових коштів та отримання доходів, зумовлених більш швидким обертанням коштів. Недоліком підходу є те, що існує ймовірність ризику порушення запланованого руху надходжень грошових коштів. Оскільки підхід оснований на концепції оптимального використання грошових коштів, то недостатність або відсутність грошових резервів може суттєво знизити рівень платоспроможності підприємства.

⁴⁵⁴ Харченко В.А. Система управління грошовими потоками підприємства. Вісник економічної науки України, 2011. №1(19). С.161-164. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle>

Таблиця 6.10 – Оптимізація грошових потоків за видами господарської діяльності

Операційна діяльність	Інвестиційна діяльність	Фінансова діяльність
Вхідні грошові потоки		
- продаж товарно-матеріальних запасів; - продаж дебіторської заборгованості; - ранжування дебіторів, строків і обсягів погашення заборгованостей; - перегляд часток авансової оплати; - інші інструменти збільшення надходжень від операційної діяльності	- продаж основних фондів; - продаж нематеріальних активів; - перегляд угод стосовно взятого в оренду майна; - перегляд угод про надання в оренду матеріальних цінностей; - інші інструменти збільшення надходжень від інвестиційної діяльності	- емісія корпоративних прав; - продаж пакету акцій; - залучення кредиторів; - надходжень від фінансової діяльності
Вихідні грошові потоки		
- реструктуризація заборгованостей; - оптимізування витрат та запасів; - перегляд податкової політики; - інші інструменти зменшення видатків	- перегляд інвестиційних програм; - призупинення фінансування нових інвестиційних проєктів; - інші інструменти зменшення видатків на інвестиційну діяльність	- реструктуризація боргів; - відмова від виплати дивідендів; - інші інструменти зменшення видатків на фінансову діяльність

Джерело: розроблено автором на основі ⁴⁵⁵

Другий підхід пропонує управління залишками грошових коштів та ґрунтується на нормуванні критичного залишку, що забезпечить стійку платоспроможність. Встановлення нормативу грошових залишків здійснюється шляхом застосування економіко-математичних і факторно-аналітичних моделей. Норматив є мінімально достатнім розміром грошових коштів необхідних для забезпечення господарських потреб підприємства⁴⁵⁶.

⁴⁵⁵ Дорош О.І., Пліш І.В. Планування грошових потоків на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2021. №2(6). С. 21-28. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25476/nzmened-21-28.pdf>

⁴⁵⁶ Нагайчук В.В. Управління грошовими потоками підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. Випуск 1(52). С. 245-249. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2139/1/>

Одним із поширених способів визначення фінансової потреби підприємства є метод визначення мінімальної суми грошових коштів, що необхідні підприємству для здійснення запланованих операцій⁴⁵⁷.

Мінімальна сума грошових коштів (ГКмін) розраховується за формулою:

$$\text{ГКмін} = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Оборотність грошових коштів}}, \quad (1.10)$$

Операційні витрати визначаються як сума витрат грошових коштів на покупку сировини, товарів, заробітної плати, процентів і дивідендів.

Оборотність грошових коштів (ОГК) – це кількість оборотів грошових коштів підприємства за певний період, розраховується за такою формулою:

$$\text{ОГК} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середній залишок ГК за період}}, \quad (2.10)$$

Середній залишок грошових коштів за період розраховується за формулою:

$$\text{Середній залишок ГК за період} = \frac{\text{ГКпоч} + \text{ГКкін}}{2}, \quad (3.10)$$

де ГКпоч – грошові кошти на початок періоду; ГКкін – грошові кошти на кінець періоду.

3. Нормативно-правове, інформаційне та програмне забезпечення. Нормативно-правове забезпечення підприємства складається з системи державних законодавчо-нормативних актів, встановлених норм і нормативів, статуту господарюючого суб'єкта, внутрішніх наказів і розпоряджень, договірної бази. Автоматизація облікових процесів дозволяє значно спростити управління грошовими потоками. Програмне забезпечення для допомагає автоматично відстежувати рух коштів, формувати звіти та прогнози, а також контролювати виконання бюджетних планів.

Ефективна системи управління грошовими потоками підприємства вимагає детального планування, враховуючи подальші процеси:

⁴⁵⁷ Кошельок Г. В. Оптимізація грошових потоків підприємства в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 26, Ч. 1. 2019. С. 100–104. С/ 102/ URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/21.pdf

1. Визначення завдань та цілей системи управління грошовими потоками. Цілі мають бути сумісні з основними цілями підприємства на даний період часу, окреслювати головні проблеми в управлінні та шляхи їх поліпшення.

2. Класифікація грошових потоків підприємства за джерелами виникнення, надходження та витрат (табл. 7.10). Дана класифікація забезпечить можливість оцінки грошових потоків та вибору відповідного управлінського рішення.

Таблиця 7.10 – Класифікація грошових платежів

Класифікаційна група платежів	Коментар
1	2
Обов'язкові або безумовні платежі (заробітна плата і пов'язані з нею податки і збори, інші податки, штрафи та інші фінансові санкції, накладені за рішенням державних органів і визнані підприємства, плата за ліцензії та інші дозволи тощо)	Це платежі, які здійснюються у встановлені законом терміни без узгодження з власником підприємства. У випадках гострого дефіциту коштів доцільно вводити «особливий режим платежів», за якого навіть здійснення таких платежів вимагає узгодження з власником
Найбільш важливі платежі (платежі, пов'язані з реалізацією проектів, розширенням бізнесу, створенням фінансових резервів, особистим споживанням власників, погашенням простроченої та ризикованою кредиторської заборгованості тощо)	Це платежі, пов'язані з досягненням фінансових цілей бізнесу. Сума таких платежів і терміни їх здійснення встановлюються власником і можуть переглядатися виходячи з планованих і фактичних грошових надходжень. Здійснення цих платежів відбувається лише за погодженням з керівництвом (власником)
Пріоритетні платежі (відсотки за банківськими кредитами, погашення банківських кредитів, оплата рахунків постачальників і підрядників, енергопостачальних підприємств тощо, перелік яких встановлений власником, оплата митних зборів та інших витрат, пов'язаних з ввезенням товарів тощо)	Це платежі, встановлені договором, затримка яких тягне за собою застосування фінансових санкцій або різке ускладнення відносин з кредиторами. Такі платежі повинні здійснюватися у встановлені договором терміни без узгодження з власником, якщо не введений «особливий режим платежів»
Надзвичайні платежі (оплата рахунків на проведення аварійних робіт, юридичної допомоги тощо)	Ці платежі здійснюється негайно за вказівкою керівництва (власника). Деякі з цих платежів відомі до початку планового періоду, інші вносяться в графік у будь-який день у міру виникнення необхідності

1	2
Звичайні, або поточні, платежі (комунальні платежі, орендна плата, оплата послуг зв'язку, Інтернету, оплата інформаційних послуг, оплата допоміжних матеріалів, офісного приладдя тощо)	Це платежі, які слід здійснити до закінчення місяця, але точна дата їх здійснення немає принципового значення
Нетипові або разові платежі (підключення Інтернету, проведення та підключення додаткової телефонної лінії або придбання додаткових телефонів тощо)	Деякі з таких платежів відомі до початку місяця, необхідність в інших виникає протягом місяця. Часто такі платежі називають неплановими (непередбаченими). Вони відрізняються від надзвичайних, оскільки не вимагають негайного здійснення, і попередньо визначені терміни цих платежів можуть переноситися на більш пізній термін. Ініціаторами таких платежів зазвичай є керівники підрозділів і служб, тому їх здійснення проводиться тільки з дозволу керівника (власника)

Джерело: складено на основі⁴⁵⁸.

3. Створення інформаційної бази для управління, складовими якої будуть:

- основні елементи обліку грошових засобів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства,
- методи, форми, принципи планування та контролю в системі управління грошовими потоками,
- аналітична база показників, коефіцієнтів, методик проведення фінансово-економічного аналізу за класифікаційними видами і групами грошових потоків підприємства.

4. Ведення на підприємстві платіжних календарів, які надають можливість контролювати ліквідність підприємства та максимально продуктивно використовувати грошові кошти. Вся робота із платіжним календарем будується за такими принципами:

- платіжний календар складають на основі документів із надходження та витрачання коштів, для нього максимальним горизонтом планування є місяць (формують за даними бюджетів доходів і

⁴⁵⁸ Маліков В. В. Практичні рекомендації щодо управління грошовими потоками підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. № 5. 2020. С. 379–374. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-370_374.pdf

витрат, закупівель, позик і кредитів та ін. і прогнозують на період від місяця до кількох років);

- платіжний календар планують і коригують щодня, тому його неможливо аналізувати на предмет відповідності фактичних грошових потоків прогнозованим значенням (планові показники бюджету руху грошових коштів у звітному періоді не змінюються, після завершення періоду їх зіставляють із фактичними значеннями грошового потоку компанії);

- для платіжного календаря життєво необхідною є деталізація руху грошей у розрізі розрахункових рахунків або кас підприємства;

- формуючи видаткову частину платіжного календаря, беруть до уваги критичність несплати в запланований термін того чи іншого виду витрат, щоб не допустити перебоїв у забезпеченні бізнес-процесів, що генерують доходи підприємству⁴⁵⁹.

5. Проведення систематичного аналізу (внутрішнього та зовнішнього), планування на прогностичний період, контролю за веденням управління, та розробки комплексу заходів, щодо оптимізації грошових потоків. Важливо врахувати, що зовнішнє середовище має більший вплив на підприємство та ускладнює трансформацію підприємства в необхідному напрямку. Натомість внутрішнє середовище легше піддається управлінню, але саме воно визначає здатність підприємства протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та використовувати можливості зовнішнього середовища для прогресу розвитку⁴⁶⁰.

Щодо цільової спрямованості аналізу грошових потоків, то це здійснюється з метою визначення основних джерел надходження і основних напрямків витрачання грошових коштів, важливо для виявлення достатності формування грошових коштів, ефективності їх використання, а також, що важливо для стабільності діяльності підприємства, збалансованості позитивних і негативних грошових потоків підприємства за обсягом і в часі.

6. Для досягнення найбільшого ефекту від управління грошовими потоками необхідний взаємозв'язок між підрозділами підприємства, періодична звітність за результатами роботи, пропонування

⁴⁵⁹ Кучеренко Є. Як управляти грошовими потоками за допомогою платіжного календаря. Господарські операції в агросекторі. 16.09.2019. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro>

⁴⁶⁰ Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>

власних методів та шляхів покращення фінансово-економічного стану підприємства.

Управління грошовими потоками вимагає ведення інформаційного звіту про рух грошових коштів в якому відображено щоденне надходження та витрачання грошових коштів, а також залишки грошових коштів на банківських рахунках і в касах підприємства. Інформаційний звіт: показує терміни виникнення касових розривів та заходи, які проводилися для їх погашення (перенесення термінів платежів (відстрочення), залучення позикових коштів, терміновий продаж активів, використання резервів); підтримує належний рівень платоспроможності. Для контролю за платоспроможністю до інформаційного звіту про рух грошових коштів складаються примітки про величину кредиторської та дебіторської заборгованості. Оскільки інформаційний звіт про рух грошових коштів має вирішувати кілька завдань, пропонується виділяти такі його види (табл.8.10).

Таблиця 8.10 – Види інформаційного звіту про рух грошових коштів

Вид	Характеристика
Попередній (плановий)	Складається до початку поточного місяця на підставі відомостей про заплановані платежі та заплановані надходження, що дає можливість балансувати грошові платежі з грошовими надходженнями на кожен день місяця, зокрема для запобігання виникненню касових розривів.
Оперативний	У графі «Надходження грошових коштів» і «Грошові платежі» вносяться фактичні дані за робочий день і виводяться залишки грошових коштів на кінець робочого дня (початок наступного дня). У разі необхідності проводяться коригування графіка платежів і плану надходження грошових коштів.
Звітний (фактичний)	Звіт про надходження, витрачання та залишки коштів на кінець останнього робочого дня місяця, що дає можливість отримати інформацію, яка сприятиме уникнення проблем: – в які дні та з яких причин виникли касові розриви; – які заходи були вжиті для їхнього усунення.
Аналітичний	Звіт є комбінацією попереднього (планового) і звітного (фактичного) видів, аналізуючи на початку кожного дня приймаються рішення про зміну видів, термінів і сум платежів.
Зведений	Звіти контрагентів, які мають окремі рахунки та входять до складу однієї бізнес-структури. Це дає можливість власнику (керівнику) оперативно приймати рішення щодо перерозподілу коштів.

Джерело: складено на основі⁴⁶¹.

⁴⁶¹ В.В. Маліков. Практичні рекомендації щодо управління грошовими потоками підприємства. БізнесІнформ, 2020. №5. С. 370-374. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-370_374.pdf

Інформаційний звіт про рух грошових коштів дозволять в умовах практичного використання уникнути касових розривів, збалансувати грошові платежі та надходження, а також побудувати дієву систему управління грошовими потоками для досягнення основної мети діяльності підприємства.

Для створення ефективного механізму грошових потоків, необхідно визначити фактори, що роблять прямий вплив на грошові потоки, забезпечити можливість більш детального планування, розробки та дотримання цілісної системи управління грошових потоків.

В таблиці 9.10 наведено фактори, які визначають значення і роль ефективного управління грошовими потоками на підприємстві.

Таблиця 9.10 – Фактори для ефективного управління грошовими потоками

Забезпечення господарської діяльності підприємства грошовими потоками.
Фінансова рівновага підприємства в процесі його стратегічного розвитку.
Рациональне формування грошових потоків.
Рациональне та ощадливе використання власних фінансових ресурсів, сформованих із внутрішніх джерел, зниження залежності темпів розвитку підприємства від залучених кредитів.
Скорочення тривалості виробничого і фінансового циклів.
Зниження ризику неплатоспроможності підприємства.
Ефективне використання тимчасово вільних залишків коштів у складі оборотних активів, а також накопичуваних інвестиційних ресурсів у здійсненні фінансових інвестицій.
Розроблення чіткої стратегії управління грошовими потоками.
Регулярний аналіз та моніторинг фінансової звітності та грошових потоків.
Аналіз та управління дебіторською заборгованістю.

Джерело: розроблено автором на основі ⁴⁶²

Вказані фактори не є вичерпними, потрібне розуміння, що управління грошовими потоками – це динамічний багатоплановий процес, що передбачає сотні можливих варіантів фінансово-господарських рішень, які коректуються відповідно до умов, що диктує

⁴⁶² О.М. Жовна, Д.С. Риженко. Організація системи та механізму управління грошовими потоками підприємства. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5042>

підприємству ринкове середовище. Однак повинен бути сформована своєрідна основа управління, яка визначає основні його аспекти. Нею виступає організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками підприємства таблиця 1.100 Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками підприємств є системою взаємопов'язаних між собою компонент, яка визначає і забезпечує реалізацію комплексу заходів на кожному із етапів управління грошовими потоками⁴⁶³.

Структура механізму управління грошовими потоками підприємства зумовлює визначеність процесу його формування, який поділяється на стадії:

Першим має бути визначення об'єкту управління, цілей діяльності, а також узгодженість їх з загальними цілями підприємства. В якості об'єктів управління може розглядатися вся сукупність грошових потоків підприємства.

При розробці механізму управління грошовими потоками суттєвого значення набувають принципи формування системи цілей управління підприємством, для забезпечення яких визначаються завдання управління рухом і запасами грошових коштів. Основною метою будь-якої діючої системи є досягнення запланованого результату діяльності в межах планового періоду. Для досягнення і збереження підприємством сталого розвитку, необхідним є застосування сукупності заходів, методів і засобів з метою свідомого і цілеспрямованого впливу на рух грошових коштів, обсяг і продуктивність майнових та інтелектуальних цінностей, використовуваних для потреб виробництва, покращення умов і продуктивності праці, мінімізації шкідливого впливу виробництва на навколишнє середовище, забезпечення платоспроможності та підвищення прибутковості підприємства. Відповідно до розробленої системи цілей управління підприємства, що прагне забезпечення сталого розвитку, виділяємо основні цілі управління грошовими потоками: визначення і задоволення попиту на гроші підприємства; оптимізацію грошових його потоків.

⁴⁶³ Нікольчук Ю.М., Лугівська О.П. Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками підприємства в сучасних умовах господарювання. Вісник Хмельницького національного університету, 2020. № 3. С. 95-102. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/19-2.pdf>

Таблиця 10.10 – Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками підприємства

Цілі управління	Фактори управління	Методи управління	Важелі управління	Ресурси управління
- визначення і задоволення попиту на гроші підприємства; - оптимізація грошових потоків.	елементи об'єкту та їх взаємозв'язки, які піддаються управлінському впливові задля досягнення поставлених цілей.	- інвестування; - кредитування; - самофінансування; - страхування; - оренда, лізинг, факторинг; - заставні, транспортні операції; - система розрахунків; - податки; - взаємовідносини з різними суб'єктами та засновниками.	- прибуток; - дохід; - ціна; - амортизаційні відрахування; - вклади ; - пайові внески; - дисконт; - дивіденди; - процентна ставка; - цільові економічні фонди; - форми розрахунків.	- матеріальні; - фінансові; - організаційний потенціал; - соціальний потенціал.
Принципи управління	Етапи управління	Нормативно-правове, забезпечення	Критерії управління	Інформаційне та програмне забезпечення
- достовірність - ліквідність - ефективність	- облік; - аналіз; - оптимізація; - планування та прогнозування; - впровадження запланованих параметрів та подальше здійснення фінансово-господарської діяльності; - фінансовий контролінг; - коригування показників та оцінка досягнутих результатів.	- державні законодавчо-нормативні акти; - норми та і нормативи; - статут; - внутрішні накази, розпорядження, договірна база.	- обсяг чистого грошового потоку; - величина попиту на гроші підприємства; - обсяг валових вхідних і вихідних грошових потоків; - ліквідність грошового потоку; - рентабельність грошових потоків; - ефективність грошових потоків; - поточна та абсолютна платоспроможність інші показники оцінки грошових потоків	- фінансова звітність; - дані бухгалтерського обліку; - внутрішні звіти структурних одиниць і відділів; - дані Державної служби статистики України; - інтернет та засоби масової інформації; - програмне забезпечення.

Джерело: розроблено автором на основі ⁴⁶⁴

⁴⁶⁴ Єрешко Ю.О. Сутність і структура механізації управління грошовими потоками підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/t>

Задоволення попиту на гроші підприємства має ключове значення у забезпеченні ліквідності, обслуговуванні та здійсненні всіх видів господарської діяльності. Наявність дефіцитного або надлишкового рівня грошових коштів підприємства зумовлює негативний вплив на діяльність підприємства: перший проявляється у створенні загрози неплатоспроможності підприємства – навіть прибуткове підприємство може опинитися в ситуації неспроможності розраховуватись за поточними зобов'язаннями через нестачу вільних грошових коштів, другий – у збільшенні тривалості фінансового циклу підприємства та втрачених можливостях інвестування надлишкових грошових коштів. Логічно постає проблема визначення реальної потреби підприємства у запасах грошових коштів, тобто величина його попиту на гроші. Досягнення підприємством стабільного зростання забезпечується через розвиток і оптимізацію всіх ланок і сфер економічної діяльності суб'єкта господарювання. Ключовим елементом економічної системи підприємства, при цьому, виступають грошові потоки, що забезпечують координацію потоків і залишків всіх видів ресурсів підприємства, обслуговуючи його діяльність. Тому, саме через оптимізацію грошових потоків доцільно управляти економічним зростанням підприємства.

Другий крок побудови механізму управління полягає у визначенні факторів управління. Оцінити узгодженість критеріїв та факторів управління можна співставленням запланованих і отриманих результативних показників, на досягнення яких був направлений управлінський вплив.

Третім кроком формування механізму управління є визначення методів і важелів управлінського впливу на фактори, а також інформаційне, програмне та нормативно-правове забезпечення грошових потоків.

Четвертий крок у формуванні механізму управління грошовими потоками підприємства передбачає виявлення необхідної сукупності ресурсів управління, шляхом яких здійснюється вплив на відповідні його фактори⁴⁶⁵.

⁴⁶⁵ Сердюков К. Г., Тимченко Управління грошовими потоками підприємства. Східна Європа.: економіка, бізнес та управління. Вип. 4 (21). 2019. С. 522–527. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/80.pdf

Ресурси управління слід розуміти як джерела впливу на фактори управління яким притаманна різноманітна природа: фінансова, матеріальна, соціальна тощо. Вони не можуть бути ізольованими, оскільки утворюються в результаті взаємного впливу. В ході реалізації управлінської стратегії, використовуються різноманітні ресурси, при чому, окремі їх види являють собою складну комбінацію інших видів ресурсів. Один з основних економічних законів доводить обмеженість ресурсів як кількісну, так і в межах конкретного часового проміжку, наслідком якої виявляється намагання найбільш раціонального й оптимального їх використання: за відомого обсягу ресурсів, максимізується результат, за відомого результату – мінімізується обсяг ресурсів. Обмеженість у ресурсах може призводити до необхідності перегляду складу виявлених факторів управління або методів управлінського впливу на них, що, у свою чергу, потребує зміни раніше встановлених цілей управління грошовими потоками і приведення їх у відповідність до реальних можливостей впливу на фактори. Тільки за наявності такої відповідності, можна вважати виявлену групу факторів, вплив на яку призведе до отримання реальних результатів ⁴⁶⁶.

На рівень фінансово-економічної безпеки вітчизняних підприємств впливає багато факторів, спричинених перш за все воєнним станом. Підприємствам необхідно вчасно коригувати бізнес-моделі, щоб функціонувати на ринку. Саме тому управління грошовими потоками на підприємствах за умов сьогодення є надзвичайно важливим, необхідним процесом. Від рівня ефективності, раціональності системи управління грошовими потоками залежатиме комплексна успішність функціонування підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В таблиці 11.10 проаналізовано чинники дефіциту грошових коштів на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах господарювання.

У рамках пошуку шляхів удосконалення управління грошовими потоками підприємства з метою забезпечення фінансово-економічної безпеки запропоновано рекомендації, які можуть обмежити вплив проблем грошового потоку. У таблиці 12.10 представлені ці категорії та окремі рекомендації.

⁴⁶⁶ Єрешко Ю.О. Сутність і структура механізації управління грошовими потоками підприємства. URL:<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/>

Таблиця 11.10 – **Чинники дефіциту грошових коштів на вітчизняних підприємствах**

1.	Воєнний стан в країні.
2.	Криза неплатежів.
3.	Зміни в податковому законодавстві.
4.	Зростання цін на енергоресурси.
5.	Коливання валютного курсу.
6.	Висока вартість позикових коштів.
7.	Вплив інфляції.
8.	Недоліки в системі управління, планування, організації, та контролю на підприємствах.
9.	Втрата кадрів та їх низька кваліфікація.
10.	Зниження обсягів продажу, асортименту, якості продукції.
11.	Втрата споживачів.
12.	Відсутність джерел довгострокового фінансування інвестицій.

Джерело: розроблено автором на основі ⁴⁶⁷, ⁴⁶⁸

Важливо також виділити проблеми, які виникають під час управління грошовими потоками підприємств в умовах кризи, зокрема:

- відсутність розмежування управління грошовими потоками в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;
- низький рівень застосування в процесах управління грошовими потоками сучасних інформаційних технологій;
- недотримання гнучкості планування грошових потоків;
- відсутність чітко розробленого процесу складання фінансових планів;
- низька ефективність використання грошових коштів у результаті здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності;
- недотримання пропорцій розподілу грошових коштів для здійснення підприємством реальних та фінансових інвестицій;
- нераціональне встановлення інтервалів та методів планування;
- допущення помилок в обліковій документації та ін. ⁴⁶⁹

⁴⁶⁷ Халатур С. М., Кравченко М. В., Павлік І. Д. Удосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства як основа забезпечення фінансово-економічної безпеки. Економіка та держава, 2021. № 1. С. 30–35. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/7.pdf

⁴⁶⁸ Ясіновська І.Ф., Кольба Р.М. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. Молодий вчений, 2023. №11 (123). С 168-174. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6029/5897>

⁴⁶⁹ Сергеева О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 12, частина 2 • 2017. С. 107-110. С. 109. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/24.pdf

Таблиця 12.10 – **Рекомендації удосконалення управління грошовими потоками в умовах воєнного стану з метою забезпечення фінансово-економічної безпеки**

Категорія	Рекомендації
Підтримка вітчизняних підприємств	- Освіта та інструменти для бізнесу, надання бізнес-консультацій. - Забезпечення функціонування Фонду розвитку підприємництва. - Емоційно-психологічна підтримка управлінців. Добробут працівників. Підвищення впевненості.
Фінансування	- Надання грантів для створення або розвитку бізнесу. - Державна кредитна підтримка суб'єктів підприємництва. - Надання кредитів комерційними банками з гнучким графіком виплат. - Диверсифікація фінансових джерел для зменшення ризиків.
Дії на рівні підприємства	- Ретельне прогнозування та стратегічне планування: розробка плану дій для різних можливих сценаріїв, щоб забезпечити ліквідність. - Управління оборотними активами: ефективне управління запасами та забезпечення оптимального рівня ліквідності. - Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості: звернути увагу на фінансові зобов'язання та забезпечити їх вчасну оплату або стягнення. - Керування витратами: врахування можливості зменшення витрат без втрати продуктивності. - Враховувати фактори руху коштів в умовах невизначеності та ризику. - Формування своєчасного та повного інформаційного забезпечення аналізу руху грошових коштів.

Джерело: розроблено автором на основі ⁴⁷⁰, ⁴⁷¹, ⁴⁷²

⁴⁷⁰ Нагайчук В.В. Управління грошовими потоками підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 2014. Випуск 1(52). С. 245-249. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2139/1/>

⁴⁷¹ Халатур С. М., Кравченко М. В., Павлік І. Д. Удосконалення управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства як основа забезпечення фінансово-економічної безпеки. Економіка та держава, 2021. № 1. С. 30–35. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/7.pdf

⁴⁷² Ясіновська І.Ф., Кольба Р.М. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. Молодий вчений, 2023. №11 (123). С 168-174. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6029/5897>

Отже, на рівень фінансової стійкості підприємств впливає багато факторів, серед яких в нинішніх умовах, перш за все військовий станом, що зумовлює високий рівень нестабільності зовнішнього середовища. Ці умови вимагають від системи менеджменту підприємств застосування ефективних моделей фінансового управління, швидкого реагування на різні виклики, загрози та й перспективи тощо. Постійні непередбачувані ситуації вимагають вчасного коригування бізнес-моделі для продовження простого функціонування на ринку. Тому за умов сьогодення планування грошових потоків на підприємствах є надзвичайно важливим, необхідним процесом. Від рівня його ефективності, раціональності залежатиме комплексна успішність функціонування підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Розділ 11. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ТА МОЖЛИВОСТІ РОБОТИЗАЦІЇ МАЛИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

11.1. Роботизація малих сільськогосподарських підприємств як чинник стабільності розвитку

В умовах розвитку Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 цифрові технології для стабільного розвитку підприємств сільського господарства мають низку істотних переваг: підвищення продуктивності праці, нарощування ефективності інвестицій, зниження витрат, поява нових професій організації виробничої діяльності підприємства.

Результатом усіх промислових революцій є перехід на нові технології, який в усі часи був пов'язаний з прагненням ефективніше використовувати засоби виробництва. Інноваційні технології дозволяли якісніше та швидше вирішувати ті чи інші завдання. Щодо підприємств сільського господарства, то нові технології сприяють збільшенню оброблюваних земель, скороченню витрат на їх обробіток, підвищенню швидкості й ефективності виробничих процесів та інших операцій. Одним із важливих напрямів роботизації виробництва малих сільськогосподарських підприємств є активне застосування безпілотних літальних апаратів (БПЛА).

За оцінками різних аналітичних компаній, ринок безпілотних літальних апаратів для сільського господарства в найближчі роки чекає зростання:

- Goldman Sachs – сегмент сільського господарства на ринку дронів стане найбільшим у наступні 5 років;

- Міністерство аграрної політики та продовольства України – цифровізація дозволить сільськогосподарським підприємствам вже до 2028 року в 2 рази збільшити продуктивність. Очікується, що світова економічна ефективність дронів у фермерському господарстві та аграрному секторі до 2028 року становитиме близько 82 млрд доларів;

- Global Market Insights – до 2030 року ринок агробезпілотників становитиме понад 1 млрд доларів;

- Міжнародна асоціація безпілотних систем – 90 % дронів у світі працюватимуть лише на дві галузі: сільське господарство та безпека, причому агросектор закуповуватиме в 10 разів більше дронів і стане найбільшою сферою їх застосування⁴⁷³.

⁴⁷³ Agriculture & Farming Drones. Available at: <https://www.dslrpros.com/agriculture.html> (дата звернення: 09.12.2024).

Важливим чинником цього зростання є їх активне застосування на підприємствах різних форм власності у сільському господарстві. Цифрова трансформація, що продовжується, і технологізація соціально-економічних та суспільних процесів свідчить про те, що подальший розвиток технологій на основі БПЛА у сільському господарстві є об'єктивно неминучим. Відповідно, зростання попиту на БПЛА для підприємств сільського господарства має позитивно вплинути і на його ринок пропозиції.

Безпілотні літальні апарати можна застосовувати у різних галузях аграрного виробництва: у полі, тваринництві, меліорації ґрунтів, агро-екології, у сфері моніторингу та охорони земель. БПЛА можуть також нести й інше функціональне обладнання: технологічне обладнання, мультиспектральні та інфрачервоні камери, тепловізори тощо.

Систематизація сфер застосування БПЛА в організації виробництва в аграрному секторі, залежить від цілей використання і представлена на рисунку 1.11.

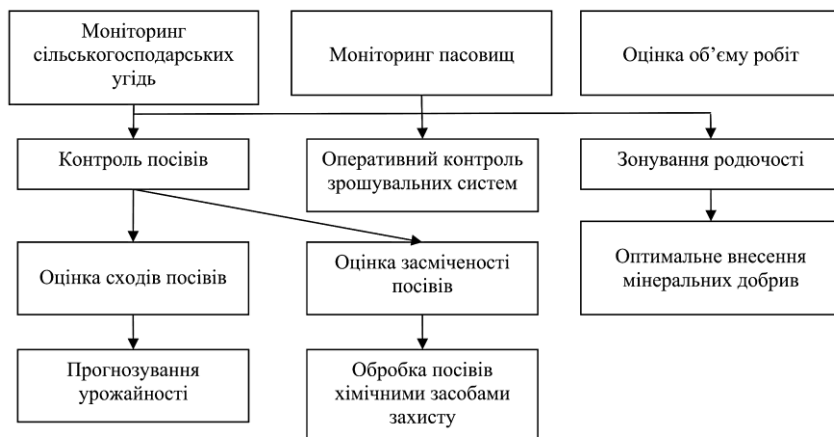


Рис. 1.11. Класифікація методів застосування БПЛА в аграрному виробництві.

Джерело : складено автором на основі⁴⁷⁴.

⁴⁷⁴ Дрони для сільського господарства: для чого вони і як обрати. Електронний ресурс. URL: <https://weagro.com.ua/blog/drony-dlya-silskogo-gospodarstva-dlya-chogo-vony-i-yak-obraty/>

За даними рисунку 1, спектр застосування підприємствами сільського господарства БПЛА надзвичайно широкий. Розглянемо окремі з них. У таблиці 1 представлено допустимі функціональні можливості засобів БПЛА дистанційного зондування сільськогосподарських земель. Однак, за їх використання є певні обмеження. Наприклад, деякі перелічені можливості суттєво обмежені погодними умовами, зокрема, визначення рівномірності посівів і технологічний контроль за використання супутникових даних.

На жаль, ринок України обмежений через війну, хоча потенціал є великий. Тому нині основні гравці ринку зосереджені у США та Китаї. Серед найбільших гравців світового ринку БПЛА, які орієнтуються на сільське господарство, можна виділити таких представників як «XAG», «AeroVironment Inc.», «AgEagle», DJI, «Yamaha» та ін.

Практика використання БПЛА підприємствами сільського господарства показала не лише їх ефективність, а також широту можливого застосування. Безпілотники впроваджують та успішно застосовують як у рослинництві, так і тваринництві. Основна перевага застосування БПЛА – у спрощенні доступу до інших технологій, які дозволять вирощувати більше і витратити менше, причому не лише агрохолдингам, а й фермерам (табл. 1. 11).

Таблиця 1.11 – Аналіз застосування БПЛА в аграрному виробництві

№ п/п	Функціональне застосування	Джерело отриманих даних			
		БПЛА літакового типу	Супутник	Мобільні технологічні агрегати	Квадрокоптер
1	Визначення площі посівів	+	+	–	+
2	Технологічний контроль	+	+	+	+
3	Оцінка ґрунтового покриття	+	+	+	+
4	Визначення вологості ґрунту	+	+	–	+
5	Визначення рівномірності посіву	+	+	–	+
6	Визначення засміченості поля	+	+	–	+

Джерело : складено на основі⁴⁷⁵.

⁴⁷⁵ Розумне фермерство. Що чекає ринок Agrotech у 2024 році? URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/inopressa/rozumne-fermerstvo-shcho-chekaye-rinok-agrotech-u-2024->

В умовах діджиталізації виробництва логічним та перспективним напрямом роботизації ферм є вирішення завдання повної автоматизації всіх виробничих процесів, наприклад у вирощуванні агрокультур. Такі інноваційні проекти вже розробляють і запускають у світовій практиці організації виробництва підприємствами сільського господарства. Наприклад, робоферми покликані автоматизувати всі процеси – від посіву насіння до збирання врожаю в рослинництві та повний цикл обслуговування дійного стада в тваринництві. Технічний персонал керує машинами з диспетчерської, ніяк фізично не втручаючись у процеси, що потребує певної кваліфікації.

Землеробство та сільське господарство загалом – один із найперспективніших напрямів застосування безпілотних літальних апаратів (дронів), насамперед, для вирішення завдань точного землеробства, яке є одним із найперспективніших в умовах «зеленої» економіки. Система точного землеробства (англ. precision farming) – новий етап розвитку ІТ-агрономії. Це не строго певний набір методик і технічних засобів, а, швидше, загальна концепція, заснована на застосуванні технологій супутникового позиціонування (GPS), гео-інформаційних систем (GIS), точного картографування полів та ін. Вирішення завдань точного землеробства неможливе без застосування БПЛА.

За оцінками дослідження компанії «Juniper Networks», у 2016 р. до 48 % комерційних дронів було задіяно у сільському господарстві. До 2030 р. цей показник може сягнути 80 %. Компанія «MarketsandMarkets» у 2016 р. оцінила ринок «сільськогосподарських» БПЛА у 864,4 млн дол., спрогнозувавши до 2028 р. впевнене щорічне зростання галузі в 30 % (до 4,2 млрд дол.)⁴⁷⁶.

Загальносвітовий підхід до застосування безпілотників такий: це клас пристроїв, що працюють на висоті до 120 м в межах прямої видимості. Безпілотники у сільському господарстві впроваджують США, країни Європи, Бразилія, Аргентина та Україна. Проте найактивніше цю інновацію застосовується у Китаї, який займає лідируючі позиції з виробництва БПЛА⁴⁷⁷. В Україні останнім часом з'явилася низка компаній-розробників безпілотників, проте

⁴⁷⁶ Дрони для сільського господарства: для чого вони і як обрати. Електронний ресурс. URL: <https://weagro.com.ua/blog/drony-dlya-silskogo-gospodarstva-dlyachogo-vony-i-yak-obraty/>

⁴⁷⁷ Бровко А. Г. Модернізація економіки Китаю: досягнення та перспективи. Література та культура Полісся № 105. Серія «Історичні науки». № 15. С. 59-69.

зазвичай запчастини для них імпорtnі і в нинішніх умовах вони більше працюють на військові потреби. Безпілотники оснащують мультиспектральними камерами, висока чіткість зображення яких дозволяє точно визначати проблемні ділянки поля. Апарати також мають різноманітні датчики, системи супутникової навігації, малогабаритні бортові комп'ютери та обладнання для внесення хімікатів. У рослинництві БПЛА допомагають не лише проводити моніторинг стану ґрунту, а й диференційовано вносити добрива, що особливо важливо на полях із вираженою варіативністю ґрунтової родючості.

Дрони діляють на два великі класи: літакового типу (або з нерухомим крилом) і мультироторного (коптери). Одна з основних відмінностей між ними – у тому, що перші можуть облетіти за один політ територію приблизно в десять разів більшу, ніж коптери. Проте висока швидкість погіршує якість їхньої роботи⁴⁷⁸.

За використання безпілотних літальних апаратів у сільському господарстві можливо вирішувати такі завдання :

- створення електронних карт полів (побудова 3D-моделей полів);
- інвентаризація сільськогосподарських угідь;
- оцінка обсягу робіт і контроль їх виконання з метою оптимальної побудови систем іригації та меліорації;
- оцінка якості просапаності полів;
- оперативний моніторинг стану посівів (БПЛА дозволяє швидко та ефективно будувати карти на стадії сходів);
- відстеження нормалізованого вегетаційного індексу рослинності (Normalized Difference Vegetation Index, NDVI) з метою ефективного внесення добрив;
- оцінка схожості сільськогосподарських культур;
- виконання посівних робіт;
- прогноз урожайності сільськогосподарських культур;
- екологічний моніторинг сільськогосподарських земель;
- охорона сільгоспугідь;
- обприскування посівів хімічними препаратами для захисту від шкідників та хвороб;

⁴⁷⁸ Класифікація дронів: які види та типи бувають? Частина перша. URL: <https://www.bezpeka-shop.com/ua/blog/poleznye-sovety/klasyfikatsiya-dronov-kakie-vidy-i-tipy-byvayut-chast-3>

- оцінка хімічного складу ґрунту;
- моніторинг поголів'я великої та дрібної рогатої худоби.

Застосування БПЛА на підприємствах сільського господарства є економічно вигідною альтернативою малій авіації і навіть супутникам. Придбання та обслуговування безпілотної обходиться дешевше будь-якого пілотованого летального апарату. Водночас багато завдань для сільського господарства БПЛА можуть вирішити швидше, ніж супутники. Аерофотознімальний БПЛА дозволяє отримувати знімки високої роздільної здатності в запрограмованих точках GPS-координатів. Для кожного знімка виходить повний набір цифрової інформації, що включає координати центральної точки даних для перенесення і використання в загальноприйнятих системах (наприклад, «ArcView» або «MapInfo»)⁴⁷⁹. Отже, всі фотографії є геоприв'язаними, і їх можна пошити в один великий фотоплан поля.

Огляд світового ринку БПЛА для сільського господарювання, що користуються найбільшим попитом у фермерів представлений у таблиці 2.11. Враховуючи світовий досвід, не менш ефективними БПЛА можуть бути під час застосування у скотарстві. Літальні апарати задіяні як для випасу великої рогатої худоби, так і у спостереженні за тваринами. Здатність безпілотної створювати завихрення повітря від гвинтів дозволяє власникам скотарських господарств пасти худобу точно в межах свого пасовища. Крім того, установка на дрони теплових повітряних камер дозволяє застосовувати безпілотної для розшуку корів у лісових чагарниках, оскільки камера допомагає відрізнити тварин від інших джерел тепла. Камери також можуть бути ефективним інструментом виявлення небезпечних хижаків, якщо ті опинилися поблизу.

У сільському господарстві Японії агродрони застосовують для поливу полів, внесення добрив та посіву. Дрони, оснащені спеціальними датчиками, можуть визначати які ділянки полів висихають або потребують обробки. Крім цього, у процесі зростання культур за допомогою дронів можна розрахувати щільність та якість потенційного врожаю.

⁴⁷⁹ Аерофотозйомка безпілотними літальними апаратами. URL: <https://nnieiti.kname.edu.ua/zamovnykam/aerofotoziomka-bpla>

Таблиця 2.11 – Сільськогосподарські безпілотні літальні апарати

№ п/п	Найменування, Розробник	Комплектація	Примітка
1	2	3	4
1	XAG V 40 (Китай)	Дрон для обприскування, посіву та картографування. Розрахований на продуктивність 120-150 га/зміна. Ємність баку 16 л. Ширина розпилення до 10 метрів.	Корпус із спеціального волоконного композиту, що робить дрон міцним. Може здійснювати моніторинг стану посівів, обприскування та розкидання.
2	RX60, AgEagle (США)	Автономний, мультифункціональний, розмах крил 54 дюйми, крило з вуглецевого волокна, автоматична компенсація напруги вітру. Пристрій безпеки батареї контролює стан батареї і спрямовує літальний апарат на місце до заряду блоків живлення. Вміщується у багажне відділення автомобіля, забезпечуючи легкість транспортування.	За допомогою аерознімків отримує карти для оцінки стану врожаю з виявлення критичних зон. Унікальний дизайн забезпечує польоти за високої швидкості вітру (до 13 м/с).
3	Agras MG-1, DJI (Китай)	Октокоптери для обробки полів пестицидами. На стрілах безпілотної, що складаються, змонтована система трубок і розбризкуючих форсунок, а під корпусом знаходиться ємність місткістю 10 л. Під час розпилення дрон самостійно регулює кількість пестицидів, що розпилюються, залежно від швидкості пересування.	Максимальна швидкість влаштування 28 км/год, продуктивність обробки полів від 7 до 10 га/год. Повного заряду батареї вистачає на 12 хв, але за повернення на початкову точку та заміни акумулятора здатний продовжити обробку поля з того місця, на якому він зупинився.
4	YMR-01, Yamaha (Японія)	Багатогвинтовий дрон для розпилення хімікатів, виконаний за схемою гексакоптера. Передні та задні два його промені оснащені електромоторами з верхнім розташуванням повітряних гвинтів. Два бічні промені мають електромотори з двома повітряними співвісними гвинтами, один з яких розташований знизу, а другий зверху.	Один апарат зможе розпорошувати хімікати над полем площею до 10,1 тис.м ² . Безпілотної отримав розпилюючі системи компанії Yamabiko.

1	2	3	4
5	Precision Hawk Lancaster 5, Precision Hawk (Канада)	Мультифункціональний апарат літакового типу. Обладнаний камерами трьох типів – електрооптичною, інфрачервоною та мультиспектральною. Оснащений одним електричним двигуном, здатним розганяти дрон до максимальної швидкості 80 км/год. Максимальний час перебування в повітрі не більше 40 хв, а максимальна дальність польоту 2 км.	Крім мультиспектрального сенсора, який веде зйомку поверхні, встановлені сенсори вологості, температури, атмосферного тиску, які передають дані в режимі реального часу.
6	Phoenix 2, Sentera (США)	Мультифункціональний апарат літака. Має безліч датчиків, включаючи Sentera Double 4K Sensor для отримання RGB-зображень та даних стандартизованого індексу NDVI, які він збирає за один політ, та Sentera Quad Sensor – мультиспектральний шестидіапазонний тепловізор з можливостями видалення червоного кольору, що також популярно у додатках для сільського господарства.	Автопілот Kestrel забезпечує точне захоплення зображень з інтервалом, що автоматично розраховується, який також може регулюватися оператором дистанційно. За один політ дрон облітає 40 га.
7	UX5, Trimble (Франція)	Мультифункціональний апарат літакового типу. Оптимізований для збору даних. Фотограмметричний модуль Trimble Business Center Photogrammetry Module обробляє та подає результати у зручній формі. Оснащений додатковою візуальною 24-мегапіксельною камерою.	Працює в повністю автоматичному режимі та не потребує навичок пілотування. Оператору необхідно лише контролювати політ, а вбудовані програми завдання забезпечують безпечний зліт та посадку за кожного запуску. Швидкість польоту – 80 км/год, час польоту – 50 хв. Може працювати у складних погодних умовах.

Джерело : складено на основі⁴⁸⁰.

⁴⁸⁰ Agriculture & Farming Drones. Available at: <https://www.dslrpros.com/agriculture.html>.

Найпопулярніші японські дрони, що розпорошують пестициди, мають резервуари місткістю від 8 до 10 л. Для обробки 1 га рисових полів потрібно близько 10 л пестицидів. Фермеру зазвичай потрібно кілька годин, щоб розпорошити такий обсяг рідини на площі 1 га, тимчасом як безпілотник може виконати таку роботу приблизно за 10 хв. На відміну від звичайних безпілотних сільськогосподарських вертольотів, БПЛА можуть робити різкі повороти. Також вони не створюють сильного повітряного потоку, який може пошкодити листові овочі.

Дослідження ринку БПЛА дозволило виділити ряд найважливіших виконуваних ними операцій у рослинництві⁴⁸¹.

Наприклад, БПЛА можна використовувати для:

- оцінки схильних до посухи ділянок ґрунту та водних ресурсів;

- дистанційного зондування стану рослин (технологія дистанційного зондування базується на оцінці кольору листя та інших частин рослин за довжиною хвилі й коефіцієнтом відображення у видимій області спектру (RGB) та невидимому ІЧ-тепловому випромінюванні. Як вторинний показник стану рослин можливий аналіз індексу NDVI, індексу поглинання хлорофілу (TCARI), індексу фотохімічного відображення (PRI), оптимізованого вегетаційного індексу ґрунту (OSAVI);

- дистанційного зондування, що проводять з метою оцінки забезпеченості рослин водними ресурсами (розраховується різниця між температурами листового покриву, повітря, що визначаються провідністю листя за допомогою нормованих теплових індексів);

- дистанційного зондування рівномірності зростання зернових культур (результати комп'ютерного аналізу захоплених зображень показують, де зростання йде повільніше; ґрунтуючись на такому аналізі, фермери можуть змінювати кількість внесених добрив та зробити інші коригування для покращення якості посівів та підвищення врожайності);

- диференційованого внесення добрив та пестицидів;

⁴⁸¹ Антощенко Р. В., Антощенко В. М., Галич І. В., Антощенкова В. В., Козлов О. С. Україна: ринок сільськогосподарської техніки. Аналіз та перспективи. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 198. С. 194-200.

– дистанційного встановлення шкоди, заподіяної дикими тваринами (якщо дрон запускати вночі, коли стає зрозумілою картина поведінки тварин, звідки вони приходять на ферму).

Японський стартап Skyrobot розробляє систему на основі БПЛА для захисту сільськогосподарських угідь від набігів диких тварин. Компанія пропонує свій програмно-апаратний комплекс, що складається з квадрокоптера, камери з ІЧ-датчиком та системи зі штучним інтелектом⁴⁸².

Застосування БПЛА для захисту від шкідників на полях розпочалося кілька років тому, тому ці методи постійно вдосконалюють. Наразі дрони застосовують на великих площах, оскільки бункери для засобів захисту рослин (ЗЗР), встановлені на безпілотноках, стали об'ємними.

Політ дрона може бути запрограмований на внесення ЗЗР через певні проміжки часу, а GPS-передавач допоможе прокласти маршрут у полі. Ідея полягає в тому, щоб об'єднати кілька дронів один з одним у так званий «рій», який переміщатиметься по полю та на відповідних відстанях розкидатиме біопрепарати, що значно скоротить та покращить ефект від їх застосування. Такий метод внесення, наприклад, трихограми, буде ідеальним для великих плантацій у кілька сотень або тисяч гектарів, тому розробники удосконалюють методи контролю роботи таких пристроїв, щоб вони були максимально точними.

Незважаючи на те, що на сьогодні дрони поки не такі ефективні, як мініавіація, вони дозволяють контролювати наявність шкідників на тих плантаціях, які занадто великі для використання ручної праці, але малі для обробки мініавіацією. Йдеться, зокрема, про забезпечення біозахисту для органічних господарств, оскільки застосування іншого сільгоспобладнання, яке задіяне одночасно і на ділянках із традиційною системою захисту, ускладнене через необхідність його регулярної дезінфекції та очищення.

Дослідницька група з Орхуського університету у Данії розробила спосіб, як точно визначити потреби в азоті для окремих рослин. Їхня система спирається на дослідження характеристик світла, що відбивається від листя рослин, у поєднанні з площею поверхні

⁴⁸² Японський стартап розробляє робота для літніх фермерів. URL: <https://agrotimes.ua/tehnika/yaponskyj-startap-rozroblyaye-robota-dlya-litnih-fermeriv/>.

листка. Ці дві змінні можуть показати з високим ступенем точності, скільки азоту потрібно рослинам у цей момент⁴⁸³.

За даними організації AUVSI, у звіті *The Economic Impact of Unmanned Systems Integration in the United States*⁴⁸⁴ (про це йдеться в офіційній доповіді Міжнародної асоціації безпілотних систем (Association for Unmanned Vehicle Systems)) повідомляється про те, що застосування БПЛА у сільському господарстві буде переважати над іншими методами (*dwarf all others*) і до 2035 р. близько 80 % безпілотних машин буде задіяно в сільському господарстві.

Компанія DJI, найбільший у Китаї виробник комерційних безпілотників, простежує великі перспективи для сільськогосподарських дронів і планує активізувати зусилля з підготовки більшої кількості операторів для них. За даними DJI, на частку її дронів серії MG припадає близько 70 % продажів БПЛА сільгосппризначення в Китаї⁴⁸⁵.

Переваги застосування БПЛА у сільському господарстві:

- можливість збору інформації про культури на полі, для точного застосування пестицидів та гербіцидів там, де необхідні хімікати. Це може дозволити фермерам заощадити використання хімікатів, а також знизити негативний вплив на навколишнє середовище.

- можливість створення картографічної основи з точними координатами всіх об'єктів, що дозволить надалі проводити візуальний аналіз об'єктів з великою роздільною здатністю, що, зокрема, дасть змогу нанести векторні шари: поля, дороги та інші об'єкти інфраструктури. Така основа дає можливість розраховувати точні площі, відстані, потреби в ресурсах сівби, недосівів та присівів;

- результати аерофотозйомки дозволяють ставити ділянки на кадастровий облік;

- аерофотознімання з БПЛА дає більшу деталізацію завдяки висоті польоту від 100 до 600 м над поверхнею землі. Крім того, безпілотники дозволяють вести зйомку навіть в умовах хмарності, що недоступне для супутників і ускладнюється із застосуванням авіації;

⁴⁸³ Дрони допоможуть заощадити на внесенні азотних добрив. URL: <https://www.portformat.com/?p=207>.

⁴⁸⁴ *The Economic Impact of Unmanned Aircraft Systems Integration in the United States - Full Version*. URL: https://issuu.com/auvsi/docs/econ_report2/21

⁴⁸⁵ Офіційний сайт DJI. URL: <https://www.dji.com/global>

– навігаційні системи БПЛА допомагають прокладати оптимальні маршрути для руху сільгосптехніки, щоб уникнути надмірного ущільнення ґрунту, через що знижується врожай;

– економія трудових ресурсів. БПЛА можуть працювати цілодобово з високою продуктивністю.

Враховуючи загальний аналіз ринкових умов проведемо PEST-аналіз, який дозволить систематизувати ключові чинники з позиції сфер суспільного життя (економічні, соціальні, технологічні). На основі експертних оцінок визначимо, як сильно може впливати кожен чинник, за трибальною шкалою: 1 – майже не вплине; 2 – на бізнесі позначиться лише сильне потрясіння; 3 – будь-яка найменша зміна сильно позначиться на організації. Оцінимо ймовірність того, що чинник зміниться. Чинники оцінюють за системою від 1 до 5, де: 1 – ситуація не зміниться; 2 – можливі зміни; 3 – ситуація зміниться, але незначно; 4 – все відчутно зміниться; 5 – ситуація дуже зміниться.

Розрахуємо реальну значимість кожного окремого чинника (табл. 3.11) за такою формулою:

Вплив чинника / підсумкова сума впливів * ймовірність зміни.

Таблиця 3.11 – Результати аналізу зовнішніх чинників із використанням PEST-аналізу

№ п/п	Чинник впливу	Оцінка чинника	Ймовірність Зміни чинника / вплив чинника
1	2	3	4
Економічні чинники			
1	Зміна попиту	0,18	3 / 3
2	Інфляція та безробіття	0,02	1 / 1
3	Зниження грошових доходів та платоспроможності замовників	0,12	2 / 3
4	Зміна курсу валют	0,31	5 / 3
5	Наявність фінансової підтримки	0,16	4 / 2
Соціальні чинники			
1	Рівень якості продукції	0,31	5 / 3
2	Недостатній розвиток підготовки кадрів	0,06	3 / 1
3	Зростання контролю за віддаленими об'єктами	0,16	4 / 2
4	Купівля вітчизняних товарів замість імпортних	0,20	5 / 2
5	Середньозважені доходи населення	0,12	3 / 2

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4
Технологічні чинники			
1	Впровадження інноваційних технологій	0,20	5 / 2
2	Розвиток інформаційних технологій	0,24	4 / 3
3	Зростання попиту на використання продукції	0,31	5 / 3
4	Поява на ринку нового високотехнологічного обладнання	0,24	4 / 3
5	Розвиток інтернет-технологій	0,20	5 / 2
	Разом		58 / 35

Джерело: розроблено автором.

Серед значних зовнішніх чинників можна назвати:

- економічні чинники: зміна курсу валют та зміна попиту;
- соціальні чинники: рівень якості продукції та купівля вітчизняних товарів взамін імпортованих;
- технологічні фактори: поява на ринку нових матеріалів та технологій, а також зростаючий попит на використання БПЛА (рис. 2.11).

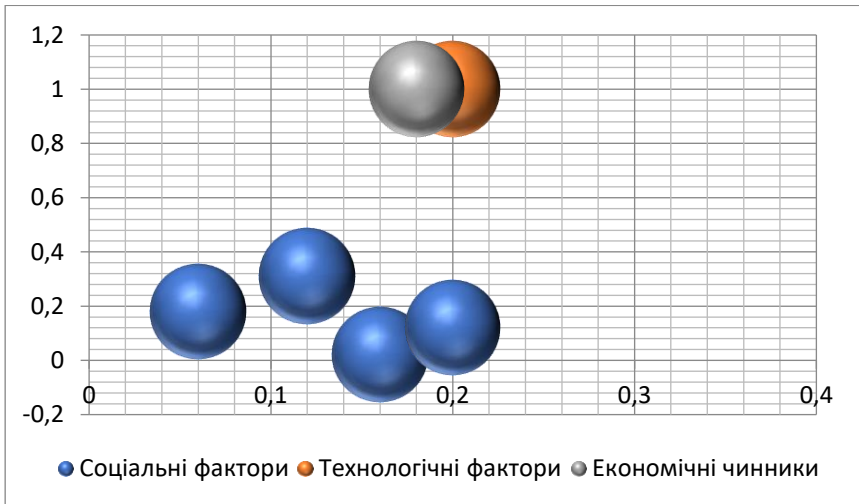


Рис. 2.11. Оцінка чинників розвитку ринку сільськогосподарських безпілотних літаючих апаратів.

Джерело: складено на основі PEST-аналізу.

На підставі виявлених чинників сформуємо матрицю PEST-аналізу, в яку включимо найбільш значущі чинники (табл. 4.11).

Таблиця 4.11 – Матриця PEST-аналізу розвитку ринку сільськогосподарських БПЛА

№ п/п	Чинники зовнішнього середовища	Дії регулювання
Економічні чинники		
1	Зміна попиту	Розвиток нових напрямів, розвиток партнерств із виробниками супутньої продукції
2	Зміна курсу валют	Використання інструментів страхування ризиків
Соціальні чинники		
1	Купівля вітчизняних товарів замість імпорتنих	Використання переваг для побудови сильного бренду; пошук нових способів покращення сервісу
2	Рівень якості продукції	Організація постійних зустрічей із постачальниками якісних матеріалів
Технологічні чинники		
1	Зростання попиту на використання продукції	Участь у виставках та конференціях
2	Розвиток інформаційних технологій	Підтримка високих інвестицій
3	Нове високотехнологічне обладнання	Постійний моніторинг технологічних новинок

Джерело: запропоновано автором.

З огляду на аналіз чинників зовнішнього середовища визначимо стадії розвитку ринку сільськогосподарських БПЛА в Україні за критеріями періодизації:

- 1) відносно зовнішнього середовища;
- 2) залежно від моделі поведінки на ринку;
- 3) залежно від попиту та пропозиції;
- 4) від рівня конкуренції;
- 5) залежно від вибору оптимальної стратегії.

Відповідно до найбільш змістовних критеріїв діагностики стадій розвитку ринку сільськогосподарських БПЛА, зроблено такі висновки:

- перша стадія розвитку ринку в контексті відносин із зовнішнім середовищем: стадія середовища що формується, «молодий» ринок;
- друга стадія розвитку ринку відповідно з наявними моделями поведінки на ринку: стадія зростання, зміни, ускладнення структур, формуються правила гри.

В умовах діджиталізації економіки формуються моделі поведінки гравців на ринку, визначення їх стратегій розвитку, на тлі змін умов

зовнішнього середовища ринок прагнучиме подолати інституційний дисбаланс та набуття більш збалансованих пропорцій.

Асиметрія інституціонального розвитку ринку визначає ключові характеристики ринку:

- недосконала конкуренція з низькою конкуренцією серед покупців та більш активною конкуренцією між продавцями;
- обмежена кількість споживачів;
- чутливість продавців до політики ціноутворення одне одного;
- чутливість продавців до стратегій та стратегічних пріоритетів один одного.

Загальні тенденції свідчать, що частка ринку БПЛА цивільного призначення становить близько 47 % світового ринку, їх комерційні БПЛА – 24%, споживчі – 23%⁴⁸⁶.

Експерти говорять про стабільне зростання на ринку частки комерційних БПЛА. За прогнозами, очікується подальше зростання частки споживчих БПЛА. Однак обсяг сільськогосподарського ринку з використанням БПЛА становить близько 10 % потенційної потреби.

Очевидно, що ринок БПЛА має високий темп зростання і в найближчій перспективі не спостерігається жодних перешкод для цього процесу. Водночас, у зв'язку з військовим станом в Україні виробництво БПЛА зростатиме в найближчі роки – сьогодні на ринку представлена низка конкурентних компаній, які займаються розробкою нових моделей, модернізацією наявних та розробкою додатків для вже відомих, отримуючи гранти на створення кращих військових зразків, технології яких в подальшому можуть бути використані в цивільних цілях, зокрема у фермерських господарствах.

Отже, розвиток ринку сільськогосподарських БПЛА в Україні має такі тенденції:

1) ринок сільськогосподарських БПЛА в Україні знаходиться на початковій стадії розвитку та формування пулу ключових гравців, водночас їх стратегічні позиції на ринку та загальні правила гри на цьому етапі повною мірою не сформульовані та не визначені;

2) руйнація бізнес-середовища виробників сільськогосподарської продукції внаслідок російської агресії спричинила спад усієї національної економіки, зокрема сільського господарства, що негативно позначилося на розвитку ринку БПЛА.

⁴⁸⁶ Як змінюється ринок агродронів? Електронний ресурс. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/yak-zminyuyetsya-rinok-agrodroniv>

Також значною проблемою, яка стримує розвиток внутрішнього ринку сільськогосподарських БПЛА, є недосконалість правового регулювання використання БПЛА. Вирішення цього питання дозволить усунути безліч інших бар'єрів як для користувачів, так і виробників, після чого ринок БПЛА зробить крок уперед, оскільки технологія розвинена досить добре, щоб тиражуватись.

Отже, для прискорення розвитку ринку БПЛА в Україні та послуг на основі їх застосування доцільним є розробка та впровадження спеціальної цифрової платформи, яка буде вітриною послуг та сервісів компаній, організацій та індивідуальних підприємців у сфері використання БПЛА у сільському господарстві, що дозволило б компаніям презентувати себе та свої послуги сільськогосподарським товаровиробникам і фермерам.

Сьогодні в Україні наявна низка проблем, пов'язаних із цифровізацією сільського господарства: по-перше, відсутність готовності та мотивації фермерських господарств до великих змін за умов воєнного стану; по-друге, брак фінансових ресурсів у більшості сільськогосподарських компаній для впровадження сучасних технологій у виробничі процеси; по-третє, брак кваліфікованих кадрів, зокрема, ІТ-фахівців, що спеціалізуються на сільськогосподарській галузі.

11.2. Впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність сільськогосподарського підприємства

Цифрове сільське господарство, або сільське господарство Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 – це впровадження нових цифрових технологій, таких як аналіз великих даних, хмарні обчислення, передова робототехніка та штучний інтелект у виробничих ланцюжках фермерського господарства.

Цифрові сільськогосподарські технології охоплюють широкий спектр технічних рішень: від невеликих мобільних додатків для підтримки прийняття рішень до польових датчиків та технологій дистанційного зондування для збору даних, а також дронів і роботів для автоматизації процесів.

На сьогодні доцільно виділити два типи цифрових рішень: 1) це окрема технологія, наприклад, у рослинництві це дрони, безпілотна техніка, датчики контролю процесів тощо; 2) це ERP-система, яка дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси та об'єднати фінансову і виробничу частини. Подібний сервіс дає можливість власнику фермерського господарства бачити весь процес, оцінювати ефективність чи неефективність

впроваджуваних технологій, відстежувати, чи є проблеми на кожному етапі бізнес-ланцюжка.

Найбільш популярні на сьогодні у сільському господарстві цифрові технології, що застосовують для трансформації фермерських господарств в Україні, відображено в таблиці 5.11.

Таблиця 5.11 – Технології цифрової трансформації фермерських господарств в Україні

№ п/п	Технологія	Характеристика
1	Безпілотні літальні апарати	Технологію використовують фермери для планування посівів, збирання врожаю, створення картки полів, інвентаризації угідь. Очікується, що незабаром обробка цих даних дозволить моделювати та прогнозувати врожайність у регіонах та країні загалом.
2	Робототехніка	Застосування роботів для автоматизації рутинних процесів, що повторюються в сільському господарстві. Технологія дозволяє фермерам зосередитися на покращенні загальної продуктивності.
3	Трекінг сільськогосподарської техніки	Технологія допомагає вирішити завдання оптимізації пересування транспортних засобів територією господарства. Трекери дають можливість відстежувати місцезнаходження транспорту, контролювати його пересування територією, фіксувати інформацію про пробіг та несанкціонований виїзд із полів.
4	Системи управління агропідприємством	Комплексні рішення для управління фермерським господарством, зокрема можуть використовуватись аналітичні і фінансові індикатори та новітні системи ведення бухгалтерського обліку.
5	Точне землеробство	Сукупність технологій та технічних засобів спрямованих на керування параметрами родючості, що впливають на зростання рослин. Головна цінність технології точного землеробства полягає в тому, що вона допомагає вирішувати найгострішу проблему – непередбачуваність. Дані використовують для планування посівів, розрахунку норм внесення добрив, засобів захисту рослин та ін.
6	Точне тваринництво	Сенсори і датчики використовують також у тваринництві. Нові прилади дозволяють вимірювати кислотність шлунка, стан копит, готовність до запліднення, перебіг вагітності та ін. Ці дані дозволяють краще відстежувати стан здоров'я тварин, розробляти індивідуальні методи годування та лікування.

Джерело : складено на основі⁴⁸⁷.

⁴⁸⁷ What is smart farming? Available at: <https://www.ibm.com/topics/smart-farming> .

За даними таблиці 5.11, основні напрями цифровізації фермерських господарств пов'язані зі зниженням витрат за вирощування, збирання та зберігання, скороченням нецільового використання робочої техніки, підвищенням якості продукції, а також із розробкою персоналізованих маркетингових інструментів за допомогою автоматизації та технологій управління фінансовими і обліковими даними.

Водночас важливим питанням такої цифровізації є аудит ефективності процесів господарювання. У таблиці 6.11 представлено основні ключові показники ефективності для фермерських господарств, які потребують контролю зі сторони керівників або власників.

Таблиця 6.11 – Аудит показників ефективності фермерських господарств

№ п/п	Показники	Цілі	Результати впровадження
1	Якісні показники	Скорочення робочого часу та людино-годин. Зниження собівартості продукції. Збільшення додаткової вартості.	Підвищення швидкості роботи. Зниження витрат на виробництво продукції. Підвищення рівня прибутковості господарства.
2	Управління персоналом	Зниження навантажень.	Поліпшення робочого середовища та підвищення ефективності праці.
3	Індекс потужності	Підвищення врожайності, прибутку та коефіцієнта землекористування. Розширення масштабу виробництва. Підвищення кваліфікації персоналу. Розширення сфери діяльності.	Розширення суміжного бізнесу та масштабів виробництва. Створення нових можливостей для бізнесу.
4	Обслуговуючі показники	Оптимізація виробництва та управління процесами.	Спрощення бізнес-процесів.

Джерело :складено автором на основі⁴⁸⁸.

Позитивний ефект за використання різних новітніх технологій разом із безпілотними системами чітко відстежується у прикладах тих країн, які активно розробляють та використовують їх у сільському господарстві (США, Японія, ЄС). Однак в Україні впровадження

⁴⁸⁸ Пономаренко, І. О., Тарасов, В. А., Ігнатченко, А. С., Химченко, Ю. В., Ковальов, Б. Л. Економічна ефективність використання дронів у сільському господарстві // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 4. С. 235–240.

та використання безпілотних систем в організації виробництва сільськогосподарської продукції стикаються з перешкодами, що не дозволяють фермерам вийти на новий рівень і перейти до моделі розумного сільського господарства.

Основні бар'єри, які ускладнюють процес використання безпілотних систем та літальних апаратів відображено в таблиці 7.11.

Таблиця 7.11 – Бар'єри, що ускладнюють процес використання БПЛА у фермерських господарствах

№ п/п	Бар'єри	Умови
1	Прихильність до традиційних технологій	Інертність, слабка поінформованість фермерів про БПЛА та їх переваги
2	Конкуренція з даними супутникових БПЛА	Наявні технології дешевші і не потребують нових розробок та способів впровадження
3	Технічні обмеження	Нерівномірність поширення технологій у регіонах України
4	Інфраструктура	Відсутність транспорту Транспортні шляхи Занепад села
5	Фінансові ризики	Купівля дорогого обладнання Можливість дати освіту співробітникам Формування штату аналітиків
6	Нормативні обмеження та регулювання, що ускладнює процес використання БПЛА або навіть забороняє його	Недостатньо прозоре законодавство стосовно використання споживчих і комерційних дронів та заборона їх вільного використання (ліцензування) у повітряному просторі.
7	Занепад науки	Відсутність якісної освіти у сільськогосподарській сфері. Недофінансування наукових інституцій. Відсутність зв'язку між науковими рішеннями, бізнесом та державою. Відсутність сучасної виробничої бази, орієнтованої на масовий споживчий та масовий комерційний ринок, що призводить до більш високих витрат та підвищення вартості апаратів.

Джерело: запропоновано автором на основі.⁴⁸⁹

⁴⁸⁹ Основні проблеми при використанні дронів в сільському господарстві. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/osnovni-problemi-pri-vikoristanni-droniv-v-silskomu-gospodarstvi>.

За даними таблиці 7.11, основними перешкодами у ефективному розвитку ринку БПЛА можна назвати державну наукову політику, законодавчу та нормативну базу. Відсутність спеціалізованих розробок у сфері інновацій для підприємств сільського господарства, а також безуспішне впровадження пов'язане із застарілою моделлю відносин між науковими організаціями з виробництва інноваційних технологій (інститутами) та виробництвами.

З огляду на цю ситуацію, можливо використати модель інноваційних центрів та наукових парків як у США, що створюють на базі університетів та які займаються розробкою нових технологій. Порівняно із системою яка діє сьогодні в Україні, де переважають численні науково-дослідні інститути, у Штатах вони об'єднані та ефективно функціонують. Фінансування наукових досліджень здійснюється за інноваційною системою, в якій наукові парки та інноваційні центри, а також університети й інші освітні організації країни не лише виконують свої прямі функції, а також беруть участь у розвитку економіки. Суть цієї системи полягає в тому, що співпрацюють три інститути – наука, держава та бізнес, що сприяє своєчасному виявленню проблем та їх оперативному вирішенню.

На думку ряду експертів, в Україні період активної цифрової трансформації сільського господарства включатиме декілька етапів⁴⁹⁰.

На першому етапі (2020-2025 рр.) реалізуються пілотажні проекти щодо стимулювання впровадження цифрових технологій, проводяться збір та аналіз кількісних даних від представників галузі, реінтеграція і збагачення даних з боку державних джерел інформації. Перспективність цифровізації полягає у її наскрізному прояві це дозволяє за допомогою постійних інформаційних потоків об'єднати споживачів та виробників сільськогосподарської продукції, що дасть змогу скоротити витрати на реалізацію готової продукції та прискорити оборотність у галузі. Проте надто низький рівень цифровізації села обмежує можливості розвитку такого сценарію.

⁴⁹⁰ Негрей М. В., Клименко Н. А. Цифрова трансформація сільського господарства: аналіз агротехнологічного ландшафту України. Агросвіт. № 5. 2024. С. 61-69.

Другий етап (2026-2028 рр.) стосуватиметься великих та середніх сільськогосподарських організацій. Інакше кажучи, відбудеться масштабування апробованих технологій, зокрема з використанням заходів стимулювання, через усунення держпідтримки на користь підприємств, які впроваджують процеси і технології цифровізації з використанням методів об'єктивного та цифрового контролю на виробництві. Це, зокрема, дозволить сільгоспвиробникам інтегруватися у світовий простір, спираючись на світові стандарти відповідності вимогам якості та простежуваності продукції.

Третій етап (2028-2030 рр.) передбачає створення цифрового виробництва у сфері рослинництва і тваринництва, що забезпечить зниження собівартості та підвищення доступності сільськогосподарської продукції, зокрема, завдяки мінімізації участі посередників у збуті. На всіх етапах будуть впроваджуватись приватні цифрові платформи управління виробництвом, хмарні системи управління.

З огляду на зазначене вище, кількість перепон щодо розвитку інноваційних цифрових технологій у фермерських господарствах України є досить значною, подолання їх можливе за допомогою підтримки та інвестиційних програм.

В умовах воєнного часу склалася ситуація, коли на інвестиційний клімат в сільському господарстві значний вплив справляють наступні економічні та політичні наслідки:

- подальше підвищення цін на продовольство;
- глобальний стрибок інфляції;
- постійна небезпека руйнування інфраструктури, втрати значних територій посівних площ тощо.

Перед інвесторами постали нові виклики – економіка України, як і країна загалом, зазнала величезних втрат, що суттєво вплине на процес подальшого залучення інвестиційних ресурсів.

В таблиці 8.11 наведено динаміку структури залучення інвестиційних ресурсів в Україні за видами економічної діяльності у 2020–2022 роках. За статистичними даними, на сільське господарство припадає лише 10–12 % загального обсягу капітальних інвестицій.

Таблиця 8.11 – Структура залучення інвестиційних ресурсів за видами економічної діяльності у 2020-2022 роках, %

№ п/п	Капітальні інвестиції	Рік		
		2020	2021	2022
1	Сільське господарство	9,9	10,1	12,1
2	Промисловість	35,5	36,0	30,8
3	Будівництво	7,8	8,3	8,0
4	Транспорт	6,9	6,5	12,1
5	Інформація та телекомунікації	4,4	3,5	4,1
6	Операції з нерухомим майном	3,9	4,6	3,5
7	Професійна, наукова та технічна діяльність	2,3	2,5	1,5
8	Державне управління й оборона	12,3	11,0	8,9
9	Освіта	0,7	0,6	0,5
10	Інше	16,3	16,9	18,6

Джерело: складено на основі⁴⁹¹.

У 2022 році було залучено 49,6 млрд. грн капітальних інвестицій (що на 18,4 млрд грн менше, ніж у 2021 році або на 27 % (рис. 3.11).

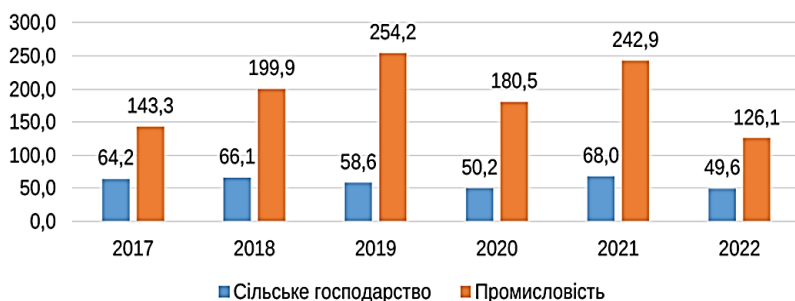


Рис. 3.11. Динаміка капітальних інвестицій у сільське господарство та промисловість у 2017–2022 роках, млрд. грн

Джерело: складено на основі²⁰.

Приріст інвестиційних ресурсів у сільське господарство впродовж 2017–2022 років становив 3,8 млрд грн або 5,9 %. Найбільшу частину капітальних інвестицій було спрямовано в промислову галузь економіки (30,0–40,0 % від усієї суми капітальних інвестицій).

⁴⁹¹ Державна служба статистики України. Електронний ресурс. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Причому приріст інвестиційних ресурсів у промисловість впродовж 2017–2021 років зріс і становить 69,5 %. Така тенденція є нормальною для інших зарубіжних країн, але не для аграрної України.

Інвестиційна діяльність в Україні впродовж останніх років забезпечується здебільшого за рахунок власних коштів підприємств та організацій (освоєно в середньому 65 % їх обсягу). Сектор кредитних послуг, як і іноземні інвестори, не проявляють великої зацікавленості до інвестиційних проєктів у сільськогосподарське виробництво через несприятливий інвестиційний клімат.

Держава, здебільшого, здійснює інвестування на незначному рівні (5,0 %), а також не створена відповідно регульованої підтримки та не сформовано відповідний інвестиційний клімат для залучення інвестицій (рис. 4.11).

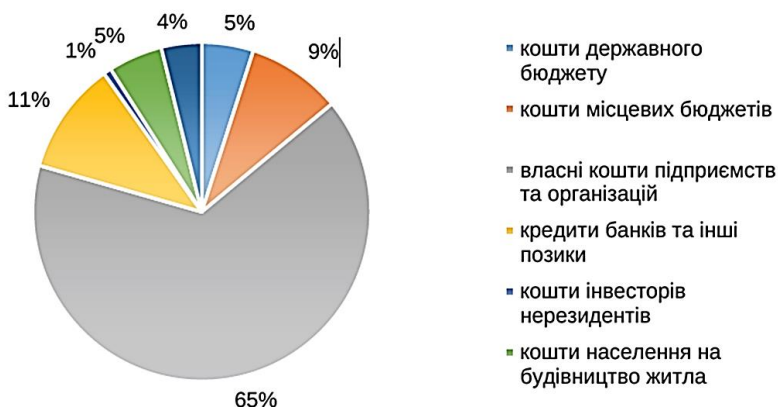


Рис. 4.11. Структура капітальних інвестицій за джерелами фінансування.

Джерело: сформовано автором на основі⁴⁹².

Ситуація, що склалася, є наслідком недофінансування сільського господарства. Лише за умови чіткого визначення пріоритетних напрямів та форм адаптації державної політики щодо інвестиційної

⁴⁹² Державна служба статистики України. Електронний ресурс. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

діяльності в умовах воєнного часу можна подолати проблеми розвитку цифрових технологій для сільського господарства. Зокрема і залучення недержавних грантових програм, які допоможуть фермерам отримати кошти на впровадження інноваційних технологій у своїх господарствах. Розглянемо детальніше деякі з них.

На загальноукраїнській системі Дія «Грант на розвиток сільського господарства» ініційований агентством США з міжнародного розвитку (USAID), Кімонікс Інтернешнл. Мета програми полягає у підвищенні продуктивності сільського господарства, забезпеченні продовольчої безпеки та сприянні сталим методам ведення сільського господарства в Україні. Програма також спрямована на підтримку інноваційних підходів у співпраці з приватним сектором для максимізації впливу на аграрний сектор країни. Доступ матимуть є комерційні компанії або організації, фермери та групи виробників, неурядові організації (НУО), ВНЗ, науково-дослідні інститути та інші навчальні заклади. Сума кожного гранту може коливатися від 3 960 000 до 198 000 000 гривнів, але остаточна сума залежатиме від грантової діяльності та заключених переговорів і може бути нижчою або вищою за цей діапазон⁴⁹³.

У 2025 році розпочався цьогорічний прийом заявок від фермерів на участь в програмі компенсації вартості розмінування агроземель. Фермери можуть подавати заявки на розмінування агроземель в межах державної програми компенсацій. На ці потреби в державному бюджеті передбачено один мільярд гривень⁴⁹⁴.

Грантова програма «Власна Справа». У 2024 році українці отримують гранти на старт або розширення бізнесу на 23 млн грн. Загалом минулого року переможцями програми стали 11 000 українців, які отримують 2,6 млрд грн. На 2025 рік Уряд передбачив на програму понад 3 млрд грн, грантову підтримку зможуть отримати 15 000 українців⁴⁹⁵.

У багатьох країнах Європи, Америки та Азії сьогодні триває гонка за новими технологіями, які сприятимуть зростанню врожаю

⁴⁹³ Дія «Грант на розвиток сільського господарства» Електронний ресурс. URL: <https://guide.diia.gov.ua/event/diialnist-u-sferi-silskoho-hospodarstva>.

⁴⁹⁴ Міністерство економіки України. Електронний ресурс. URL: https://me.gov.ua/riv_NaUchastV.

⁴⁹⁵ Дія «Грант на власну справу». Електронний ресурс. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu>.

та мінімізації трудових витрат. У структурі фінансових витрат будь-якого прогресивного аграрного підприємства значну частку займає такий ряд витрат як захист рослин. На це фермери витрачають величезні кошти і тому важливо отримати максимальну віддачу від зроблених вкладень. Щоб уникнути помилок і підвищити ефективність захисних заходів пропонуємо зробити калькулювання роботи дронів на основі найбільш поширеної моделі дрону XAG V40 (табл. 9.11).

Таблиця 9.11 – Калькулювання роботи дронів на основі моделі XAG V40

№ п/п	Підприємство	Площа, га	Робочі дні	Час роботи, год	Кількість вильотів дрона
1	ПП Антонюк	4,2	1	0,9	3
2	ФГ «Світанок»	33	1	8,1	23
3	ФГ «Агросвіт»	101	3	25,1	74

Джерело: розраховано автором на основі характеристик дрона та специфіки господарств.

Обприскування сільськогосподарських культур за допомогою БПЛА суттєво відрізняється від традиційних способів обприскування. Найефективніший спосіб захисту зернових культур та посівів від шкідників є:

1) на відміну від трактора дрон не витоптує 5-10 % врожаю, його можна використовувати після дощів, на полях зі складним рельєфом, він ефективний за обробки чагарників та культур, що вже підросли (наприклад, кукурудзи, соняшнику), мобільніше і швидше;

2) у разі обприскування рослин малою авіацією істотна відмінність насамперед полягає у безпеці для пілота (оператора), підходить для полів будь-яких розмірів та форм, робота проводиться на низькій швидкості. Дрон летить набагато нижче за літак на висоті 1,5-2 метри над рослинами, рідина при цьому не випаровується і не виноситься вітром. Знайти або навчити пілотів дрону набагато простіше та швидше ніж пілота малої авіації.

Дрон в експлуатації простий, економічний та екологічний. В управлінні ним беруть участь лише 2 особи (оператор і помічник), джерелом живлення слугують перевізні акумулятори та генератор, завдяки чому не забруднюється навколишнє середовище

на відміну від традиційних рішень (трактори, гелікоптери тощо). Така команда обробляє до 4 га на годину, роботу проводять із 7 до 11 год ранку та з 16 до 21 год вечора⁴⁹⁶. Враховуючи це, проведемо аналіз витрат часу операторів на дану операцію на дослідних підприємствах (табл. 10.11).

Таблиця 10.11 – Витрати часу на обприскування

№ п/п	Підприємство	Години польоту, хв	Години простою, хв	Засоби захисту рослин, л	Кількість вильотів дрона
1	ПП Антонюк	55	55	6	3
2	ФГ «Світанок»	486	243	31	23
3	ФГ «Агросвіт»	1506	753	108	74

Джерело: розраховано автором.

Обробка посівів фермера квадрокоптером здійснюється малою кількістю робочої рідини, замість 200 л/га витрачається менше 10 л/га, за дотримання норми внесення засобів захисту зменшується об'єм води. Тимчасом як традиційним обприскувачем з нормою витрати 200 л/га 4 літри препарату розбавляється у 200 літрах води. Ефективність хіміобробки полягає у розмірі краплі. Такий метод малооб'ємного обприскування можливий за розміром частинок 100-250 мкм²⁵.

Обприскування квадрокоптером доцільне як з екологічного погляду, так і з економічного, оскільки надлишок отрутохімікатів не лише призводить до додаткових витрат, також шкодить довкіллю. Технології обприскування дроном знижують використання хімічних засобів захисту рослин, метод дозволяє уникнути рівномірного внесення препаратів по всьому полю, а використовувати їх точково лише для тих рослин, яким це потрібно, що сприяє мінімізації мінливості здоров'я рослин на ділянці та економії витрат фермера (табл. 11.11).

⁴⁹⁶ Ефект від використання агродронів в Україні – 4 млрд грн. Електронний ресурс. URL: <https://agroportal.ua/news/tekhnika/efekt-vid-vikoristannya-agrodroniv-v-ukrajini-4-mlrd-grn>.

Таблиця 11.11 – Розрахунок експлуатації 1 години роботи дрона XAG V40

№ п/п	Показник	Вартість, грн	Додаткова інформація
1	Амортизація дрона (на годину)	40,5	Використання 5 років
2	Амортизація комплектуючих:		
	Додатковий зарядний пристрій	45 999,0	1 шт.
	Ремонтний комплект	21 000,0	1 шт.
	Комплект акумуляторів	127 998,0	2 шт.
3	Фонд оплати праці		
	Оператор	12 000,0	1 працівник
	Помічник	9 000,0	1 працівник
4	Послуги автотранспорту	330,0	Доставка дрона до місця роботи
5	Електроенергія (на годину)	28,8	В розрахунку на витрати потужністю 6 кВт/год
6	Інші витрати	9,0	В середньому 20 %
7	Вартість 1 години роботи дрона	344,7	
8	Закупівельна ціна дрона	330 000,0	
9	Вартість комплектуючих	75 600,0	
10	Придбання основного засобу загалом	405 600,0	

Джерело: При розрахунку вартості використовувалися ціни з сайту офіційного постачальника дрону XAG V40 в Україні⁴⁹⁷.

Дані розрахунки дозволяють визнати ефективним використання безпілотних літальних апаратів у фермерських господарствах. Термін окупності дрона на 2024 рік становить близько два-три роки, і значною мірою залежить від площі на якій його використовують.

Одним із основних напрямків діяльності фермерських господарств є автоматизація та оптимізація облікових операцій – об’єктивний процес, який має охопити галузь загалом, основою якого є створення високоорганізованого середовища, що має об’єднувати інформаційне, програмне забезпечення, інформаційні технології, мережі, бази даних знань та інші засоби інформації. Це дасть змогу фермерам на якісно новому рівні проводити як повсякденну оперативну роботу, так і робити аналіз стану перспектив діяльності господарства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

⁴⁹⁷ XAG Ukraine. Електронний ресурс. URL:<https://store.drone.ua/xag/filter/page=2/?>.

Сьогодні є альтернативи автоматизованого ведення бухгалтерського обліку для фермерських господарств. Кожний обирає той варіант, який найбільше задовольнить потреби щодо обліку господарської діяльності. Причини, які спонукають вводити інформаційні системи, обумовлені прагненням збільшити продуктивність щоденних робіт, а також плануванням через прийняття раціональних та оптимальних рішень підвищити ефективність управління.

Сучасна автоматизована система обліку будується на основі новітніх засобів обчислювальної техніки та програмних продуктів автоматизації і має забезпечити:

- повне і своєчасне задоволення інформаційних потреб фермера;
- виконання контрольних та аудиторських завдань з метою одержання необхідної інформації про наявні відхилення;
- одержання комп'ютерних управлінських рішень;
- здійснення аналізу та прогнозування господарсько-фінансової діяльності.

Загалом, впровадження бухгалтерських програм для фермерських господарств є ефективним лише за умови, що вона покращить якість ведення обліку. Схему руху інформації за застосування автоматизованої форми бухгалтерського обліку представлено на рисунку 5.11.

Фермерські господарства України на сьогодні користуються програмними продуктами трьох підприємств: 1С, Парус, Інтелект-Сервіс. Зазначені підприємства постійно оновлюють і забезпечують максимально раціональну роботу, пропонують комплекс з універсальних та спеціалізованих програмних продуктів з метою успішного функціонування на ринку. Однак, зважаючи на подібність мети використання цих програмних продуктів, вони відрізняються між собою за можливостями: кількістю завдань, які розв'язуються, способами вирішення цих завдань, специфікою підприємств, особливостями галузей, на які вони спрямовані тощо.

Найбільш відомою та широко використовуваною є програма «1С». Вона є найпопулярнішим засобом автоматизації обліку в господарствах усіх галузей та видів власності на території СНД, а також в Балтії. Основна характеристика цієї програми, яка відрізняє її від інших – наявність єдиної технологічної платформи. Ця платформа надає можливість побудови нескінченної кількості рішень. Саме така архітектура системи принесла їй популярність, оскільки забезпечує відкритість прикладних рішень, високу функціональність та гнучкість, масштабує від

одного користувача до клієнт-серверних і територіально розподілених рішень, від найменших до великих організацій та бізнес-структур.

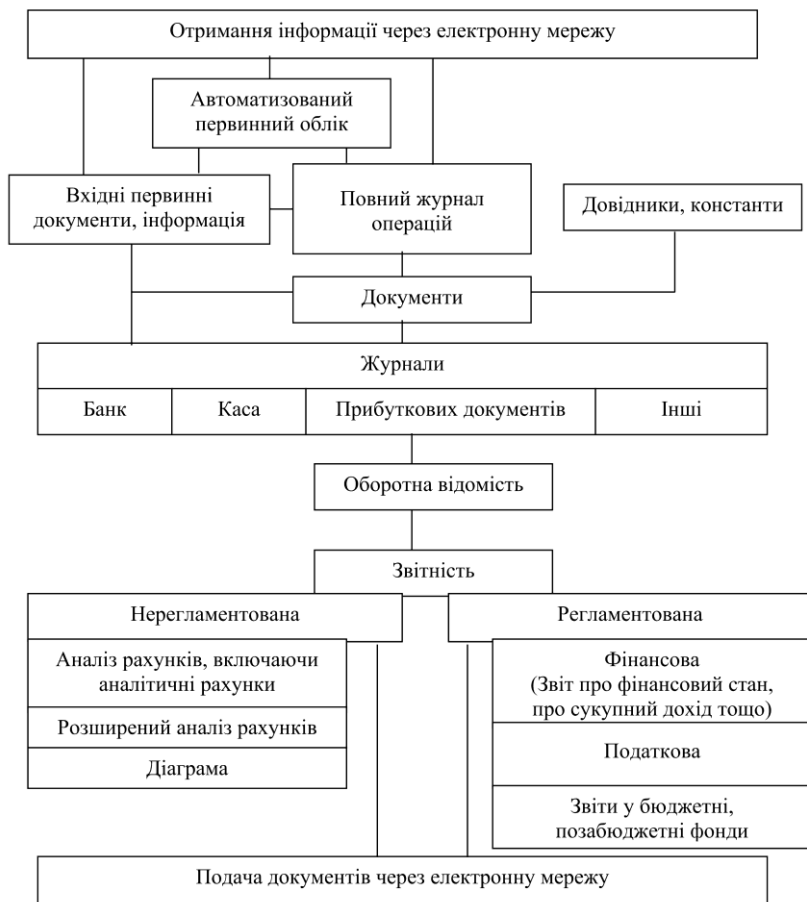


Рис. 5. 11. Схема руху інформації за застосування автоматизованої форми бухгалтерського обліку.

Джерело : складено автором на основі⁴⁹⁸.

⁴⁹⁸ Томілова Н.О., Хомовий С.М., Литвиненко В.С. Сучасні автоматизовані системи – новий рівень бухгалтерського сервісу / *East European Scientific Journal*. №5 (45), 2019. С. 67-72.

Технологічна платформа програми «ІС» складається з таких елементів : бухгалтерський облік, оперативний облік і розрахунок. Ці елементи досить подібні щодо принципу функціонування, а також взаємопов'язані між собою. Єдина відмінність між ними полягає у наявності специфічної складової для вирішення певного завдання з обробки облікової інформації.

Призначення системи «Парус» полягає в роботі на малих фермерських господарствах. Ця система досить проста, однак є потужною повнофункціональною, що надає можливість автоматизувати бухгалтерський облік, складський облік, кадровий облік, основні торговельні процеси, а також розрахунок заробітної плати.

На сьогодні прослідковується тенденція компанії «Парус» до розширення завдань, які можливо виконати за її допомогою. Вона створила технологію комплексного автоматизованого керування господарством. Ця технологія дозволяє вирішувати завдання оперативного й поточного планування, керувати дебіторсько-кредиторською заборгованістю, фінансовими ресурсами господарства та ін. Основними перевагами компанії «Парус» можна вважати її простоту в освоєнні, широкі функціональні можливості, а також її високу надійність, скорочення витрат на автоматизацію через вибір оптимальної комплектації з можливістю її подальшого нарощування, можливість аналізу облікових даних та інформації в базі даних.

Необхідно зазначити, що програмні продукти «Парус» становлять гідну конкуренцію аналогічним продуктам компанії «ІС»: відносна дешевизна й простота реалізації.

Наступний програмний продукт представлений компанією Інтеллект-Сервіс «ІС-ПРО», що призначений для автоматизації обліку та управління в різних галузях. Авторами цього продукту є українські розробники, саме тому вона враховує всі сучасні законодавчі та економічні особливості України.

Характерною ознакою системи є надання можливості ведення бухгалтерського обліку від будь-якої кількості юридичних підприємств, які незалежні одне від одного. Крім того, є можливість створення окремої довідникової системи, яка буде загальною для декількох підприємств, які вибере користувач.

Проаналізувавши і порівнявши зазначені вище програмні продукти, можна визначити їх спільні ознаки, а також деякі відмінності (табл. 12.11).

Інформаційне програмне забезпечення фермерських господарств займає провідну позицію у системі бухгалтерського обліку. Будь-яка із зазначених вище систем має забезпечувати керівника фермерського господарства достовірною інформацією для аналізу, правильної оцінки і контролю за діяльністю, а наявність аудиту забезпечить зниження ризиків пов'язаних з його діяльністю та гарантує підприємству максимально ефективні управлінські рішення у системі бухгалтерського обліку.

Таблиця 12.11 – Порівняльна характеристика систем автоматизації обліку для фермерських господарств

№ п/п	Продукт	ІС-ПРО	ІС	Парус
1	Архітектура	Модульна	Технологічна платформа	Модульна
2	Захист інформації	так	Так	Так
3	Можливість доопрацювання під конкретне господарство	так	Так	Так
4	Можливість ведення декількох фермерів одночасно	так	Так	Так
5	Підлаштування до законодавства	так	Так	Так
6	Фінансовий контур	так	Так	Так
7	Бухгалтерський контур	так	Так	Так
8	Контур логістики	так	Так	Так
9	Контур управління персоналом	так	Так	Так
10	Контур керування виробництвом	так	Так	Так
11	Наявність типових документів	так	Так	Так
12	Можливість створення нових документів	так	Так	Ні
13	Можливість ведення обліку оподаткування	так	Так	Ні
14	Складність освоєння	ні	Так	Ні
15	Проблеми з переносом інформації з однієї бази даних до іншої	ні	Так	Ні

Джерело : сформовано автором на основі⁴⁹⁹.

Загалом, під час розрахунку амортизації для цілей оподаткування принциповим є питання, до якої групи слід віднести дрон (тобто чи є він підприємством з високим або низьким рівнем доходу,

⁴⁹⁹ Томілова Н.О., Хомовий С.М., Литвиненко В.С. Сучасні автоматизовані системи – новий рівень бухгалтерського сервісу / *East European Scientific Journal*. №5 (45), 2019. С. 67-72.

який воно обрало підхід до розрахунку амортизації для цілей оподаткування). Як результат, мінімальний строк корисного використання основних засобів для цілей податкового обліку залежить від конкретної групи основних засобів. Однак, звичайно, для цілей бухгалтерського обліку кожен об'єкт має бути визнаний у своїй групі. Наразі класифікація основних засобів в українському податковому законодавстві максимально наближена до бухгалтерської класифікації, однак відповідає П(С)БО 7⁵⁰⁰ перераховує групи основних засобів без конкретизації об'єктів, що належать до кожної групи. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом МФУ № 291, та Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів, затверджені наказом МФУ № 561, також позбавлені необхідної деталізації, а в ПКУ – визначення основних засобів для груп з 1 по 3.

Раніше класифікація основних засобів базувалася на ДК 013-97. Він є чинним і сьогодні, однак, як зазначає Держстатистики, він застарілий і не може використовуватися для цілей бухгалтерського та податкового обліку. Під час класифікації основних засобів слід спиратися насамперед на П(С)БО 7, Податковий кодекс та пов'язані з ним законодавчі акти.

Український каталог класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності може слугувати орієнтиром для класифікації основних засобів для цілей бухгалтерського обліку. Однак, насамперед, важливо враховувати функціональне призначення (функцію, яка буде виконуватися в майбутньому) основного засобу, щоб правильно його класифікувати. Теоретично дрон, придбаний для використання у фермерському господарстві, можна класифікувати як :

- машини та обладнання (рахунок 104 «Машини та обладнання», група 4 у податковому обліку);
- транспортні засоби (рахунок 105 «Транспортні засоби», група 5 у податковому обліку).

Дрони є безпілотними літальними апаратами і класифікуються як транспортні засоби в товарній групі 88 УКТЗЕД. У цій групі

⁵⁰⁰ Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92 237 (із змінами і доповненнями). URL: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00.

«безпілотні літальні апарати» означають літальні апарати (крім літаків), призначені для польотів без пілота на борту. Вони можуть бути призначені для перевезення вантажу або можуть мати цифрову камеру чи інше обладнання, яке дозволяє їм виконувати свої функції в польоті⁵⁰¹. Однак, як зазначалося вище, слід також враховувати функціональне призначення дрона. Загалом, під транспортними засобами зазвичай розуміють засоби пересування, призначені для перевезення пасажирів або вантажів. У цьому випадку функціональним призначенням дрона не є перевезення вантажів. Він був придбаний для виконання конкретної виробничої функції (обприскування полів). Тому вважаємо, що агродрон-обприскувач класифікується за кодом УКТЗЕД 8424499 (обприскувачі, що використовують у сільському господарстві або садівництві). Це група «Машини та обладнання». Більше того, якщо квадрокоптер використовують виключно для фото- та відеозйомки (його основна функція – відеозйомка), то він належить до коду 8525 (як обладнання для відеозйомки), тобто до групи «Машини та устаткування». Тому, враховуючи функціональне призначення дрона, правильніше було б обліковувати його у складі машин та обладнання (рахунок 104, група 4 необоротних активів). Втім, навіть якби він обліковувався у складі транспортних засобів (рахунок 105), це не мало б суттєвого значення, оскільки і транспортні засоби, і машини та обладнання мають однаковий мінімальний строк корисного використання з погляду нарахування амортизації за податковим законодавством (п'ять років).

Варто також згадати про документ під назвою «Повідомлення за формою № 20-ОПП»⁵⁰². Цей документ може містити інформацію про дрони як об'єкти оподаткування. Однак, на нашу думку, це не є обов'язковим, але слід надати інформацію про приміщення (склад, гараж), де такі дрони встановлені або зберігаються. Податкові органи дають наступне роз'яснення у п. 116.11 БК: «У разі придбання/оренди підприємством безпілотного літального апарату (дрона, квадрокоптера), безпосередньо пов'язаного з його господарською діяльністю, з урахуванням того, що такі об'єкти розміщуються/зберігаються на території платника податку (склад, гараж,

⁵⁰¹ Квадрокоптер для сільського господарських потреб. Електронний ресурс. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2023/october/issue-84/article-126704.html>.

⁵⁰² Форма № 20-ОПП: алгоритм заповнення та зразки. URL: <https://teminar.ua/news/318-forma-20-opp-pokrokovii-algoritmi-situaciyi-zrazki-zapovnennya>.

пех, сховище тощо), достатньо повідомити контролюючий орган про такі об'єкти зберігання як об'єкти оподаткування».

Послуги з обприскування полів спеціальними засобами підпадають під КВЕД 01.61 «Допоміжна діяльність у рослинництві». Ця класифікація також включає «обприскування сільськогосподарських культур (включаючи авіаційне обприскування)». Що стосується заповнення таблиці, то насамперед потрібно заповнити колонки 4 (код наданих послуг) – 01.61, потім гр. 3 «вхідний» код (код закупівлі). Цей код потрібно заповнити кодом спецтехніки, матеріалів, запчастин та послуг, придбаних для надання послуг та кодом 01.61 (як зазначено в податковій накладній).

Податкові консультанти рекомендують також вносити до цього коду код сільськогосподарської техніки. Інформацію про дрон (в бухгалтерському обліку на рахунку №10) слід подавати разом з документами про придбання цього транспортного засобу, як підтвердження наявності достатньої матеріально-технічної бази для здійснення конкретного виду діяльності.

З приводу операцій купівлі сільськогосподарських дронів, якщо покупець оплатив поставку дронів готівкою або безготівково за допомогою електронного платіжного засобу, продавець зобов'язаний надати чек реєстратора розрахункових операцій (РРО) або програмного РРО (ПРРО). Адже суб'єкти господарювання зобов'язані проводити розрахункові операції на повну суму покупки через зареєстровані, опломбовані у встановленому порядку та переведені у фіскальний режим роботи РРО або зареєстровані фіскальним сервером органу контролю ПРРО. Зокрема РРО/ПРРО створюють у паперовій та/або електронній формі відповідні розрахункові документи, що підтверджують виконання розрахункової операції (п. 1 ст. з Закону про РРО).

Розділ 12. ДІАГНОСТИКА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

12.1. Економічна сутність діагностики

Підприємство як соціально-економічна система функціонує за двома основними напрямками: збереження стабільності та розвитку. Функціонування забезпечує підтримання життєдіяльності системи, тоді як розвиток – це процес набуття нових якостей, необхідних для адаптації до змін середовища. Виникнення кризових явищ пов'язане з дисбалансом між цими двома процесами. Відтак, антикризове управління стає важливим елементом загальної системи управління підприємством, спрямованим на гармонізацію цих суперечливих тенденцій.

В умовах сьогодення аналіз кризових процесів на підприємствах має особливе значення в економічних дослідженнях, що підтверджується численними науковими працями. Дослідники подають зміст поняття «криза на підприємстві» як така, що охоплює широкий спектр негативних явищ – від погіршення фінансового стану до повного припинення діяльності та банкрутства. Криза асоціюється з такими поняттями, як протиріччя, ризик, загроза, втрати, критичний період або переломний момент у розвитку підприємства.

Незважаючи на переважно негативне сприйняття кризових процесів, ефективне антикризове управління, зокрема вчасна та точна діагностика криз, відіграє вирішальну роль у мінімізації їхніх негативних наслідків. У зв'язку з цим діагностика кризових ситуацій набуває особливої актуальності як у соціальному, економічному, так і в управлінському вимірах.

Кризові явища мають двоякий вплив на підприємство, однак у більшості випадків їх наслідки є деструктивними і можуть призводити до банкрутства. Кризові процеси виникають через загострення протиріч між окремими елементами підприємства як цілісної системи (рис. 1.12).

Наступним етапом у роботі має стати оцінка втрат, завданих кризою, та розроблення антикризової програми з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства.

Актуальність діагностики кризових процесів підтверджується широким застосуванням діагностичних методик у господарській практиці: через аудиторські звіти, банківські оцінки та власні

аналітичні дослідження компаній. Для попередження або мінімізації наслідків кризи необхідно впроваджувати ефективне антикризове управління.⁵⁰³ Якщо уникнути кризи неможливо, потрібно оперативно вживати заходів для мінімізації її негативного впливу.

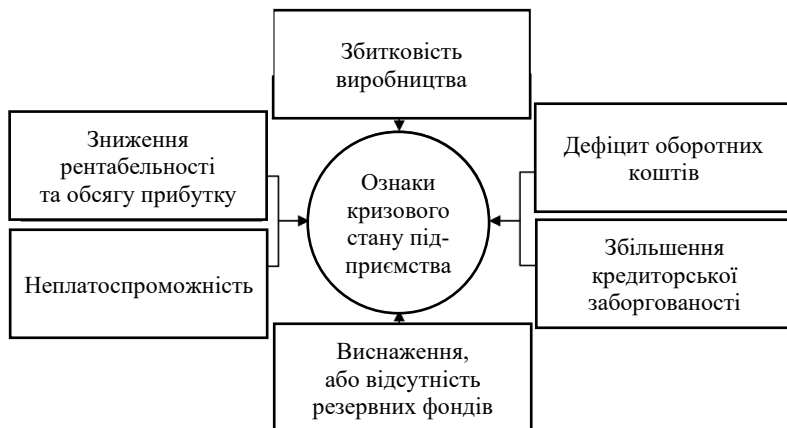


Рис. 1.12. Ознаки кризового стану підприємства.

Джерело: сформовано за⁵⁰⁴.

У науковій літературі поняття діагностики розглядається як виявлення природи та причин певного явища, виявлення ознак або сигналів, ідентифікація проблемних місць у системі. Зазвичай кризові симптоми є унікальними для кожної компанії, що свідчить про складність процесу діагностики кризових явищ. Так, Кривов'язюк І. визначає діагностику як метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та «вузьких місць», які спричиняють відхилення від норми, а також виявлення потенційно сильних і слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію

⁵⁰³ Starosta, A. (2014). Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *Management*, 18(1), 255–266. URL: <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0019>

⁵⁰⁴ Mykhalchenko, M., Zhuravlova, I., Zhalinska, I., Saienko, V., & Ovander, N. (2023). Digital tools for anti-crisis management of enterprises: the Ukrainian case. *Amazonia Investiga*, 12(64), 291-299. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.30>

ефективної стратегії організації⁵⁰⁵. Ткаченко А. розглядає економічну діагностику як початковий етап прогнозування, що передбачає виявлення можливих відхилень основних параметрів явищ, їх симптомів, а також процедури збору та обробки необхідного інформаційного масиву⁵⁰⁶. Сисой Ю. пропонує розуміти економічну діагностику підприємства як сукупність методів якісного і кількісного аналізу, методів прогнозування і оцінки ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення цілей розвитку бізнесу з урахуванням зовнішніх обмежень у рамках стратегічної зони господарювання⁵⁰⁷. Малтиз В. та Малтиз О. розглядають діагностику рівня економічної безпеки підприємства як процес, що включає аналіз фінансового стану, прибутково-інвестиційний підхід, тримірний підхід, ресурсно-функціональний підхід, індикативний підхід, економіко-математичний підхід та комплексний (інтегральний) підхід.⁵⁰⁸

Процес діагностики дозволяє оцінити поточний стан підприємства та визначити фактори, що на нього впливають. У цій роботі під діагностикою кризи розуміється застосування здебільшого фінансових методів для оцінки стану підприємства та виявлення симптомів кризи.

Діагностика є критично важливою для своєчасного прийняття управлінських рішень і планування подальших дій підприємства.

Історично процес діагностики криз був започаткований ще у 1932 році, коли Фіц Патрік⁵⁰⁹ провів порівняльний аналіз фінансових показників 20 успішних і 20 збанкрутілих компаній, результати якого опублікував у журналі *The Certified Public Accountant*. Хоча його дослідження не мало статистичної основи, воно стало першим прикладом комплексного аналізу фінансової стійкості компаній.

⁵⁰⁵ Кривов'язюк І. М. Діагностика у системі стратегічного управління підприємством. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 45–48.

⁵⁰⁶ Ткаченко А. М. Економічна діагностика як складова прогнозування діяльності підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 2(68). С. 59–62.

⁵⁰⁷ Сисой Ю. В. Стратегічна діагностика підприємства як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Бізнес-інформ. 2023. № 3. С. 127–133.

⁵⁰⁸ Малтиз В. О., Малтиз О. О. Діагностика економічної безпеки підприємства: підходи та методи. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 101–105.

⁵⁰⁹ Murphy, P. (2006). Chaos Theory As A Model For Managing Issues And Crises. Public Relations.

Для ефективної діагностики кризи необхідно не лише встановити її причини та виявити характерні симптоми, а й визначити стадію розвитку кризового процесу, що слугуватиме базою для вибору відповідних антикризових заходів і стабілізації роботи підприємства.

Щоб запобігти критичному погіршенню стану компанії, важливо своєчасно ідентифікувати чинники виникнення кризи та визначити її стадію, що дозволить обрати найефективніші інструменти для подолання негативних наслідків. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації стадій розвитку економічної кризи на підприємстві. Зокрема, деякі дослідники⁵¹⁰ виділяють чотири основні стадії: продромальна стадія (CP), гостра стадія (CA), хронічна стадія (CC) та стадія ліквідації наслідків кризи. Цей підхід дозволяє детально аналізувати процес розвитку кризових явищ і розробляти відповідні антикризові заходи.

Зокрема, такі стадії розвитку кризи розглядаються в роботах українських економістів, які досліджують механізми виникнення та подолання кризових ситуацій на підприємствах. Вони підкреслюють важливість раннього виявлення передкризових симптомів (продромальна стадія), своєчасного реагування на гострі прояви кризи.

Продромальна стадія кризи відповідає фазі профілактики. У бізнесі завжди з'являються певні попереджувальні сигнали, незалежно від типу організації – комерційної чи неприбуткової. Існує багато факторів, які можуть зашкодити діяльності підприємства, якщо вчасно не вжити необхідних заходів. На цьому етапі ймовірність банкрутства ще невелика, а превентивна діагностика ключових показників дозволяє виявити перші ознаки проблем та розробити план дій для запобігання розвитку кризи. Таким чином, саме на продромальній стадії особливо важливо провести діагностику кризових явищ. У випадку втрати часу або помилкової оцінки ситуації, компанія може зіткнутися із кризою, яка призведе до значних збитків та ослаблення ефективного управління.

⁵¹⁰ Григорян Р.Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. Економіка та управління АПК. 2024. № 1. С. 59–73.

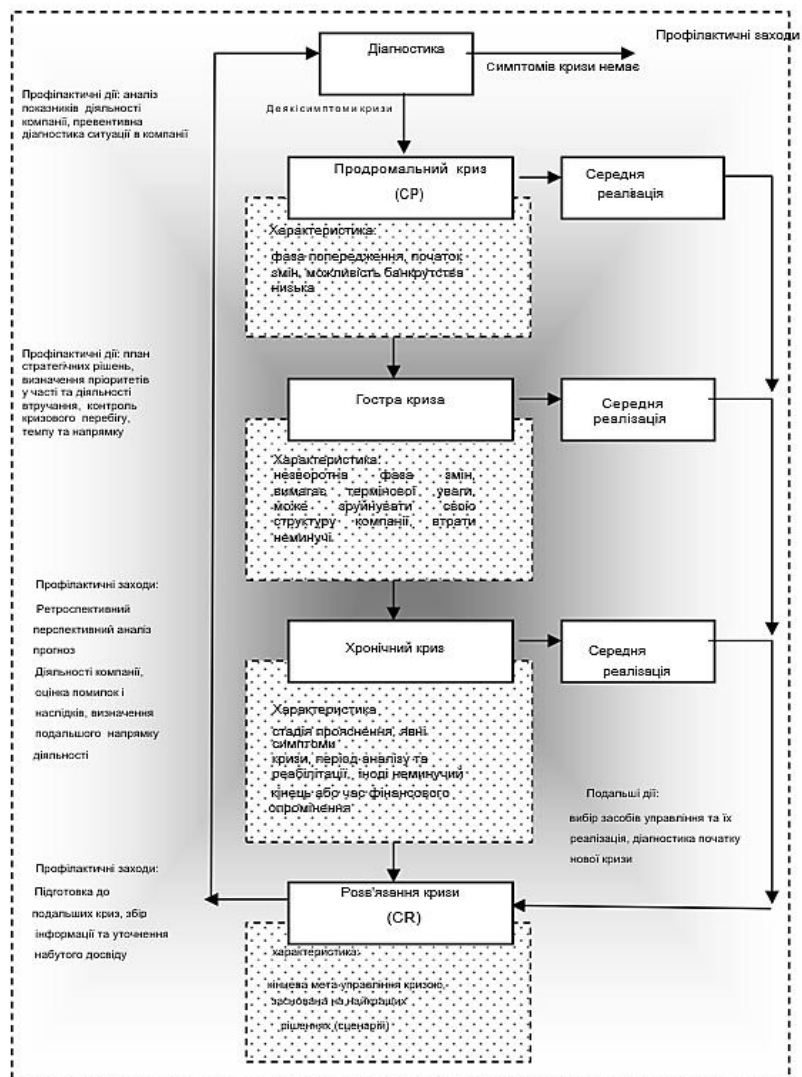


Рис. 2.12. Запобігання кризи на різних етапах розвитку кризи.

Джерело: сформовано за⁵¹¹.

⁵¹¹ Mitroff, I.; Harrington, L.; & Eric, K. G. (1996). Thinking About the Unthinkable. Across the Board.

Наступною стадією є гостра криза (ГК). Після виявлення симптомів гострої кризи необхідно негайно реагувати. На цьому етапі неможливо повністю компенсувати втрати – масштаб збитків залежить від здатності керувати кризою. Гостра фаза здатна суттєво пошкодити або навіть зруйнувати організаційну структуру компанії. Якщо в продромальній фазі ще можна вчасно помітити загрозу, то гостра криза часто виникає раптово. Саме тому особливо важливо проводити діагностику ще на ранніх етапах, щоб запобігти переходу проблем у гостру фазу.

У період гострої кризи менеджмент може лише частково контролювати збитки. Оперативні й чітко сплановані дії допомагають зменшити негативні наслідки та уникнути повного банкрутства. Ефективне управління дозволяє не тільки контролювати перебіг кризи, а й регулювати її інтенсивність, напрямок та тривалість.

На цьому етапі важливо максимально ефективно контролювати ситуацію або хоча б мінімізувати вплив кризи, визначивши пріоритети та критичні напрями реагування.

Основна складність управління гострою кризою полягає в її стрімкому розвитку та високій інтенсивності. Швидкість кризи залежить від її природи, а рівень інтенсивності визначає потенційні наслідки. Якщо на продромальній стадії вдалося передбачити можливий розвиток подій, компанія матиме більше шансів успішно впоратися з кризою під час її активної фази. Незважаючи на те, що тривалість гострої кризи зазвичай невелика, її наслідки можуть бути дуже серйозними та довготривалими.

Третьою стадією розвитку кризи є хронічна криза (ХК). Якщо компанія не провела своєчасного детального аналізу та діагностики кризових явищ, затяжні негативні процеси глибоко закріплюються в її діяльності, що може призвести до неминучого припинення функціонування. Ефективне антикризове управління, проведення діагностичних заходів та компетентні дії керівників можуть забезпечити виживання компанії, хоча певних втрат уникнути неможливо.

Цей період є критичним для підготовки до подальшого аналізу причин невдач, ухвалення важливих рішень та перегляду стратегії. У хронічній фазі можливі серйозні фінансові потрясіння, зміна керівництва, злиття компаній або оголошення банкрутства. Тривала фаза кризи може затягнутися на невизначений час, що суттєво погіршує ефективність роботи компанії.

Для деяких підприємств цей період може стати початком відновлення, для інших – означати повний крах.

Завершальною стадією є розв'язання кризи (CR), що є основною метою антикризового управління. При виникненні кризової ситуації компанія повинна розробити план дій, спираючись на найкращі сценарії ухвалення рішень. На цьому етапі формується оптимальна траєкторія розвитку підприємства в напрямку подолання наслідків кризи. Після успішного виходу з кризової ситуації компанія стабілізує свою діяльність, починає новий етап зростання та реалізує заплановані цілі (див. рис. 3.12).

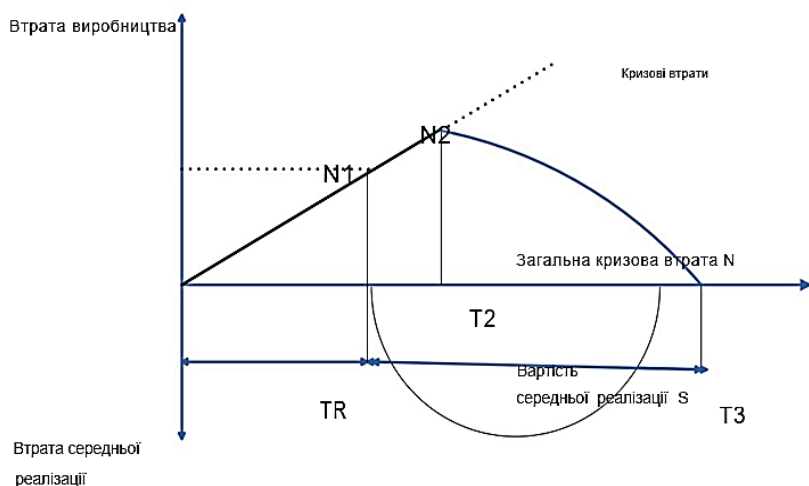


Рис. 3.12. Модель втрат у кризі.

Джерело: складено на основі⁵¹²

На рисунку 3.12 наочно демонструється важливість своєчасної діагностики кризових явищ. Чим раніше виявлено кризу на продромальній стадії, тим меншими будуть можливі збитки. Якщо ж кризова ситуація ідентифікується на пізніших етапах, масштаби втрат значно зростають, а витрати на їх подолання істотно збільшуються.

⁵¹² Ansoff H. I. Implanting strategic management. Management Strategy, 3. 1989. 519 s.

Для забезпечення стабільної роботи компанії необхідно систематично проводити об'єктивну оцінку її фінансового стану. Вчені вже давно шукають інтегральні методи, що дозволяли б своєчасно та надійно прогнозувати фінансові труднощі. Одним із найефективніших інструментів є моделі прогнозування банкрутства, які здатні виявляти ознаки фінансової кризи за кілька років до її реального настання. Аналізуючи існуючі методики, підприємство може обрати найоптимальнішу для себе для оцінки власної фінансової стабільності.

Кризова ситуація завдає компанії збитків, позначених як N. Чим раніше виявлено кризу і вжито відповідних заходів, тим меншими є втрати й витрати на подолання негативних наслідків. Водночас траєкторія розвитку кризи у різних компаніях може бути різною – залежно від індивідуальних особливостей підприємства. Результати діагностики дають змогу власникам бізнесу краще зрозуміти часові особливості розвитку банкрутства та оцінити, як їхні управлінські рішення впливають на кризові процеси⁵¹³.

12.2. Антикризове управління в умовах розгортання кризи

Антикризове управління в умовах розгортання кризи передбачає застосування спеціальних механізмів, спрямованих на підтримання життєздатності підприємства, відновлення його фінансової стійкості та протистояння зовнішнім викликам. До таких заходів належать санація підприємства або застосування процедур банкрутства.

Система антикризового управління – це цілісна сукупність елементів, що забезпечують виявлення загроз, прогнозування негативних змін та запобігання банкрутству. В сучасних умовах економічної нестабільності важливість діагностики як інструменту антикризового управління суттєво зростає: вона допомагає своєчасно виявити загрози, оцінити реальний стан компанії та розробити ефективні стратегії реагування.

Діагностика в антикризовому управлінні підприємством – це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації для виявлення потенційних або наявних проблем, що можуть призвести до кризи. Вона включає в себе:

⁵¹³ Burksaitiene, D., & Mazintiene, A. The Role of Bankruptcy Forecasting in the Company Management. Economics and Management. 2011. 16.

- Експрес-діагностику – це оперативна оцінка поточного фінансового стану підприємства на основі базових фінансових показників. Основна мета – швидко виявити критичні проблеми, які можуть свідчити про початок кризи або загрозу неплатоспроможності.

Метою експрес-діагностики є визначення ознак фінансової нестабільності; виявлення відхилень ключових фінансових показників від нормативних значень; прийняття термінових управлінських рішень до початку повного фінансового аналізу.

Серед основних етапів експрес-діагностики відзначають:

1. Аналіз ліквідності: перевіряється здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання:

Коефіцієнт загальної ліквідності:

$KЗЛ = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$

Нормативне значення: 1,5–2,5

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$KШЛ = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання}$

Нормативне значення: ≥ 1

Аналіз платоспроможності

Визначає здатність підприємства розрахуватися з усіма боргами:

Коефіцієнт автономії (фінансова незалежність):

$КА = \text{Власний капітал} / \text{Активи}$

Нормативне значення: $\geq 0,5$

Коефіцієнт фінансового левериджу (співвідношення позикових і власних коштів):

$КФЛ = \text{Залучений капітал} / \text{Власний капітал}$

Аналіз прибутковості

Оцінюється ефективність роботи підприємства:

Рентабельність активів (ROA):

$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середні активи} \times 100\%$

Рентабельність продажів (ROS):

$ROS = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} \times 100\%$

Оцінка оборотності. Аналіз швидкості обігу ресурсів:

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:
 $\text{КОДЗ} = \text{Чистий дохід} / \text{Середня дебіторська заборгованість}$

Коефіцієнт оборотності запасів:
 $\text{КОЗ} = \text{Собівартість реалізованої продукції} / \text{Середні запаси}$

До переваг експрес-діагностики варто віднести: швидке отримання результатів (1–2 дні); не потребує глибокого аудиту або зовнішніх експертів; може проводитись регулярно (щомісяця або щокварталу).

Що ж стосується недоліків то це - не враховує якісні аспекти (менеджмент, корпоративна культура); не виявляє довгострокові тенденції та стратегічні ризики; залежить від точності фінансової звітності.

Таким чином, експрес-діагностика є першою лінією оборони підприємства в антикризовому управлінні. Вона дозволяє своєчасно виявити тривожні сигнали та запобігти глибокій кризі.

Загальну діагностику: детальний аналіз фінансового стану, структури капіталу та ефективності використання ресурсів.

Першим завданням даного виду діагностики є оцінка поточної фінансової стабільності підприємства, виявлення симптоми банкрутства чи нестабільності. Основні підсистеми:

- платоспроможність – чи може підприємство вчасно сплачувати зобов'язання;
- фінансова стійкість – яка частка власних коштів у загальній структурі фінансування;
- ліквідність – наскільки швидко активи можна перетворити на грошові кошти;
- прибутковість – наскільки ефективно підприємство генерує дохід.

Плюсами даного аналізу є: наявність чіткої картини фінансового «здоров'я»; можливість виявлення ознаки кризи на ранніх стадіях; можливість використати для переговорів із банками/інвесторами.

До мінусів можна віднести: дані можуть бути застарілими (якщо діагностика відбувається на основі квартальної/річної звітності); залежність від точності бухгалтерського обліку.

Другим завданням є визначення оптимального співвідношення власних і позикових коштів та рівень фінансової незалежності.

До ключових показників відносять:

- коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$ – стабільне підприємство);
- коефіцієнт фінансової залежності;
- WACC (середньозважена вартість капіталу);
- коефіцієнт фінансового важеля (leverage ratio).

До позитивних сторін даного аналізу можна віднести: дозволяє оцінити ризики неплатоспроможності; показує здатність залучати зовнішнє фінансування; визначає, наскільки підприємство «залежне» від кредиторів.

До негативних сторін: важко точно оцінити ринкову вартість капіталу для приватних компаній; надмірний фокус на структурі може приховувати проблеми операційної діяльності.

Третім завдання є з'ясування рівня ефективності використання підприємством своїх активів, персоналу і капіталу.

Основні показники:

- оборотність активів, запасів, дебіторської заборгованості;
- рентабельність (активів, продажів, власного капіталу);
- фондовіддача;
- витрати на одиницю продукції;
- коефіцієнт використання основних засобів.

До позитивних сторін даного аналізу можна віднести: можливість знайти «вузькі місця» – де ресурси використовуються неефективно; порівнювати з галузевими стандартами; побачити, чи варто інвестувати в модернізацію чи оптимізацію процесів.

До негативних сторін: Ефективність не завжди відображає прибутковість; Високі показники можуть бути результатом «урізання» витрат, що шкодить довгостроковій стабільності; Не враховує людський фактор (мотивація працівників, корпоративна культура).

На заключному етапі загальної діагностики необхідно синтезувати результати:

- визначити зони ризику;
- сформулювати сильні сторони та потенціал для розвитку;
- створити таблицю SWOT-аналізу на основі фінансової інформації.

Усі проведені заходи у межах загальної діагностики дадуть можливість комплексного уявлення про стан підприємства, а це у свою

чергу є базою для стратегічного планування, реорганізації або анти-кризових заходів та використовується як доказова база для інвесторів, банків, партнерів.

Комплексну діагностику: оцінка управлінських процесів, взаємозв'язків між підрозділами та зовнішнім середовищем.

Комплексна діагностика – це розширений аналітичний підхід до оцінки стану підприємства, який поєднує фінансовий, виробничий, управлінський, організаційний, правовий і маркетинговий аналіз. Вона має міждисциплінарний характер і включає як кількісні, так і якісні методи.

Це своєрідне «поглиблене медичне обстеження» бізнесу, яке дозволяє своєчасно виявити неочевидні ризики та оцінити не лише фінансові показники, а й управлінську якість, маркетингову позицію, внутрішні процеси.

Цілями комплексної діагностики можна вважати:

- 1) отримати повну картину функціонування підприємства;
- 2) виявити взаємозв'язки між структурними проблемами;
- 3) надати базу для прийняття довгострокових управлінських рішень;
- 4) підготувати платформу для реструктуризації або модернізації бізнесу;
- 5) запобігти системній кризі.

Структура комплексної діагностики включає в себе наступні елементи:

1. Фінансова діагностика.
 - Розгорнутий аналіз звітності: баланс, ЗПЗ, звіт про рух коштів.
 - Розрахунок більше 20 фінансових коефіцієнтів.
 - Виявлення ознак неплатоспроможності, надмірної заборгованості тощо.
2. Організаційна діагностика.
 - Аналіз структури управління.
 - Оцінка кадрового потенціалу, плинності кадрів, ролі лідерства.
 - Вивчення внутрішніх комунікацій.
3. Виробнича діагностика.
 - Аналіз витрат, ефективності технологічного процесу.
 - Оцінка рівня зносу основних фондів.
 - Продуктивність праці, втрати, відходи.

4. Маркетингова діагностика.
 - SWOT, PESTEL, 5 сил Портера.
 - Аналіз позиції на ринку, конкурентів.
 - Сегментування клієнтів, поведінкові моделі споживачів.
5. Управлінська діагностика.
 - Ефективність прийняття рішень, гнучкість організації.
 - KPI системи, контроль і зворотний зв'язок.
 - Корпоративна культура, стиль менеджменту.
6. Юридична діагностика.
 - Перевірка ліцензій, відповідності нормативним актам.
 - Наявність судових позовів, ризик банкрутства.

Основними методи, які застосовуються у процесі комплексної діагностики можна вважати:

- аналіз фінансових коефіцієнтів (horizontal & vertical);
- SWOT, PEST, GAP-аналізи;
- ABC/XYZ аналіз складів і витрат;
- інтерв'ювання менеджменту;
- соціологічні опитування персоналу/клієнтів;
- Benchmarking – порівняння з аналогічними підприємствами

галузі.

До переваг комплексної діагностики відносять: можливість дати найповнішого уявлення про стан бізнесу; виявлення неочевидних системних проблем, які не видно при звичайному фінансовому аналізі; створення інтегрованої антикризової або інноваційної стратегії; полегшення взаємодії з інвесторами, аудиторами, банками.

До недоліків відносяться: висока трудомісткість і витрати часу (зазвичай 3–4 тижні); потреба у залученні експертів з різних сфер; неможливість повністю усунути суб'єктивність при якісному аналізі; зазвичай використовується на один раз, тоді як її ефективність зростає при регулярному застосуванні.

Отже, комплексна діагностика – це найсильніший інструмент глибокого стратегічного аналізу, який слід застосовувати щонайменше раз на 1–2 роки або перед великими змінами: запуском нового ринку, реорганізацією чи злиттям.

Системну діагностику: глибокий аналіз організаційної структури та корпоративної культури підприємства.

Системна діагностика – це найглибший рівень оцінки стану підприємства, що базується на принципах системного підходу, який передбачає розгляд підприємства як цілісного організму, де кожна

підсистема (фінанси, виробництво, персонал, маркетинг тощо) є частиною єдиного взаємопов'язаного механізму.

Вона не тільки аналізує «що сталося», але й чому сталося та як це взаємодіє з іншими процесами.

Метою даного виду діагностики є:

- 1) виявити внутрішні та зовнішні зв'язки, які формують системну поведінку підприємства;
- 2) зрозуміти взаємозалежність між причинами й наслідками кризових явищ;
- 3) побудувати модель функціонування підприємства, яка дозволяє прогнозувати майбутні ризики;
- 4) підготувати стратегічні рішення на системному рівні, а не лише тактичне реагування.

Основними принципами системного підходу є цілісність – аналіз усіх компонентів підприємства разом, а не окремо; синергетичність – ефект від взаємодії елементів більший, ніж їх сума; ієрархічність – розгляд підприємства як багаторівневої структури (операційний, тактичний, стратегічний рівні); зворотний зв'язок – оцінка, як зміни в одному елементі впливають на всю систему; динамічність – врахування змін у часі.

Системна діагностика охоплює:

1. Системне моделювання.
 - Побудова функціональних схем підприємства.
 - Визначення вузлів взаємозв'язку між підсистемами.
 - Наприклад: як зміна у відділі закупівель впливає на фінанси, логістику, персонал.
2. Діагностика інформаційних потоків.
 - Оцінка прозорості обміну даними між відділами.
 - Виявлення інформаційних бар'єрів, затримок у передачі даних.
 - Перевірка систем управління даними (ERP, CRM).
3. Аналіз сценаріїв.
 - Імітаційне моделювання (що буде, якщо...?).
 - Аналіз системних ризиків – ефект доміно при збою в одній підсистемі.
4. Оцінка впливу середовища.
 - Системна адаптація до змін: нові технології, законодавство, ринок.
 - Взаємозв'язок між внутрішньою структурою та зовнішнім середовищем.

Методи системної діагностики включають у себе: системний аналіз (декомпозиція + синтез), Інтерв'ювання ключових управлінців з побудовою карт причинно-наслідкових зв'язків; Soft Systems Methodology (SSM) – м'який системний аналіз для управління складними організаціями; Causal Loop Diagrams – діаграми зворотного зв'язку; SWOT + впливові матриці (impact matrix).

Основними переваги системної діагностики можна вважати можливість виявлення «кореневих причин», а не лише симптомів; сприяння довгостроковому стратегічному мисленню; демонстрація взаємозалежності процесів, дозволяє уникати "точкових" помилок; можливість застосування у складних структурах, холдингах, корпораціях.

До недоліків відносять; високу інтелектуальну складність – потребує аналітиків системного рівня; велику тривалість проведення (від 1 до 2 місяців); потребу розширеного доступу до внутрішньої інформації; непридатність для мікробізнесу або дуже нестабільного середовища.

Таким чином, системна діагностика – це найвищий рівень корпоративної діагностики, який дозволяє не просто виправити помилки, а перебудувати систему управління для глибокої трансформації бізнесу.

Окрім зазначених вище методів діагностики діяльності підприємства, у своїх дослідженнях економісти пропонують й інші підходи. Зокрема, Ю. Прус та К. Сосніна⁵¹⁴ запропонували багатоконтурну модель діагностики, яка охоплює експрес-, загальну, комплексну та системну діагностику. Такий підхід дає можливість поетапно виявляти і аналізувати проблеми на різних рівнях управління підприємством. Р. Скриньковський⁵¹⁵ та його колеги звертають увагу на необхідність удосконалення діагностики в рамках системи управлінської діагностики, зокрема, через дослідження базових бізнес-індикаторів і всебічний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Л. Парій⁵¹⁶ підкреслює важливість ситуаційного аналізу як інструменту антикризового управління,

⁵¹⁴ Прус, Ю., Сосніна, К. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2020. 12 (88), 159-165.

⁵¹⁵ Скриньковський Р., Павленчик Н., Леськів С., Павловські Г. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. *Traektoriâ Nauki=Path Science*. 2017. № 11, Ч. 3. С.4001-4009

⁵¹⁶ Парій Л. В. Ситуаційний аналіз в антикризовому управлінні підприємством. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2020. 49-53 URL: Ситуаційний аналіз в антикризовому управлінні підприємством | Економіка. Менеджмент. Бізнес

що дозволяє адаптувати стратегії підприємства до змін у зовнішньому середовищі та уникати банкрутства.

Загалом, для ефективної діагностики підприємства експерти рекомендують використовувати наступні методи:

Фінансовий аналіз: оцінка ліквідності, платоспроможності, рентабельності та інших ключових показників.

SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

PEST-аналіз: дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Аналіз бізнес-процесів: виявлення неефективних процесів та вузьких місць.

Оцінка корпоративної культури: визначення впливу внутрішньої культури на ефективність управління.

Діагностика в антикризовому управлінні є невід'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень. Вона дозволяє своєчасно виявити проблеми, оцінити ризики та розробити ефективні стратегії для подолання кризових ситуацій. Використання комплексного підходу до діагностики забезпечує більш повну та об'єктивну оцінку стану підприємства, що є запорукою його стабільного розвитку.

За результатами досліджень^{517,518} було визначено, що структура типової системи діагностики антикризового управління підприємством в межах управлінської діагностики включає такі елементи:

Цільовий блок – визначає мету, завдання та очікувані результати діагностики. Основна мета – своєчасне виявлення загроз кризового стану та визначення ефективних управлінських рішень.

Інформаційно-аналітичний блок – охоплює збір, обробку та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації, яка впливає на стан підприємства. Тут використовуються фінансові, економічні, організаційні та ринкові дані.

Методологічний блок – включає методи, моделі та інструменти діагностики, зокрема фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, аналіз ризиків, PEST-аналіз тощо.

⁵¹⁷ Кузьмін О. Є., Крикавський Є. В., Сидор Н. І. Економічна безпека підприємства : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 624 с.

⁵¹⁸ Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action . Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

Операційно-процедурний блок – описує послідовність дій, процедур та етапів діагностичного процесу: від збору даних до формування рекомендацій.

Прогностично оціночний блок – забезпечує оцінку фінансового стану, визначення ступеня кризи, формування сценаріїв розвитку ситуації та прогнозування можливих наслідків.

Управлінсько-рекомендаційний блок – надає варіанти управлінських рішень щодо виходу з кризи або запобігання її розвитку, розробку антикризових заходів.

Зворотний зв'язок та моніторинг – реалізація контролю за впровадженням запропонованих заходів, повторна діагностика для оцінки їх ефективності.

Також, згідно з аналізом інформації в працях^{519,520,521}, та практичних матеріалів, діагностика антикризового управління повинна включати:

1. Ідентифікацію симптомів кризових явищ шляхом виявлення ознак фінансової нестабільності, зниження обсягів продажу, зменшення рентабельності, порушення платоспроможності тощо. Оцінка зовнішніх загроз (економічна нестабільність, конкуренція, зміни в законодавстві).

2. Комплексну оцінку фінансового стану за допомогою аналізу ліквідності, платоспроможності, ділової активності, прибутковості та фінансової стійкості. Використання коефіцієнтного, трендового та порівняльного аналізу.

3. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства з вивченням ресурсного забезпечення, організаційної структури, системи управління, кадрового потенціалу. SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

4. Аналіз ринку та конкурентного середовища. Використання моделі Портера, PEST-аналізу та інших інструментів стратегічної діагностики.

⁵¹⁹ Кузьмін О. Є., Крикавський Є. В., Сидор Н. І. Економічна безпека підприємства : підручник / за ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 624 с.

⁵²⁰ Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action . Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

⁵²¹ Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. 1994. Vol. 72, No. 1. P. 107–114.

5. Оцінка ризиків та їх впливу шляхом ідентифікації ймовірних ризиків (фінансових, операційних, правових, репутаційних). Оцінка рівня критичності та ймовірності їх настання.

6. Прогнозування розвитку кризових процесів з майбутньою розробкою сценаріїв розвитку підприємства у коротко- та середньостроковій перспективі. Використання методів експертного оцінювання, математичного моделювання.

7. Розробка антикризових заходів шляхом формування пакета управлінських рішень: реструктуризація боргів, скорочення витрат, зміна стратегії. Визначення відповідальних осіб та термінів реалізації.

8. Створення системи постійного контролю за результатами впроваджених заходів. Адаптація дій відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Графічну інтерпретацію підвищення ефективності антикризового управління можна побачити на рис. 4.12.

Суть антикризового управління полягає в тому, що заходи щодо уникнення кризи повинні бути прийняті ще до того, як компанія досягне найнижчої точки кризи. Коли починається спадний тренд, потрібно коригувати стратегію, оскільки найближчим часом можуть виникнути критичні події. Фінансові ресурси мають бути спрямовані на покриття збитків, що виникли через критичну ситуацію, щоб уникнути банкрутства.

Кеннет Р. Томпсон⁵²², американський економіст, який працював над концепцією стратегічного управління в умовах криз. Він наголошував на важливості планування та адаптації бізнес-стратегій для подолання кризових ситуацій. Майкл Портер – один з найбільш відомих експертів у сфері стратегічного управління. Його робота з конкурентними стратегіями та структурними змінами в умовах кризи стала важливим внеском у розуміння антикризового управління.

Гері Гемел разом з Коеном⁵²³ розробляв теорії адаптації бізнесу до швидко змінюваних умов, особливо в кризових ситуаціях. Його роботи стосуються гнучкості бізнес-стратегій у непередбачуваних умовах.

⁵²² Thompson, K. R. (1986). Strategic Management in Times of Crisis. *Journal of Business Strategy*, 7(2), 44-53.

⁵²³ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.

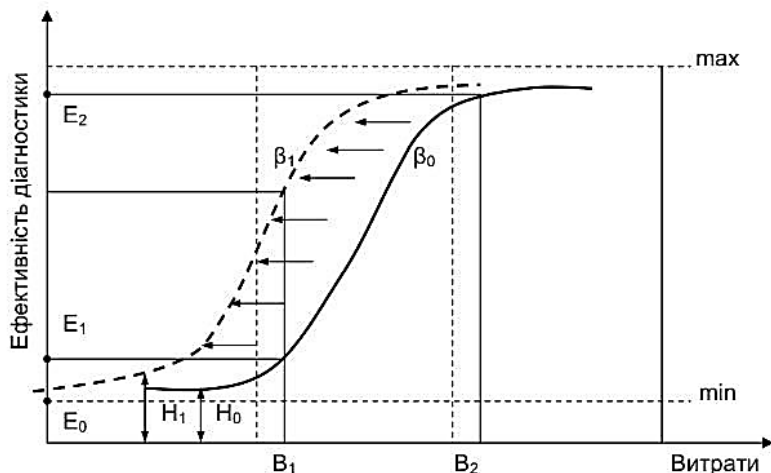


Рис. 4.12 – Графічне зображення підвищення ефективності антикризового управління підприємством (у рамках управлінської діагностики)

Джерело: сформована на основі⁵²⁴.

Примітки: β_0 – крива ефективності діагностики в антикризовому управлінні (ДАУ) з використанням традиційного підходу; β_1 – крива ефективності ДАУ з впровадженням елементів інформаційних технологій на стадії превентивної санації; H_1 – початковий рівень інформованості при застосуванні інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) на етапі превентивної санації; H_0 – початковий рівень інформованості за традиційним методом; E_0 – початковий рівень ефективності прийняття управлінських рішень (поточних, перспективних); E_1 – рівень ефективності прийняття управлінських рішень на етапі діагностики з використанням традиційного методу; E_2 – рівень ефективності прийняття управлінських рішень на етапі діагностики з використанням ІКТ.

Відомий український економіст, Юрій Ковальчук⁵²⁵, який досліджував антикризове управління в контексті пострадянських економік, зокрема в Україні. Він наголошує на необхідності розробки інноваційних підходів у кризових ситуаціях та на важливості державної

⁵²⁴ Гетьман, О., Шаповал, В. Економічна діагностика. Київ: ЦУЛ, 2007.307 с.

⁵²⁵ Ковальчук, Ю. М. (2009). Антикризове управління в умовах економічної нестабільності. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 3, 55-64.

підтримки. Джон Коттер⁵²⁶, автор концепції лідерства під час криз, який розробив модель змін, що ефективно застосовується в умовах кризових ситуацій, особливо в корпоративному середовищі.

Ігор Білоус⁵²⁷, працює в сфері антикризового менеджменту та аналізу кризових ситуацій у підприємствах та країнах, акцентуючи на ролі фінансової стабільності та адаптації до змін.

Ці джерела та вчені дають глибоке розуміння антикризового управління, зокрема в умовах економічних і фінансових криз, а також надають конкретні стратегії та методи реагування на кризові ситуації.

Є. Діденко⁵²⁸ робить висновок, що процес антикризового управління складається з таких етапів:

Етап 1 – діагностика кризового стану підприємства;

Етап 2 – оцінка відповідності ресурсного стану (трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів) і часових обмежень цілям та завданням антикризового управління;

Етап 3 – розробка та впровадження антикризової програми;

Етап 4 – розробка та впровадження профілактичних заходів щодо виявлення і запобігання повторному виникненню кризових явищ.

Виявлено, що на етапах реалізації антикризового управління підприємством виникають різні проблеми, пов'язані з: 1) своєчасною реакцією на зміни факторів прямої дії зовнішнього ринкового середовища підприємства; 2) оптимальним вибором та ефективним застосуванням раціональних управлінських рішень (поточних, перспективних) з метою подолання кризових ситуацій (подій, явищ) та подальшого об'єднання діагностики кризового стану підприємства з виконанням заходів превентивної санації та проведенням превентивних досліджень. Специфіка антикризового управління підприємством (Sp2) пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень (щодо функціонування, розвитку) в умовах обмежених фінансових та інформаційних ресурсів, високого загального рівня невизначеності зовнішнього середовища і ризику, низької мотивації персоналу тощо.

⁵²⁶ Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

⁵²⁷ Білоус, І. О. (2016). Фінансове управління підприємствами в умовах економічної кризи. *Економіка та управління*, 12(1), 22-30.

⁵²⁸ Діденко, Є. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, 3, 2015, с. 53–58

Окрім того, варто зазначити, що В. Пономаренко та С. Довбня⁵²⁹ стверджують, що для попередження та першочергового реагування підприємства на негативний вплив кризових явищ доцільно сформувати комплексну систему внутрішньо-фірмового антикризового менеджменту, яка має забезпечити виконання таких завдань, як:

- прогнозування виникнення кризових явищ (подій, ситуацій) і їх запобігання з урахуванням фактору часу;
- зниження загального рівня негативного впливу кризових явищ і забезпечення виживання підприємства в період кризи з урахуванням специфіки антикризового управління (Sp1, Sp2);
- вихід із кризи в мінімальні терміни та з мінімальними втратами.

У контексті цього В. Пономаренко і С. Довбня⁵³⁰ обґрунтовують, що для вирішення зазначених задач система внутрішньо-фірмового антикризового менеджменту повинна включати такі складові (елементи):

- діагностику, контролювання і прогнозування фінансово-економічного стану підприємства;
- маркетингову політику;
- антикризову інвестиційну стратегію;
- виробничу політику;
- управління персоналом;
- фінансово-економічний менеджмент.

Крім того, доведено, що суб'єкту антикризової діяльності в інтелектуалізованій системі менеджменту мають бути притаманні такі характеристики, як:

- достатній рівень інтелекту та інтелектуальної активності;
- високий рівень професіоналізму;
- висока мобільність (вертикальна, горизонтальна) та комунікабельність;
- високий рівень інноваційності та креативності;

⁵²⁹ Пономаренко В., Довбня С.. Методичні основи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Національного гірничого університету, 2, 2004. с.120–126

⁵³⁰ Пономаренко В., Довбня С. Методичні основи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Національного гірничого університету, 2, 2004. с.120–126

- високий рівень відповідальності та самоконтролю, здатність до самовдосконалення;

- соціальна взаємодія тощо⁵³¹.

А. Камнева⁵³² виокремлює такі ключові моделі та системи антикризового управління підприємством, як:

- модель антикризового управління на основі контролінгу;
- модель реструктуризації в процесі антикризового управління;
- реінжиніринг як складова антикризового управління;
- фінансова діагностика як інструмент антикризового управління підприємством;
- модель фінансової санації;
- диверсифікація як активний метод реагування на зовнішні загрози;
- антикризова стратегія підприємства;
- система антикризового інноваційного управління підприємством;
- інвестиційний менеджмент в стратегії антикризового управління;
- маркетинг в антикризовому управлінні;
- система антикризового управління персоналом;
- процедура банкрутства як метод антикризового управління;
- консалтинговий менеджмент як елемент антикризового управління тощо.

Отже, антикризове управління – це система, яка включає використання методів діагностики загрози банкрутства підприємства та реалізацію заходів щодо подолання кризи. Успіх антикризового управління не залежить лише від того, наскільки добре підготовлене керівництво компанії. Мета полягає в тому, щоб криза тривала мінімальний час і не досягла високої амплітуди. Особливу загрозу для діяльності підприємства становлять глибокі кризи, після яких може не вистачити ресурсів для відновлення до докризового рівня. Таким чином, діагностика кризи є важливою для визначення її глибини та прийняття рішень щодо вибору засобів і ресурсів для подолання кризи і відновлення діяльності компанії або початку процесу банкрутства.

⁵³¹ Лігоненко, Л.. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум, 1, 2016, с.161–170

⁵³² Камнева, А. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 4, 2014, с. 15–27

Аналізуючи характер кризи, можна стверджувати, що модель спостереження за кризовою ситуацією повинна застосовуватися в кожній компанії. Кризова діагностика допомагає передбачити, яку стратегію вибрати: оборонну або наступальну. Таким чином, у системі діагностики визначаються три основні вимоги: новизна розпізнавання кризового явища, достовірність результатів і безперервність процесу діагностування.

Визначивши кризу в компанії, потрібно встановити основні причини її виникнення, потім оцінити стадію кризи та її складність. Після цього, на основі сформованого плану виходу з кризи, розпочинається розробка нової стратегії управління компанією, що включає вибір методів управління та їх впровадження в діяльність підприємства (див. рис. 4.12).

Помилки та проблеми, які виникають при аналізі ситуації всередині компанії (якщо вони не були своєчасно помічені), переплітаються з помилками в оцінці умов навколишнього середовища та поведінки людей. Будь-яка організація повинна вміти своєчасно фіксувати і виправляти свої помилки, щоб вони не підривали досягнення організації. Ситуація визначається вибором відповідної стратегії. Відповідно до теорії авторів⁵³³, можна стверджувати, що керівництво компанії може використовувати широкий спектр методів, але конкретні методи управління компанією можуть значно відрізнятися, в залежності від обставин і часу.

Якщо компанія помічає ознаки кризової ситуації, вона повинна вжити відповідних заходів для її припинення та відновлення діяльності. У науковій літературі⁵³⁴, виділяються дві групи заходів: оперативні та стратегічні. Оперативні заходи спрямовані на усунення відхилень від запланованого і досягнутого рівня, тобто на усунення негативних змін у діяльності компанії. Стратегічні заходи включають навчання персоналу, дослідження конкурентного ринку, аналіз попиту та пропозиції, забезпечення ресурсами, впровадження нових технологій, а також врахування економічної ситуації в країні.

Існують чотири типи процесу банкрутства компанії: основи краху, виявлення краху, вихід із збанкрутілої компанії та банкрутство

⁵³³ Ansoff, H. I. *Implanting strategic management*. Management Strategy, 3. 1989. 519

⁵³⁴ Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Особливості антикризового управління бізнес-організаціями в умовах трансформаційної економіки України. Економічна синергія. 2023. № 1(1). С. 45–54. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/142>

або відновлення. Між цими типами процесів банкрутства існують великі відмінності з точки зору причин банкрутства, таких як неправильні кроки керівництва, помилки в корпоративній політиці та вплив зовнішніх факторів. Інтерес до аналізу банкрутства пояснюється тим, що багато зацікавлених сторін стурбовані діяльністю компанії та її еволюцією з часом.

Антикризовий менеджмент має носити «попереджувальний» характер і бути частиною загальної фінансово-господарської політики підприємства. Антикризове управління передбачає спеціальну систему контролю та раннього виявлення ознак кризи. В таких умовах важливо застосовувати нові методи мотивації для подолання тимчасових труднощів та використовувати неординарні системи заохочення і стилі керівництва.

Таким чином, система діагностики кризи на підприємстві є інформаційною системою управління, яка визначає внутрішнє дослідження завдань підприємства, спрощує роботу керівника при аналізі великої кількості інформації та при прийнятті рішень щодо плану дій. Керівництво підприємства повинно своєчасно реагувати на чинники негативного впливу на бізнес-діяльність, що викликає необхідність постійної діагностики результатів організації виробництва підприємства з метою ранньої діагностики кризового стану, обґрунтування механізмів антикризового управління залежно від виявлених чинників і сили їх впливу.

Розділ 13. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

13.1. Концептуальні та методологічні засади забезпечення збалансованого розвитку агропродовольчої системи

Структурна та функціональна складність і різномірність елементів агропродовольчої системи, особливості організації процесів розвитку елементів, що їх формують, та їх внутрішньо-системних взаємодій, обумовлені сформованою структурою аграрного сектору та його ресурсного потенціалу, об'єктивно визначають необхідність актуалізації концептуальних і методологічних підходів щодо забезпечення їх збалансованого розвитку.

У загальному розумінні категорія “концепція” характеризує певний спосіб усвідомлення та опису сутності досліджуваних аспектів економічної системи, науково обґрунтований погляд на розуміння проблем розвитку економічних систем як об'єкта дослідження, набір принципів, що визначають фундаментальні положення та специфіку дослідження конкретних проблем розвитку економічних систем, кожна з яких може бути формалізована у вигляді конкретної предметної галузі дослідження. Стосовно економічних досліджень концепція відображає систематизовану сукупність наукових поглядів на можливість вирішення проблем формування і розвитку економічних систем різного рівня та підвищення ефективності їх функціонування. У ряді випадків концепція може трактуватися як сукупність ключових методологічних положень, що визначають специфіку організації дослідження конкретних економічних систем та процесів, що перебігають в них. Методологію слід розглядати як певну систему базових принципів і методів раціональної організації дослідження економічних систем та їх різних елементів, що дають змогу комплексно вивчити їхню внутрішню сутність, виявити закономірності розвитку та запропонувати прогностичний інструментарій, що дозволяє обґрунтувати можливість й перспективи розвитку об'єкта дослідження.

Теорія збалансованого розвитку економічних систем почала формуватися з оформленням відокремлених економічних систем як форми локалізації групових та індивідуальних інтересів, пов'язаних з виробництвом, обміном, розподілом та споживанням економічних благ. Зокрема, в стародавніх державах застосовували методи розрахунків продовольчих балансів, потреби в ресурсах та розподілу їх

обмеженого обсягу, державного регулювання економічних процесів та ін. Проте, особливого значення проблема забезпечення збалансованого розвитку економічних систем різного рівня набула в умовах руйнування натурального господарства та становлення капіталістичної системи суспільного виробництва.

Простеживши еволюцію теорії збалансованого розвитку економічних систем, проведемо її періодизацію, виділивши основні етапи економічного розвитку системи суспільного виробництва (табл. 1.13). У межах цієї періодизації виключили із розгляду соціалістичний спосіб організації системи суспільного виробництва, для якого як пріоритетний об'єкт балансування використовувалося співвідношення між ресурсними можливостями системи народного господарства та потребами суспільства, що передбачає тотальне державне управління процесами виробництва, обміну, розподілу та споживання економічних благ на всіх рівнях ієрархії. Однак оцінка пріоритетних об'єктів балансування всіх стадій розвитку капіталізму дозволяє простежити еволюцію поглядів забезпечення збалансованого розвитку економічних систем із сутнісних характеристик кожного із виділених періодів розвитку капіталістичних відносин.

Таблиця 1.13 – Етапи розвитку теорії збалансованого розвитку економічних систем

Етапи економічного розвитку	Пріоритетний об'єкт балансування
Капіталізм вільної конкуренції	Пропозиція економічних благ та попит на них
Монополістичний капіталізм	Потреба у фінансових ресурсах та їх пропозиція
Індустріальний капіталізм ненасиченого ринку	Продуктові ринки та ринки ресурсів
Індустріальний капіталізм насиченого ринку	Система виробництва економічних благ
Капіталізм, що поєднує індустрію виробництва та послуг	Співвідношення між сферою виробництва та сферою послуг
Постіндустріальний капіталізм з домінуванням сфери послуг	Співвідношення між матеріальними та інформаційними ресурсами
Неоіндустріальний капіталізм	Співвідношення між традиційними та неоіндустріальними технологіями
Згасання капіталістичного способу виробництва	Співвідношення інвестицій у розвиток виробничих та соціальних систем

Джерело: складено автором.

Загалом погоджуючись із наведеною періодизацією теорії збалансованого розвитку економічних систем, слід зазначити, що акцентування уваги на пріоритетних об'єктах балансування, які визначаються специфікою кожного етапу розвитку капіталізму дещо затишило значення універсального для всіх періодів об'єкта балансування – суб'єктів, які формують економічні системи та по-різному впливають на їх функціонування.

Концепція збалансованого розвитку агропродовольчих систем, що є одним із різновидів територіально-галузових комплексів, базується на необхідності наявності проблеми одночасної суперечливості та тотожності економічних інтересів суб'єктів, що входять до складу систем цього типу. Саме наявність дуалізму економічних інтересів створює об'єктивні передумови позиціонування інтересів груп суб'єктів, зацікавлених у забезпеченні сталого та збалансованого розвитку територіально-галузових систем. Досягнення відповідних цілей конкретних груп суб'єктів, зрештою, дозволить забезпечити досягнення решти елементів територіально-галузового об'єднання і баланс економічних інтересів взаємодіючих суб'єктів.

Визнаючи складність та неоднозначність завдань балансування інтересів суб'єктів, що взаємодіють у межах управління збалансованим розвитком складних соціально-економічних систем, слід розглянути концепцію організації управління їх розвитком. На зміну моделі управління суб'єктами, що мають стійкі інтереси (management of stakeholders), має прийти модель управління з безпосередньою участю суб'єктів із стійкими інтересами (stakeholders management), що дозволить кардинально змінити підходи до балансування інтересів суб'єктів, які мають різний вплив на процеси розвитку системи. Зокрема стійкість та збалансованість розвитку забезпечуватимуться на основі безперервної підтримки оптимальних пропорцій і співвідношень між елементами системи, споживаними ресурсами, видами продукції, що виробляється тощо. Слід також зазначити, що оптимальні параметри пропорцій і співвідношень визначаються з можливостей та інтересів окремих суб'єктів, що формують економічну систему, а також їх груп та з урахуванням наявності у керуючої підсистеми ефективних механізмів впливу на елементи системи з метою забезпечення збалансованого розвитку та сталого відтворення системи, її сутнісних властивостей і якостей.

Необхідно звернути увагу на певну суперечливість таких категорій як “розвиток” та “збалансованість”, що відображають два протилежні стани системи. Якщо розвиток являє собою процес безперервних змін, пов’язаних з переходом системи з одного стану до іншого, то стабільність це здатність системи протидіяти внутрішньому і зовнішньому середовищу та забезпечувати повернення системи в стан рівноваги. Основне завдання управління розвитком економічних систем полягає у досягненні компромісу (забезпеченні балансу) між розвитком системи та її стабільністю на усіх етапах еволюції. Рівноважних економічних систем немає в силу їх відкритості та природних безперервних змін умов їх функціонування, а також суттєвого впливу на процеси їх розвитку суб’єктивного чинника, що визначається рівнем компетенції керуючої підсистеми та її здатністю ефективно впливати на керовану підсистему.

На наш погляд, трактувати збалансованість як окремий вид рівноважного стану системи дещо некоректно. Збалансованим може бути не лише статичний стан системи у кожний конкретний момент часу, а й сам процес, оскільки процес розвитку можна розглядати як безперервну зміну статичних станів системи у межах її зміни з метою адаптації системи до коливань середовища функціонування та регулювання різних пропорцій і параметрів, що дозволяють утримувати систему на оптимальній траєкторії розвитку.

Досить дискусійною є позиція деяких авторів, які вважають, що стійкість та збалансованість відрізняються один від одного настільки, наскільки завдання збереження заданого стану відрізняється від завдання дотримання заданих пропорцій та забезпечення поточної ситуації заданим умовам. Такий підхід правомірний лише для статичних станів системи, тимчасом збалансований розвиток економічних систем передбачає постійне коригування пропорцій і співвідношень та управління їх змінами для досягнення поставленої мети. Водночас зміст терміна “стійкість” розкривати через “збереження заданого становища” стосовно економічних систем та економічного розвитку методологічно неправильно, оскільки незмінність стану суперечить ідеї розвитку як способу позитивних змін економічних систем.

Для управління процесами утримання економічних систем на оптимальній траєкторії розвитку ряд дослідників пропонує використовувати так звану систему збалансованих показників (Balanced

Scorecard – BSC), яка, на їхню думку, є ефективним інструментом формалізації стратегічних цілей розвитку економічної системи в тактичні й оперативні цілі та формування об'єктивних індикаторів, що дозволяють відстежувати відхилення системи від траєкторії оптимального розвитку^{535,536,537,538,539}.

Досить часто в сучасній літературі під час опису системи індикаторів, що застосовують для оцінки збалансованого розвитку, використовують показники, які характеризують результативність та ефективність функціонування економічної системи того чи іншого рівня (наприклад, зростання обсягів виробництва економічних благ у вартісному чи натуральному вираженні, обсягу інвестицій, продуктивності праці, фондовіддачі, рентабельності виробництва тощо)^{540,541,542}. На наш погляд, ці показники лише опосередковано характеризують рівень збалансованості системи та її розвитку, однак через складність оцінки конкретних внутрішньо-системних пропорцій і співвідношень, відсутність загально визнаних методик їх нормування, обґрунтування допустимих відхилень від оптимальних

⁵³⁵ Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. 320 p.

⁵³⁶ Пан Л.В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. URL: <http://ek-mair.ukma.edu.ua/>

⁵³⁷ Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together. The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Measuring Business Performance. 1998. Is. 2. P. 45–52.

⁵³⁸ Буратчук Н.Ю. Еволюція збалансованої системи показників. Економічний аналіз. 2013. № 12. С. 62–66.

⁵³⁹ Ковалевська Н.С., Нестеренко І.В., Янчева І.В., Лопін А.О. Диджиталізація обліково-аналітичного забезпечення природоохоронної діяльності підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2021. Вип. 1 (33). С. 32–43. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/>

⁵⁴⁰ Krutova A., Kashchena N., Chmil H. Enterprises' economic activity stimulation as a driver of national economy sustainable development. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. Вип. 1 (31). С. 162–173.

⁵⁴¹ Kashchena N., Kovalevska N., Nesterenko I. Organizational and methodological aspects of audit of integrated reporting of enterprise. Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach. 2022. No 14. P. 153–164. DOI: <https://doi.org/10.54264/0040>

⁵⁴² Чміль Г.Л. Трансформація поведінки економічних суб'єктів споживчого ринку в умовах цифровізації. Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу: монографія за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 374–383.

значень та ступеня їх взаємовпливу, такий підхід, насправді, є єдиним можливим для загальної оцінки рівня збалансованості системи, хоча зростання результативності та ефективності її функціонування може досягатися через вплив інших чинників на тлі зростаючих протиріч, обумовлених наростанням внутрішньо-системних дисбалансів. Труднощі управління процесами забезпечення збалансованого розвитку систем саме і полягають у виявленні таких дисбалансів на ранніх стадіях їх виникнення та усвідомлення причин їх прояву й оцінки глибини можливих наслідків.

Ідеально збалансована агропродовольча система охоплює весь продуктовий ланцюжок: від виробництва сільськогосподарської сировини до виробництва кінцевих продуктів та їх доведення до кінцевого споживача. Очевидно, що в реальній економіці таких ідеально збалансованих систем практично немає, але тенденції поглиблення інтеграційних відносин існують. Водночас слід зазначити, що на всіх етапах розвитку системи суспільного виробництва наявні об'єктивні альтернативні тенденції, що формуються під впливом конкретних інституційних і макроекономічних умов та певною мірою обмежують бажання й можливості господарюючих суб'єктів щодо посилення рівня інтеграційних взаємозв'язків.

Збалансовані агропродовольчі системи мають певний набір властивостей, властивим, як вважає О. Л. Попова, притаманний будь-яким цілісним економічним утворенням⁵⁴³. До їх числа належать:

- високий рівень автономності, який визначається наявними обмеженнями щодо формування ресурсних, інформаційних, продуктових та фінансових потоків, а також організації внутрішньосистемних взаємодій;

- досягнення певного рівня концентрації виробництва дозволяє суттєво підвищити рівень ринкового впливу агропродовольчої системи на підтримання взаємовідносин як з партнерами, так і з конкурентами;

- поглиблення інтеграції в межах технологічних ланцюжків та ускладнення міжсуб'єктних зв'язків обумовлює зростання інтенсивності інформаційних потоків і розширення кола управлінських

⁵⁴³ Попова О.Л. Сталий розвиток агросфери України: політика і механізми: монографія. Київ: Ін-т екон. та прогнозув. НАНУ, 2009. 352 с.

завдань, пов'язаних з підтриманням оптимальних пропорцій розвитку та забезпечення балансу інтересів взаємодіючих суб'єктів;

- глобальне завдання забезпечення збалансованого розвитку пов'язане з узгодженням системних інтересів та індивідуальних інтересів окремих суб'єктів, що входять до складу агропродовольчих систем.

Одним з основних інструментів забезпечення організаційної та технологічної цілісності економічних систем, зокрема агропродовольчих, є інтеграція, що передбачає зведення розрізнених елементів у єдине ціле єдиного економічного простору та раціоналізацію внутрішньо-системних взаємодій.

Складність завдання забезпечення збалансованого розвитку економічних систем об'єктивно зумовила множинність підходів до вивчення цієї проблеми. Сутнісні характеристики деяких підходів наведено в таблиці 2.13.

Теорія збалансованого розвитку економічних систем за розгляду як об'єктів управління окремих суб'єктів господарювання та різноманітних їх інтегрованих об'єднань має враховувати методологічні положення системно-інтеграційної теорії підприємства.

Базові положення цієї теорії пов'язані з тим, що:

- економічна система постає у вигляді просторово локалізованої структури, яка реалізує функції виробництва товарів, виконання робіт і надання послуг, що дозволяють задовольнити власні потреби та потреби зовнішнього середовища, що функціонує в умовах природного переплетення економічного, соціального, інституційного, ринкового, інформаційного, правового, культурного та інших типів просторів, що обумовлюють складність її середовища, та забезпечує реалізацію інтересів формуючих її елементів;

- управління розвитком економічних систем пов'язане з організацією внутрішнього простору системи, взаємодії із зовнішнім середовищем, коригуванням меж системи, регулюванням внутрішньо-системних відносин, удосконаленням внутрішньо-системного інституційного середовища, формуванням соціально-економічного генотипу системи, що визначає її характеристики через сукупність стійких “організаційно-технологічних рутин”, які забезпечують відтворення системи;

- кожній економічній системі, що має відносну незалежність, властива юридична, виробнича, майнова та організаційна самостійність,

а пріоритети розвитку пов'язані з реалізацією її власних інтересів та неправомірністю їх зведення до інтересів суспільства чи окремих суб'єктів середовища, оскільки баланс інтересів має досягатися з урахуванням пошуку взаємовигідних компромісів;

Таблиця 2.13 – Підходи щодо дослідження проблем збалансованого розвитку економічних систем та їх сутнісні характеристики

Підходи	Сутнісні характеристики
Системний	Об'єкт дослідження постає у вигляді сукупності взаємозалежних елементів
Процесний	Об'єкт дослідження подано у вигляді процесів, що забезпечують досягнення цілей розвитку
Ситуаційний	Об'єкт дослідження представлено у вигляді набору типових ситуацій, що виникають у процесі функціонування системи
Комплексний	Об'єкт дослідження представлено у вигляді комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на функціонування системи
Інтеграційний	Об'єкт дослідження представлено як система міжсуб'єктних відносин та взаємодії структурних і функціональних підсистем
Маркетинговий	Об'єктом дослідження є попит на продукцію, яку виробляє система та транзакційні витрати
Функціональний	Об'єкт дослідження представлено у вигляді сукупності функцій, що реалізуються системою
Динамічний	Об'єкт дослідження представлено у вигляді процесу розвитку системи та сукупності причинно-наслідкових зв'язків
Відтворювальний	Об'єкт дослідження представлено у вигляді процесу відтворення системи та її окремих елементів
Нормативний	Об'єкт дослідження представлено у вигляді сукупності нормованих параметрів системи та управління їх триманням
Кількісний	Об'єкт дослідження представлено у вигляді сукупності математичних моделей системи, що відображають процес розвитку за допомогою кількісних показників
Адміністративний	Об'єкт дослідження представлено у вигляді сукупності нормативних актів, що регламентують процеси розвитку системи
Поведінковий	Об'єкт дослідження представлено у вигляді сукупності можливих реакцій системи (її поведінки) на зміни умов розвитку

Джерело: складено автором.

– поліструктурність внутрішнього простору економічної системи обумовлює складність і різноманітність зв'язків системи із зовнішнім середовищем та потребує оптимізації форм міжсистемних взаємодій і постійного коригування траєкторії розвитку системи з метою досягнення стану внутрішньої збалансованості та стійкості щодо змін зовнішнього середовища.

Враховуючи постулати системно-інтеграційної теорії, закономірності та труднощі забезпечення збалансованого розвитку економічних систем визначено сукупність таких принципів: системності (локалізована система функціонує в постійній взаємодії з іншими локалізованими системами і системами вищого рівня); транскордонності (функціонування економічної системи пов'язане з безперервною взаємодією внутрішнього і зовнішнього середовища); рівноважності (рівноважний стан забезпечується завдяки компенсації сил тиску зовнішнього середовища внутрішньою силою); неоднорідності внутрішнього простору (внутрішній простір формується завдяки чинникам, диференційованим за рівнем керованості); факторної складності (функціонування системи пов'язане з вибором оптимальних комбінацій значної кількості частково взаємозамінних чинників); конфігуративності управління (управління системою здійснює група суб'єктів, що мають стійкі особисті інтереси і формують багаторівневу конфігурацію управлінських впливів); потенційної ірраціональності (система управління передбачає можливість ухвалення суб'єктивних та ірраціональних рішень, пов'язаних із рівнем компетентності осіб, які ухвалюють ключові рішення та їхньої особистої зацікавленості); невизначеності (обумовлений різноманітним впливом на систему значної кількості чинників із різним рівнем керованості) та ін.

Системно-інтеграційна теорія передбачає трактування розвитку економічної системи як динамічний процес, зміст якого визначається комплексним впливом на систему чинників (під чинником розуміють потік, що формують відносно однорідні за внутрішнім змістом і природою виникнення факти, які стійко впливають на різні характеристики процесу), акторів (суб'єктів, що здійснюють сукупність дискретних дій, що сприймаються суб'єктами, які взаємодіють і генерують безперервний потік цих дій), умов (що описують комплекс внутрішніх і зовнішніх обставин розвитку системи), та подій (системно значущих фактів, настання яких істотно впливає на

розвиток системи і зміну її міжсистемних зв'язків). Саме сукупність фактів, акторів, умов і подій визначає зміст процесів забезпечення збалансованого розвитку економічної системи та управління цими процесами.

Завдання забезпечення збалансованого розвитку економічних систем належить до компетенції стратегічного управління з огляду на значущість та довгостроковий прояв наслідків рішень, які ухвалюють з метою балансування елементів системи та їхніх параметрів. Стратегія збалансованого розвитку являє собою спосіб опису цілей цього розвитку і засобів їх досягнення, а структурна і функціональна складність економічних систем потребують розроблення приватних стратегій, що відображають різні аспекти глобальної стратегії.

До основних приватних стратегій розвитку, здебільшого, відносять: товарно-ринкову, ресурсно-ринкову, інституційну, фінансово-інвестиційну, технологічну, інтеграційно-дезінтеграційну, соціальну, управлінську, когнітивну, еволюційну, евентуальну та інші стратегії⁵⁴⁴.

У межах забезпечення збалансованого розвитку економічних систем територіально-галузевого типу В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід пропонують розробляти моделі інтеграційно-збалансованої взаємодії, що передбачають організацію процесів і вертикальних і горизонтальних взаємодій господарюючих суб'єктів різних типів, об'єднаних на основі технологічних, організаційних та економічних взаємодій⁵⁴⁵. Особливу увагу, на думку О. І. Гудзь, слід приділяти проблемам збалансованого розвитку територіальних утворень, оскільки в територіально-галузевих системах, орієнтованих на максимізацію економічного ефекту, пріоритет надають галузевому компоненту, який є основним джерелом цього ефекту⁵⁴⁶. У зв'язку з цим як специфічні об'єкти регулювання процесів розвитку вона пропонує виокремлювати баланси між економічною та

⁵⁴⁴ Плахотнік О. О., Чернявська І. М. Механізм забезпечення сталого розвитку промисловості України в умовах нестабільної геополітичної ситуації. Ефективна економіка. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/5.pdf

⁵⁴⁵ Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник. Харків, 2022. С. 640.

⁵⁴⁶ Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. Київ, 2018. С. 346–352.

соціальною компонентами, економічною та екологічною компонентами, баланс між фінансовими потребами територіальних утворень і можливостями муніципальних і місцевих бюджетів, між інтересами підприємницьких структур і місцевих спільнот.

Заслуговує на увагу підхід щодо розкриття сутності збалансованості економічних систем через забезпечення пропорційності організаційної, проєктної, процесної та середовищної підсистем, зокрема організаційна підсистема об'єднує в собі всі суб'єкти, що формують економічну систему, проєктна підсистема відображає різноманіття проєктів, що реалізуються в межах економічної системи, процесна підсистема інтегрує в собі бізнес-процеси, властиві конкретному типу економічних систем, а середовищна підсистема – реалізує функції інституційного, інфраструктурного, інформаційного, ресурсного та інших видів забезпечення і формування єдиного економічного простору.

Специфіка агропродовольчих систем як об'єкта управління процесами забезпечення збалансованого розвитку визначається такими положеннями:

- агропродовольчі системи, будучи приватною формою організації територіально-галузових систем, потребують балансування розвитку виробничих і просторових компонент;

- агропродовольчі системи являють собою форму інтеграційного взаємозв'язку різнорідних господарюючих суб'єктів, що взаємодіють у межах єдиних технологічних ланцюжків, однак переслідують індивідуальні та групові економічні інтереси;

- різноманіття форм інтеграційних відносин передбачає вибір такої з них, яка дасть змогу в конкретних економічних умовах забезпечити баланс індивідуальних і групових інтересів, необхідний для ефективного розвитку агропродовольчої системи;

- як об'єкти управління збалансованим розвитком агропродовольчих систем виступають господарюючі суб'єкти, які формують їхню організаційну структуру, сільські території, що визначають їхній просторовий базис, і міжсуб'єктні відносини, що регламентують процеси внутрішньосистемних і міжсистемних взаємодій;

- структурна і функціональна складність агропродовольчих систем обумовлює адекватний механізм координації розвитку всіх елементів, що її формують і наявність ефективних інструментів системного впливу на них;

- збалансований розвиток являє собою безперервний перехід агропродовольчої системи з одного стабільного стану в інший відповідно до парадигми розвитку цього типу систем та економічних законів їхньої еволюції;

- збалансований розвиток агропродовольчої системи забезпечується в процесі узгодженої взаємодії всіх суб'єктів, що її формують, у результаті досягнення балансу їхніх інтересів за умови досягнення цілей розвитку всієї системи;

- відкритість агропродовольчих систем і високий рівень турбулентності зовнішнього середовища потребує формування спеціальних механізмів, що дають змогу з мінімальними витратами адаптувати систему до змін середовища функціонування завдяки коригуванню структурних і ресурсних пропорцій та балансування її параметрів;

- складність і багатофакторність взаємодії агропродовольчих систем із зовнішнім середовищем обумовлює адекватний рівень розвитку інфраструктурного забезпечення, що формує середовище міжсистемних взаємодій та умови досягнення міжсистемних балансів;

- складність і багатогранність міжсуб'єктних відносин формують підвищені вимоги до якості інституційного середовища та розвитку інститутів, що забезпечують згладжування суперечностей, які об'єктивно існують між суб'єктами агропродовольчих систем, і можливість досягнення взаємовигідних компромісів між ними.

Методологія забезпечення збалансованого розвитку агропродовольчих систем передбачає розкриття принципів управління збалансованим розвитком. Пропонується розрізняти універсальні принципи, притаманні всім формам розвитку і специфічні принципи, які характерні саме для збалансованого розвитку.

До універсальних принципів розвитку соціально-економічних систем пропонується відносити:

- принцип системності (передбачає розгляд усіх елементів системи в їх об'єктивному взаємозв'язку та взаємодії);

- принцип мінливості умов розвитку (мінливість середовища функціонування потребує постійних коригувань ключових параметрів системи);

- принцип еластичності (не всі елементи системи здатні еластично реагувати на зміни середовища функціонування і обумовлюють необхідність координації їхньої реакції);

- принцип інерції (система починає реагувати на керуючі впливи з певним запізненням, що знижує ефективність оперативного управління процесами розвитку);
- принцип паралельності (паралельний перебіг в системі сукупності різнорідних процесів потребує їх постійного узгодження);
- принцип стабілізації (система прагне досягти стабільного стану і мінімізації витрат ресурсів на його підтримання, потребуючи генерації значущих для неї імпульсів розвитку);
- принцип інституціоналізму (умови розвитку системи визначаються якістю інституціонального середовища);
- принцип структурних змін (структурні зміни є одним з основних інструментів адаптації системи до змін умов розвитку);
- принцип концентрації ресурсів (передбачає наявність “точок зростання”, що забезпечують прискорення темпів розвитку системи за певного рівня концентрації ресурсів і зусиль);
- принцип безперервності відтворення (розвиток розглядають як сукупність відтворювальних процесів, що забезпечують динамічну стійкість системи і збереження її цілісності);
- принцип раціональності (усі зміни системи мають бути раціональними з позицій досягнення поставлених цілей);
- принцип ефективності (сукупний результат функціонування має перевищувати витрати на розвиток встановлених часових інтервалів).

До специфічних принципів збалансованого розвитку соціально-економічних систем належать:

- принцип адекватності цілей (цілі розвитку системи мають бути адекватними потенціалу розвитку);
- принцип гармонійності (забезпечує мінімізацію суперечностей між суб'єктами, що формують соціально-економічну систему);
- принцип компромісності (цілі розвитку системи мають відображати компроміс між інтересами суб'єктів системи);
- принцип балансу інтересів (кожен суб'єкт має задовольнити свої базові потреби і претендувати на частку синергетичного ефекту, що відображає його внесок у процес розвитку системи);
- принцип вертикального і горизонтального балансування (в ієрархічних системах виникає необхідність балансування інтересів суб'єктів, що взаємодіють як по вертикалі, так і по горизонталі);

- принцип збалансованості ресурсного потенціалу (ресурсні пропорції системи мають забезпечувати максимальний рівень ефективності поєднання ресурсів, що залучають до процесу виробництва);

- принцип адекватності структурних пропорцій (зміни ресурсних пропорцій мають бути адекватними змінам середовища функціонування і забезпечувати оптимальність поєднання чинників виробництва);

- принцип оптимальності структури системи (структура системи має забезпечувати максимальний рівень ефективності використання ресурсного потенціалу);

- принцип збалансованості ресурсного забезпечення (розподіл ресурсів між структурними елементами системи має відбуватися з урахуванням їхнього місця в системі та кола реалізованих завдань);

- принцип збалансованості фінансового забезпечення (фінансові можливості системи мають бути адекватними її потребам у ресурсах).

Сукупність цих принципів відображає рівень складності та масштабності завдань, пов'язаних із забезпеченням збалансованого розвитку соціально-економічних систем, і об'єктивно обумовлює необхідність формування спеціальних організаційно-економічних механізмів, орієнтованих на розв'язання цієї проблеми і розроблення системи індикаторів, що дають змогу оцінювати рівень збалансованості систем як у статичі, так і в динаміці їхнього розвитку.

Заслужовує на увагу підхід щодо розгляду економічних систем як сукупності певних просторів, запропонований Д.Н. Хайман⁵⁴⁷. Вона пропонує виділяти простір суб'єктів та об'єктів, простір відносин, простір процесів та простір властивостей. Такий підхід дозволяє певною мірою систематизувати сукупність балансів та пропорцій, що відображають різні аспекти розвитку економічних систем, зрозуміти їх взаємозв'язок та усвідомити їх причинно-наслідкову взаємозалежність. Водночас кожен із типів просторів, що виділяються, характеризується власними структурою і сис-

⁵⁴⁷ Хайман Д. Н. Сучасна мікроекономіка: аналіз та застосування. Фінанси та статистика. 1992. С. 362.

темою балансів. Наприклад, простір суб'єктів та об'єктів відображає організаційну структуру системи управління нею, визначаючи порядок формування балансів ресурсів, виробництва економічних благ та розподілу отриманого ефекту; простір відносин пов'язано з формуванням балансів інтересів суб'єктів, які утворюють систему відповідно до обраних ідеологій, формою та принципами системної інтеграції; простір процесів передбачає розгляд процесу розвитку як сукупності приватних процесів (у ряді випадків використовують термін “бізнес-процеси”), визначення їхнього значення у формуванні результатів розвитку системи та необхідності коригування співвідношень між ними; простір властивостей економічних систем відображає співвідношення між їх ключовими властивостями (структурованість, зв'язок, неоднорідність, відкритість, ієрархічність, здатність до розвитку, самоорганізація та ін.), визначаючи тип системи, рівень складності, цільову орієнтацію, виробничий напрямок, рівень економічної незалежності та тощо.

На наш погляд, запропонований підхід щодо розгляду економічних систем як сукупності взаємопов'язаних просторів, має бути доповнений простором, що розглядається територією, яка формує географічний (просторовий) базис економічної системи, що потребує балансування розвитку локалізованих територіальних утворень, та інформаційним простором, що забезпечує інформаційну взаємодію елементів системи, взаємозв'язок керуючої та керованої підсистем, а також баланс між потребою достовірної і релевантної інформації та її наявністю.

Дослідження сутності процесів збалансованого розвитку економічних систем, наявних причинно-наслідкових зв'язків та сукупності внутрішньосистемних і міжсистемних балансів, необхідних для забезпечення рівноважного стану системи на всій траєкторії її розвитку, дозволило встановити та сформулювати закон збалансованого розвитку економічних систем: збалансований розвиток економічної системи здійснюється у формі безперервного процесу переходу системи з одного рівноважного стану в інший завдяки досягненню міжсистемних та внутрішньосистемних балансів, які забезпечують реалізацію інтересів взаємодіючих суб'єктів і рівень ефективності, необхідний для відтворення системи та її системних властивостей.

13.2. Тенденції та особливості розвитку підприємств в агропродовольчій системі

Нині однією з передумов розвитку виступає агросектор України як важлива ланка економічних систем більшості країн світу та Європи. Проблема продовольчої кризи як в Україні так і Європі породжена насамперед пандемією COVID-19 та ускладнена військовим вторгненням росії в Україну.

Українське сільське господарство досягнуло значних успіхів, адже за недовгий час Україна, яка займається виробництвом зерна для власних потреб, стала одним із найбільших експортерів зерна у світі. Це ще пов'язано з тим, що найменшу кількість дотацій у світі має українське сільське господарство. Наприклад, прямі субсидії для виробництва сільськогосподарської продукції в ЄС надаються на рівні 30–40 %, і продовжують зростати. В Україні сума субсидій мізерна, і часто з мінусом. Це подібно як у Новій Зеландії і Австралії, але все ж таки агросектор України поступово розвивається.

Раніше в Україні неможливо було придбати землю та надати її в заставу банкам для залучення грошей для інвестицій. Водночас корпоративна система Європи давала можливість фермерам утворювати сільськогосподарські кредитні спілки, які згодом стали одними з найбільших банків світу, передавати ці землі в заставу банкам і отримувати значні кошти. Попри відсутність таких механізмів в українських компаній, вони інвестували у благоустрій землі. Щоб відбулася історія успіху аграрного сектору України, українські компанії не покладаючись на державну підтримку, працювали як вертикально-інтегровані компанії по всьому ланцюгу постачання, піднімали свої стандарти, були більш прозорими, запроваджували сучасні технології та мали можливість до залучення міжнародного капіталу. Упродовж 2019–2021 рр. у структурі збуту агропродовольчої продукції України найбільша частка у 2022 р. припадає на продукцію рослинництва – 78,85 % та відповідно у 2023 р. – 79,11 % у 2024 р. – 77,33 %. Економіка України сильно постраждала від спалаху COVID-19. Загалом у другому кварталі 2020 року ВВП скоротився на 11,4 %. Однак негативні наслідки були менш збитковими, ніж передбачалося спочатку, оскільки жорсткий карантин був лише з березня до початку травня 2020 р. і був замінений адаптивним карантинном, який дозволив повернутися до багатьох послуг (крім пасажирського транспорту).

У зв'язку з викладеним вище та як зазначає економічна теорія і світовий досвід розвитку ринкових відносин, в силу зазначених специфічних особливостей ні сільське господарство, ні продовольчий ринок не можуть бути саморегулюючими системами. Тому, якщо своєчасно не коригувати певним чином положення, то неминуче настане розбалансування попиту і пропозиції на продовольчому ринку. Це призводить до неконтрольованої зміни цін і значного погіршення становища сільськогосподарських товаровиробників.

20 травня 2020 року Комісія оприлюднила стратегію “Від ферми до виделки” для справедливої, здорової та екологічно чистої продовольчої системи з кінцевою метою зробити продовольчу систему ЄС глобальною моделлю стійкості на кожному з етапів ланцюга створення вартості. Встановлено високі цілі сталого розвитку, яких потрібно досягти до 2030 року, зменшивши: використання пестицидів і ризику від них на 50 %; використання добрив не менше 20 %; продаж антимікробних препаратів, що використовують для сільськогосподарських тварин і аквакультури, на 50 %; та розміщення 25 % сільськогосподарських угідь під органічне землеробство. Проте у 2020 році коронавірусна криза похитнула глобальні ланцюги поставок продуктів харчування. Продовольча система ЄС виявилася стійкою завдяки низці галузевих, національних і політичних заходів ЄС. Однак, збій висвітлив деякі структурні недоліки в ланцюжку постачання продовольства, а також доступність безпечної та здорової їжі в ЄС. Отже, продовольча безпека в ЄС стала пріоритетом, і в листопаді 2021 року Комісія представила своє повідомлення про “план на випадок непередбачених обставин для забезпечення продовольчого постачання та продовольчої безпеки під час кризи”, що є одним із заходів, передбачених у стратегії “Від ферми до столу”. Подібно до цього, Французьке головування в Раді (січень-червень 2022 року) виділило продовольчу самозабезпеченість та суверенітет як одну з головних цілей у своїй програмі в сільському господарстві⁵⁴⁸.

Розглянемо детальніше план ЄС на випадок надзвичайних ситуацій щодо постачання продовольства та продовольчої безпеки і Європейський механізм готовності та реагування на кризу продовольчої безпеки. Щодо цього плану, на випадок надзвичайних ситуацій, який є етапом до покращення готовності ЄС, він передбачає

⁵⁴⁸ Офіційний сайт FAO. URL: <https://www.fao.org>

об'єднаний підхід між усіма приватними та державними сторонами в ланцюзі постачання продовольства. З приватного сектору сюди входять фермери, рибалки, виробники аквакультури, переробники харчових продуктів, трейдери та роздрібні торговці, а також сектори транспорту та логістики. ЄС, національні та регіональні органи влади також будуть центральними у цьому плані. План має бути представлений Європейським механізмом готовності та реагування на кризу продовольчої безпеки (EFSCM); постійна платформа, координована Європейською Комісією, яка включає державні органи держав-членів і спирається на спеціальну групу експертів (Експертна група EFSCM). EFSCM, який об'єднує представників із держав-членів та деяких країн, що не входять до ЄС, з усіх етапів харчового ланцюга, зібрався вперше 9 березня 2020 року та провів наступне засідання 23 березня 2020 року.

Група збирається періодично, а у випадку кризи – у дуже короткий термін і так часто, як це необхідно. Експертна група нині зосереджена на конкретних видах діяльності та комплексі заходів, які мають бути виконані в період із середини 2025 до 2027 року:

- картографування вразливостей та критичної інфраструктури ланцюга постачання продовольства, включаючи структурні питання;

- передбачення, моніторинг і оцінка ризиків: використання наявних даних (зокрема про клімат, ринки, погоду);

- координація, комунікація та співпраця: обмін інформацією, досвідом, планами у разі надзвичайних ситуацій;

- рекомендації щодо подолання кризових ситуацій: співпраця з міжнародним співтовариством та координація⁵⁴⁹.

Неспровоковане вторгнення росії в Україну обумовило те, що продовольча безпека залишається першочерговим політичним питанням порядку денного ЄС. У березні 2022 року Версальська декларація, погоджена лідерами ЄС, закликала Європейську комісію представити варіанти подолання зростання цін на продовольство і сировину та посилення глобальної продовольчої безпеки у світлі російської війни. Комісія швидко представила пакет заходів, включений у повідомлення від 23 березня 2022 року “Захист продовольчої безпеки та посилення стійкості продовольчих систем”,

⁵⁴⁹ Офіційний сайт FAO. URL: <https://www.fao.org>

включаючи коротко- та середньострокові пропозиції щодо підвищення продовольчої безпеки в ЄС та третіх країнах, зокрема і в Україні. Основні дії на рівні ЄС та держав-членів (деталізовано у вставках нижче) можна здійснити за допомогою наявних інструментів без додаткових законодавчих змін. Паралельно Комісія оголосила про відкладення двох довгоочікуваних законодавчих пропозицій Зеленої угоди – щодо перегляду Директиви про стале використання пестицидів (SUD), нарешті поданої в червні 2022 року, і щодо цілей відновлення природи в ЄС.

Окрім величезних людських втрат і руйнувань, неспровоковане вторгнення росії в Україну – “житницю Європи” – спричинило проблеми з енергопостачанням і постачанням продовольства, посиливши вразливість наявних продовольчих систем і без того ослаблених під впливом зміни клімату та пандемії COVID-19. Побоювання перед безпрецедентною глобальною продовольчою кризою, подібною до кризи 2007–2008 років або навіть гіршою за неї, посилили хвилю для безпеки, міграції та політичної нестабільності. Шок пропозиції, спровокований блокадою українського експорту, у поєднанні з рекордними рівнями цін на енергоносії та основні товари, змусив кілька країн запровадити експортні обмеження, підживлюючи ринкові потрясіння та спекулятивні операції, що призвело до непередбачуваності світового постачання продовольства. Оскільки війна триває, а ставки стають вищими, росія все частіше використовує побоювання щодо нестачі продовольства як нову зброю у своїй гібридній війні, а продовольча безпека була на вершині міжнародного політичного порядку денного з лютого 2022 року. Реакція міжнародної спільноти, включаючи укладену за посередництва ООН і Туреччини угоду про розблокування експорту з чорноморських портів, заспокоїли побоювання щодо неминучої широкомасштабної глобальної продовольчої кризи. Проте низка країн, які залежать від імпорту продовольства та продовольчої допомоги, залишаються досить вразливими щодо нестабільності цін на продовольство та валютних курсів.

У ЄС у лютому 2022 року ціни на продукти харчування зросли на 5,6 % порівняно з лютим 2021 року. Продовж того ж місяця майже рекордно торгували соняшниковою олією та пшеницею. Тимчасом соняшникова олія добре замінна іншими рослинними оліями, а пшениця – ні, оскільки є основним продуктом харчування для понад

35 % населення світу. Відсутність заміності та різноманітності раціону, ймовірно, посилить тиск щодо цін на пшеницю. Ціни на добрих зросли майже на 30 % з початку 2024 року після минулорічного стрибка на 80 %, здебільшого через підвищення цін на газ і сиру нафту, різке зростання попиту та експортні обмеження. Прогнози показують, що ця тенденція збережеться. Через порушення міжнародних ринків ряд країн, окрім росії та України, вже запровадили або оголосили про свій намір запровадити певний контроль над експортом основних сільськогосподарських товарів⁵⁵⁰.

Єгипет та Аргентина (основні імпортери пшениці з України та росії), Індія, Сербія, Молдова, Індонезія та Туреччина вводять заборону на експорт основних культур. В ЄС Угорщина оголосила про тимчасовий експортний контроль пшениці, жита, вівса, ячменю, сої, кукурудзи та соняшнику 4 березня 2022 року, вимагаючи попередньої реєстрації планованого експорту та надаючи уряду прерогативу закупівлі цих товарів.

Досвід, отриманий з продовольчої кризи 2007–2008 рр., свідчить про те, що протекціоністські торговельні обмеження були суттєвим чинником майже подвоєння цін на пшеницю в той час, оскільки вони спричинили подальші спотворення ринку та посилили кризу. 24 березня 2022 року лідери G7 оголосили про свою рішучість “унікати заборони на експорт та інших обмежувальних заходів у торгівлі”⁵⁵¹.

Шок пропозиції на агротоварному ринку був спричинений серйозним зривом експорту зерна з України, яке переважно транспортувалося морем (95 %). Закриття Азовського моря для комерційних суден, а потім військова блокада чорноморських портів призвели до майже повної зупинки українського експорту в період з березня до середини серпня 2022 року. Ініціативи щодо пошуку альтернативних сухопутних експортних коридорів відіграли важливу роль у спрямуванні частини цих товарів за межі території України та звільнення потужностей для зберігання нового врожаю, особливо до зняття блокади в серпні 2022 року. Проте структурні логістичні

⁵⁵⁰ Global food security index 2024. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security>

⁵⁵¹ The State of Food Security and Nutrition in the World 2020. Transforming food systems for affordable healthy diets / FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. Rome, 2021. 209 p.

проблеми очевидні, а загальний обсяг товарів, які експортують наземним транспортом (1,5–3 тонни на місяць) ніколи не досягне обсягів, що перевозять морем (5 мільйонів тонн на місяць). Транспортні витрати також значно вищі. Крім того був заборонений експорт деяких харчових продуктів в березні 2022 року (гречка, жито, пшона, ячмінь, цукор, м'ясо та сіль) до кінця 2022 року. Щодо виробництва, ФАО ООН вважає, що від 20 % до 30 % українських земель, зазвичай призначених для вирощування зернових, сояшнику та кукурудзи, не дадуть урожаю в наступному році. Нахабне і цільове знищення російською армією інфраструктури та сільськогосподарських угідь в 2025 році все більше несе загрозу майбутнім врожаюм в Україні⁵⁵².

Досліджено загальні тенденції та особливості розвитку підприємств агропродовольчої сфери в Україні та Європі. Варто зазначити, що в агропродовольчій галузі України домінує експорт рослинної олії, на неї припадає 24 % усього українського експорту харчових продуктів. Поряд з рослинною олією значні можливості є в переробці овочів і фруктів. Україна є провідним виробником томатної пасты. Також Україна входить до п'ятірки найбільших європейських постачальників яблучного концентрату. Частка України у світовому виробництві картоплі становить 6,2 %, а завдяки своїй картоплі без ГМО Україна має хороші можливості для розвитку міцних позицій на ринку картопляного борошна та заготовок, а також для збільшення обсягів експорту картоплі до ЄС.

13.3. Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств в агропродовольчій системі

Основною метою господарської діяльності підприємства є одержання прибутку. Досягнення зазначеної мети в умовах розвинутого ринкового середовища можливо за умови ефективного господарювання суб'єктів підприємницької діяльності, які забезпечують виробництво та задоволення потреби споживачів конкурентоспроможною сільськогосподарською продукцією відповідної якості та за доступними цінами.

⁵⁵² The State of Food Security and Nutrition in the World 2020. Transforming food systems for affordable healthy diets / FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. Rome, 2021. 209 p.

Тому господарювання суб'єктів агропродовольчої сфери має бути спрямовано на підвищення продуктивності праці та забезпечення конкурентоспроможності виробленої продукції, оскільки лише за цієї умови вони можуть вигідно реалізувати товар і одержати максимальний прибуток, який може бути направлений на соціально-економічні потреби та розширене відтворення виробництва. З приводу цього під ефективною господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств слід розуміти систему, яка має включати організацію процесів виробництва, зберігання, переробки та реалізації виробленої продукції. Досягнення таких цілей, безумовно, пов'язане з формуванням вискоєфективних механізмів господарювання, серед яких важливе місце посідає організаційно-економічний.

Кардинальні зміни, які пов'язані із динамічними процесами, що відбуваються в зовнішньому середовищі аграрних підприємств та значний вплив глобальних чинників, обумовлюють необхідність удосконалення методичних підходів до формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери.

Розвиток та посилення ринкових відносин, поглиблення глобалізаційних процесів та ріст динаміки соціально-економічних перетворень потребують застосування нових підходів, спрямованих на подолання внутрішніх протиріч функціонування соціально-економічних систем відповідно до нових реалій господарювання поряд із визначенням ключових чинників, які забезпечують їх розвиток та проявляються через взаємодію вимог, що висуває суспільство, загальносвітових викликів, дії економічних законів, різних протиріч, які виникають на макро- й мікрорівні в процесі соціально-економічного розвитку. У такому випадку відносини, особливо виробничо-економічні, мають відповідати функціонуючому механізму, який дозволяє вирішити проблеми розвитку відповідно до сучасного стану підприємства, враховуючи вплив об'єктивних законів та вимоги суспільства.

Перш ніж перейти до трактування поняття та змісту "організаційно-економічного механізму", слід розглянути поняття "господарський механізм".

Аналіз наукової літератури дає змогу засвідчити, що В. П. Москаленко, О. В. Шипунова розділяють ці поняття⁵⁵³. Вони вважають, що поняття “господарський механізм” є ширшим, ніж “організаційно-економічний механізм”.

Ю. А. Полтавський та О. М. Супрун вважають, що “господарський механізм” – це система об’єктивно діючих і свідомо регульованих правових, організаційних і економічних важелів, які в сукупності визначають кінцеві результати господарської діяльності. До складу ринкового господарського механізму вони включають: державне регулювання діяльності, загальногосподарський механізм, внутрішньогосподарський економічний механізм. Системоутворювальним ядром зазначеної системи слугує економічний механізм господарювання⁵⁵⁴.

Економічний механізм варто вважати однією із головних складових господарського механізму підприємства. Це поєднання економічних методів, відповідних форм та способів з важелями впливу на економічні процеси, що здійснюються у підприємстві, розкривають основні умови діяльності та їх взаємозв’язку у межах забезпечення ефективності управлінських процесів. Гнучкий прояв економічного механізму відносно діяльності підприємства або підтримуючих процесів – це є визначною його особливістю.

Відповідно, елементами господарського механізму підприємства є правовий, соціальний та організаційно-економічний взаємопов’язані між собою механізми.

Організаційно-економічний механізм є основою функціонування господарського механізму і показує глибоке об’єктивне підґрунтя, демонструє сукупність економічних та організаційно-адміністративних методів і важелів, які здійснюють управління організаційно-технічними, виробничо-технологічними, фінансово-економічними відносинами та процесами для ефективного впливу на діяльність підприємства.

⁵⁵³ Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. Наук. вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр. 2020. №1-2. С. 57-64. С. 60

⁵⁵⁴ Полтавський Ю. А., Супрун О. М. Ринковий механізм як система забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. 2004. Вип. 31. С. 375–380.

Соціальний механізм підприємства включає сукупність способів, прийомів та методів, за допомогою яких удосконалюються професійні, побутові, особистісні та інші взаємовідносини персоналу підприємства.

Що стосується правового механізму варто зазначити, що він має тісний зв'язок із соціальним та організаційно-економічним механізмами, оскільки визначає правила діяльності підприємств, їх права, обов'язки та відповідальність перед суб'єктами економічної системи.

Взаємодія усіх трьох механізмів – рушійна сила розвитку та покращення господарського механізму суб'єкта господарювання загалом і його складових елементів зокрема.

Отже, господарський механізм може принести очікуваний ефект лише тоді, коли він враховує всю гамму економічних та соціальних інтересів в межах правового поля та уміло їх поєднує. Цей інструментарій є не що інше, як сукупність різних форм методів, за допомогою яких керуючий суб'єкт (державна, органи управління галузі, підприємства) цілеспрямовано впливає на об'єкт економічного управління – народне господарство загалом, його галузі, підприємства.

Під формами слід виділити різні економічні категорії, які в господарському житті підприємства реалізують дію економічних законів – різного роду плани, показники, які їх характеризують, норми та нормативи, заробітна плата, премії, економічні оцінки ресурсів, ціни, податки, прибуток, фінанси, кредити та інше⁵⁵⁵.

Група вчених – В. Кушнірук, О. Єрмаков, О. Шебаніна – вважають, що організаційно-економічним механізмом є система економічних та організаційних форм і методів здійснення діяльності, що спонукає й приводить до зростання ефективності діяльності виробничих систем та спрямована на свідоме застосування економічних законів і досягнення намічених стратегічних цілей підприємствами⁵⁵⁶.

Складові організаційно-економічного механізму суб'єктів господарювання розглянемо окремо для визначення його характеристик.

⁵⁵⁵ Ходаківська О. В. Теоретико-світоглядні засади сталого розвитку соціально-економічних систем. Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів: зб. наук. праць. Київ, 2020. С. 116–120.

⁵⁵⁶ Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шебаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.

О. М. Тридід вважає, що економічні механізми варто поділяти на: власне економічні, організаційно-управлінські, організаційно-економічні⁵⁵⁷.

Сутність поняття організаційно-економічного механізму визначається на основі відповідних характеристик: елементна (у цьому випадку механізм визначає система, що забезпечує організацію взаємозв'язків у розрізі її структурних елементів); функціональна (механізм окреслюють як поєднання напрямів діяльності підприємства, спрямованої на досягнення наміченої мети); процесна (у цьому випадку механізм характеризують завдяки його дії для вирішення проблеми, тобто через формування та прийняття управлінських рішень).

Варто зазначити, що організаційно-економічний механізм доцільно розглядати у двох варіантах:

1. Організаційно-економічний механізм створюється свідомо і використовується людьми (за своєю суттю він суб'єктивний з цієї позиції). Завдяки своїй суб'єктивності він включає не лише економічні методи, а також неекономічні, форми та морально-психологічні чинники (моральне заохочення) тощо.

2. За своєю суттю цей механізм можна вважати об'єктивним, оскільки він відображає сутність виробничих відносин та дію об'єктивних економічних законів⁵⁵⁸.

Основними ознаками, що характеризують організаційно-економічний механізм варто визначити:

а) організаційний механізм, що є складовою економічного механізму, який в свою чергу виступає найважливішою складовою організаційно-економічного механізму суб'єкта господарювання;

б) організаційно-економічний механізм належить до складу відповідної системи та поєднується з іншими механізмами у господарюючому суб'єкті як цілісна система;

в) виробничо-технологічний, організаційно-технічний та фінансово-економічний механізми належать до складових елементів організаційно-економічного механізму;

г) прийняття економічних управлінських рішень, що спрямовані на досягнення раніше поставленої мети суб'єкта господарювання;

⁵⁵⁷ Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

⁵⁵⁸ Павленчик Н. Ф. Економічний розвиток аграрних підприємств на засадах диверсифікації їх діяльності. Економіка АПК. 2019. № 2. С. 57–66.

д) підвищення економічної ефективності застосування потенціалу, що є кінцевою метою організаційно-економічного механізму, а також потенціал галузі є об'єктом впливу цього механізму⁵⁵⁹.

Організаційно-економічний механізм за Лео Гурвіцом задає множину виборів економічних суб'єктів, кожний із яких пов'язується із певним результатом. У цьому сенсі механізм формує систему стимулів і наближається до поняття “економічний інститут”. Цим учений намагався формалізувати поняття інституту на основі поняття організаційно-економічного механізму та усунути розрив між інституціональною теорією і теорією організаційно-економічного механізму. Проте, інститут не може бути окремим механізмом. Л. Гурвіц зосереджує увагу на значенні інтеграції економічної теорії та теорії інститутів, на розв'язанні проблем інституціонального проектування реформ: ефективний дизайн надбудов існуючих інститутів, нових інститутів, правил і механізмів, примусу дотримання їх, має містити у своїй основі аналіз поведінки людей у межах певних стимулів або механізмів⁵⁶⁰.

Механізмом розвитку підприємства визначають спеціалізований вузол механізму управління, що забезпечує динамічну зміну конфігурацій, що склалися, а також елементні складові господарського механізму. По-іншому його можна розуміти як сукупність дій щодо ухвалення рішення, ресурсів і критеріїв, що дозволяють створювати нові механізми діяльності та управління з необхідними властивостями⁵⁶¹. Отже, механізм розвитку має тісний взаємозв'язок із підсистемами економічного і організаційного управління суб'єкта господарювання.

Слід зазначити, що механізм є найбільш активною частиною системи управління підприємства, яка передбачає забезпечення цілеспрямованого розвитку і є сукупністю важелів та інструментів (засобів управління), що відповідають критеріям вибору й оцінки, передбачуваним наслідкам, орієнтирам та вимогам, які висуюють до

⁵⁵⁹ Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

⁵⁶⁰ Hurwicz L. Toward a Framework for Analyzing Institutions and Institutional Change. Markets and Democracy / S. Bowles, H. Gintis, B. Gustafsson (eds.). Cambridge: Cambridge University Press, 1993. P. 51

⁵⁶¹ Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с. С. 54.

процесу розвитку підприємства, водночас враховується зміна етапів циклу розвитку; економічних і організаційних методів управління, які включають способи, технології приведення в дію, прийоми застосування засобів управління.

Д. В. Шиян розглядає механізм, трактуючи його поняття наступним чином – це спосіб організації управління, який включає взаємозв'язок важелів господарювання, форм, принципів, засобів та методів, що передбачають досягнення цілей підприємства, які застосовують комплексно з метою вирішення завдань для забезпечення індивідуальних, колективних та громадських потреб⁵⁶².

Розробку організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств варто розпочинати із врахуванням принципів здійснення цього процесу. Тому групування цих принципів за організаційним та економічним спрямуванням демонструє таблиця 3.13.

Таблиця 3.13 – Групування принципів формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства

Принципи формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства	
За організаційним спрямуванням	За економічним спрямуванням
Принцип системності	Принцип інноваційного розвитку
Принцип цільової спрямованості	Принцип ресурсного забезпечення
Принцип вмотивованості	Принцип економічності та ефективності
Принцип безперервності і надійності	Принцип комплексності
Принцип організаційної взаємодії	Принцип урахування інтересів усіх зацікавлених сторін
Принцип адаптивності	Принцип екологічності

Джерело: узагальнено автором на основі^{563,564,565}.

⁵⁶² Шиян Д. В. Циклічність у формуванні сталого розвитку сільського господарства: монографія. Харківський національний аграрний ун-т. ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2011. 349 с.

⁵⁶³ Кушнірук В.С., Єрмаков О.Ю., Шибаніна О.В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.

⁵⁶⁴ Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

⁵⁶⁵ Шиян Д.В. Циклічність у формуванні сталого розвитку сільського господарства: монографія. Харківський національний аграрний ун-т. ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2011. 349 с.

До принципів групи організаційного спрямування варто віднести:

1) принцип системності передбачає орієнтацію концепції організаційного розвитку з метою створення системи організаційного забезпечення, підпорядкованої стратегіям розвитку підприємств та сформованим можливостям;

2) принцип цільової спрямованості – передбачає спрямованість концепції розвитку на забезпечення синергетичного ефекту організаційної взаємодії;

3) принцип мотивації – врахування мотиваційного аспекту організаційної взаємодії за реалізації концепції розвитку та її обґрунтування;

4) принцип безперервності і надійності передбачає створення організаційно-господарських умов, за яких досягається безперервність реалізації цілей розвитку і стійкість;

5) принцип організаційної взаємодії передбачає забезпечення організаційної взаємодії усіх складових як цілісності;

6) принцип адаптивності передбачає гнучку своєчасну реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

До групи економічного спрямування варто віднести наступні принципи:

1) принцип інноваційного розвитку передбачає орієнтацію суб'єкта господарювання на високі стандарти діяльності, прагнення до інновацій, а також якість продукції та сервісу;

2) принцип ресурсного забезпечення – передбачає залучення різного роду ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних) для забезпечення розвитку підприємства;

3) принцип економічності та ефективності – передбачає перевищення ефектів від активізації розвитку над витратами на його стимулювання;

4) принцип комплексності передбачає розвиток підприємства через всебічне використання перспективних і наявних ринкових можливостей, підтримуючи рівновагу внутрішніх і зовнішніх можливостей розвитку;

5) принцип урахування інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін передбачає урахування інтересів та потреб працівників, держави і місцевих органів самоврядування, споживачів та економічних контрагентів, з якими співпрацює підприємство;

6) принцип екологічності – передбачає практичну реалізацію екологічних імперативів з метою захисту навколишнього середовища, а також виробництво якісної, екологічно безпечної продукції.

Ця систематизація зазначених принципів забезпечує універсальний підхід за формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств різної галузевої належності.

Зазначені принципи визначають необхідність формулювання наступних функцій механізму⁵⁶⁶:

- функція встановлення цілей, яка забезпечує безперервність процесу формування цілей дієвості механізму управління розвитком підприємства, враховуючи залежність від наявних зовнішніх і внутрішніх чинників, а також від концепції розвитку підприємства;

- функція планування, що передбачає функціонування механізму для розробки системи методів і засобів, які обирають для досягнення поставленої мети;

- функція оцінки, аналізу стану та прогнозу розвитку підприємства;

- функція розробки і прийняття оптимальних рішень для управління розвитком підприємства, які враховують внутрішні обмеження і зовнішні конкурентні умови та відповідають етапу життєвого циклу його розвитку;

- функція гарантування взаємодії локальних механізмів, що забезпечує умови для безперервного функціонування загального механізму;

- функція організації, яка передбачає ефективне функціонування механізму управління розвитком підприємства як алгоритму, що формалізує процес прийняття рішення з управління розвитком підприємства до розподілу функціональних обов’язків працівників структурних підрозділів і їх компетенцій, а також до відносин їх співвідповідності;

- функція регулювання загального механізму управління підприємством і його структурних елементів, що передбачає своєчасну зміну й удосконалення методів управління розвитком і засобів для підтримки обраного напрямку розвитку суб’єкта господарювання, а також сталих режимів його функціонування;

⁵⁶⁶ Кушнірук В.С., Єрмаков О.Ю., Шибаніна О.В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с. С. 228–229.

– функція контролю, що передбачає вчасно знаходити різні відхилення від планових параметрів, заданих цільових настанов і критеріїв розвитку підприємства, які виявляють за допомогою розробки й впровадження системи моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища життєдіяльності підприємства.

На основі наведених вище визначень пропонується наступне трактування організаційно-економічного механізму розвитку підприємства – це комплекс взаємопов’язаних методів, інструментів, засобів та важелів, які за допомогою впливу на організаційно-економічні процеси забезпечують ефективну реалізацію поставлених цілей і завдань розвитку підприємства, сприяють результативним змінам стану останнього завдяки дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Отже, розглянувши основні аспекти сутності та принципів формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств, можна зробити висновок, що нині є певна кількість недостатньо вивчених питань, які спонукають до подальшого розвитку та вдосконалення основних аспектів у формуванні та реалізації організаційно-економічного механізму управління розвитком у підприємствах різних галузей.

Необхідно врахувати важливість і вплив на реформування аграрних відносин земельної реформи, якій варто приділити особливу увагу. Слід зазначити, що кожна реформа має свої унікальні характеристики та функціональні аспекти. Багато дослідників у галузі права розглядають земельну реформу як синонім аграрної реформи. Проте земельна реформа є невід’ємною складовою аграрних перетворень в Україні і водночас охоплює ширший спектр питань. Аграрна реформа виступає основою для реформування земельних відносин, і разом із аграрними перетвореннями формується новий підхід до земельно-аграрних відносин. Проведення земельної реформи стало фундаментом для трансформації аграрних відносин, враховуючи вимоги сучасності.

Земельна реформа реалізується через законодавчі та інституційні зміни, спрямовані на створення нових відносин власності, заснованих на приватній формі. Трансформація форм власності як ключового регулятора розподільчих відносин має двоїтий прояв. З одного боку, кінцевим результатом соціально-економічних змін є приватизація землі та розвиток організаційно-правових форм

господарювання на основі приватної власності. З іншого боку, в агропродовольчій сфері не вдалося сформувати ефективних приватних власників, які (як у розвинутих країнах) виступають рушійною силою розвитку. Це не дозволило агропродовольчому сектору України досягти вищого рівня соціально-економічного розвитку, оскільки бракує дієвого механізму реалізації прав власників. Власність на землю стала ринковим базисом, проте не сформувався ринок землі, який мав би стати ефективним інструментом перерозподілу земельних утіл від неефективних до ефективних власників.

Агропромислові компанії та холдинги, орієнтуючись не лише на внутрішній ринок, активно просувають свою продукцію на зовнішні ринки. Саме агрохолдинги взяли на себе функцію кооперації в агропродовольчій сфері, поєднуючи виробництво, переробку і торгівлю, а також займаючись освітньою та науково-технічною діяльністю. Водночас їхня діяльність сприяє монополізації ринку сільськогосподарської продукції, особливо у зовнішній торгівлі. Формування та широке поширення таких виробничих структур є наслідком протиріч між розвитком продуктивних сил і виробничих відносин. Індустриалізація аграрного виробництва із широким використанням сучасних засобів виробництва майже неможлива в межах дрібнотоварного виробництва.

Слід зазначити, що з 2010 року статистика не враховує господарства населення як виробників товарної сільськогосподарської продукції, якщо вони не зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності. Це призводить до ігнорування впливу таких господарств на формування товарної маси сільськогосподарської продукції. Водночас роль цих суб'єктів полягає не стільки у створенні товарної пропозиції, скільки у зменшенні попиту на продукцію завдяки виробництву для власного споживання та додаткового натурального обміну.

Розробляючи рекомендації для суб'єктів господарювання щодо покращення системи управління, важливо враховувати необхідність модернізації структури виробництва, зокрема забезпечення балансу між виробництвом продукції рослинництва і тваринництва, розподілу заробітної плати, цінових знижок і надбавок тощо. У кризові періоди особливо зростає роль державного регулювання, і одним з основних завдань стає забезпечення структурних пропорцій через механізми державної підтримки виробників.

Аналізуючи чинники, що мають найбільший вплив на трансформацію процесів соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери, важливо підкреслити особливе значення земельних ресурсів. Земля є як предметом, так і засобом виробництва. Вона має унікальні властивості: неможливість переміщення, територіальна незамінність, певний фізико-хімічний склад і родючість, яка може самовідновлюватися за умови дотримання агротехнічних заходів. Ці чинники визначають важливість земельних ресурсів як ключового елементу, що впливає на ефективність сільськогосподарського виробництва.

Для успішного соціально-економічного розвитку в Україні слід змінювати підходи до побудови систем управління суб'єктами господарювання в агропродовольчій сфері, використовувати кращі світові практики, які б дозволили приймати більш об'єктивні рішення щодо параметрів господарської діяльності в аграрному виробництві, особливо що стосується визначення оптимальних розмірів підприємства, адже в попередні періоди це відбувалося без науково-технічного обґрунтування розвитку з урахуванням їх можливостей. Зокрема, до 2005 р. була широко поширена практика підтримки створення невеликих за розміром підприємств сімейного типу, з часом спостерігалось несприйняття спонтанно утворених на ринкові виклики великих агрохолдингів, і лише останніми роками, враховуючі світові тенденції концентрації капіталу і тенденції землекористування на внутрішньому ринку, консолідація земель сільськогосподарського призначення в руках товаровиробників почала сприйматися як об'єктивний процес.

Звичайно, зміна окремих кількісних параметрів господарської діяльності аграрних підприємств не є надійним показником якісних перетворень в середовищі аграрного виробництва, однак з огляду на сучасну методологію складних, відкритих, неупорядкованих систем, які відрізняються динамічністю, зростання і розвиток підприємств з виробництва сільськогосподарської продукції слід розглядати як взаємозалежні і взаємопов'язані процеси її еволюції, що можуть не збігатися у часі.

Накопичення кількісних змін з часом забезпечує перехід системи до нової якості (тривалий період первісного нагромадження капіталу в землеробстві в кінцевому підсумку сприяв не лише індустріалізації сільськогосподарського виробництва, а також заміні

феодалних відносин капіталістичними); якісно новий стан продуктивних сил і виробничих відносин приводить до істотного зростання масштабів виробництва (якісно нові засоби виробництва дозволили отримати істотно більші обсяги сільськогосподарської продукції з фіксованої площі земель, придатних для аграрного виробництва)⁵⁶⁷.

Отже, проаналізувавши процеси трансформації системи управління соціально-економічним розвитком суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери, які проходили в декілька етапів, можна виділити ряд принципових змін:

- господарська влада відокремилася від політичної, хоча й у багатьох випадках за формальними ознаками;

- в системі державного управління більш помітним стає врахування економічних пропорцій;

- система управління стає менш ієрархічною у результаті формування інституту місцевого самоврядування, але прийняття рішень в господарському управлінні усе ще не дозволяє забезпечити оптимальні пропорції розвитку;

- дотримання науково-обґрунтованих принципів в управлінні соціально-економічним розвитком суб'єктів агропродовольчої сфери дозволить забезпечити їх розвиток, основною метою якого є не бездумне нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, а її виробництво в необхідній кількості на основі відтворення якості землі.

Управління змінами в агропродовольчій сфері є комплексом заходів, спрямованих на адаптацію цієї галузі до нових умов, що виникають внаслідок глобалізації, інтелектуалізації суспільства, змін клімату та інших чинників.

Основні принципи управління змінами в агропродовольчій сфері:

- системний підхід – зміни в агропродовольчій сфері слід розглядати як єдиний комплексний процес, який охоплює усі аспекти цієї галузі;

- участь зацікавлених сторін – до процесу управління змінами мають бути залучені всі зацікавлені сторони, включаючи аграріїв,

⁵⁶⁷ Кальченко С. В., Попова Т. В., Свиноус Н. І. Організаційно-економічні заходи гармонізації економічних інтересів держави та фермерських господарств в інвестиційній сфері. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 9–15.

науковців, представників бізнесу, органів державної влади та громадськості;

- орієнтація на результат – управління змінами має бути спрямовано на досягнення конкретних результатів, які відповідають стратегічним цілям розвитку агропродовольчої сфери;

- гнучкість та адаптивність – процес управління змінами має бути гнучким та адаптивним до мінливих умов зовнішнього середовища;

- ефективна комунікація – важливим чинником успішного управління змінами є ефективна комунікація між усіма зацікавленими сторонами.

Впровадження адаптивного механізму розвитку агропродовольчої сфери дозволить Україні залишатися одним із лідерів світового ринку продовольства та забезпечити продовольчу безпеку країни на належному рівні. Для розробки та впровадження адаптивного механізму розвитку агропродовольчої сфери рекомендується: створити робочу групу з фахівців різних галузей, включаючи аграріїв, науковців, представників бізнесу та органів державної влади; розробити стратегію розвитку агропродовольчої сфери, яка буде враховувати глобальні тенденції, інноваційні технології та зміни клімату; забезпечити фінансування розробки та впровадження адаптивного механізму розвитку агропродовольчої сфери; провести інформаційно-просвітницьку кампанію серед аграріїв про переваги адаптивного механізму розвитку агропродовольчої сфери.

Розділ 14. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ

14.1. Сутність і чинники екологічної сталості підприємств

Концепцію екологічної сталості було запропоновано Дж. Каллікоттом і К. Мамфордом у 1997 р. як концепцію екологічно узгодженого соціально-економічного зростання, що об'єднує екосистемні послуги та потреби людини⁵⁶⁸.

Узагальнюючи зміст численних наукових праць, М. Б. Нагара екологічну сталість підприємств трактує як «еквівалентність обміну між природними, людськими та виробничими ресурсами, що ґрунтується на ефективному прийнятті організаційно-технічних та управлінських рішень, розробленні альтернативних джерел енергії з метою превентивного управління в сфері охорони навколишнього середовища», маючи на увазі ефективне управління охороною навколишнього середовища підприємств; запровадження екологічно чистих (безвідходних) технологій та вторинної переробки відходів; здійснення технічної модернізації діючих виробництв; створення умов підвищення матеріальної зацікавленості персоналу; екологічну освіту працівників; підтримку різноманітних заходів з охорони навколишнього природного середовища; використання відновлюваних джерел енергії та вторинних ресурсів; розроблення та застосування нових методів контролю та аудиту екологічної сталості підприємств⁵⁶⁹.

Дослідниця запропонувала концептуальну модель екологічної сталості підприємства (рис. 1.14) як соціально-еколого-економічну систему, що відображає взаємодію бізнес-процесів підприємства та навколишнього природного середовища, передбачаючи зростання рівня конкурентоспроможності підприємства й збалансоване, взаємозумовлене відтворення його основних джерел – людського, економічного та екологічного капіталів, що забезпечують стабільне задоволення матеріальних і духовних потреб теперішнього та майбутніх поколінь.

⁵⁶⁸ Callicott J. B., Mumford K. Ecological sustainability as a conservation concept. *Conservation Biology*. 2017. No. 11(1). P. 32–40.

⁵⁶⁹ Нагара М.Б. Сутність та фактори екологічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. Вип.1 (59). С.90–97. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).90-97](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).90-97)

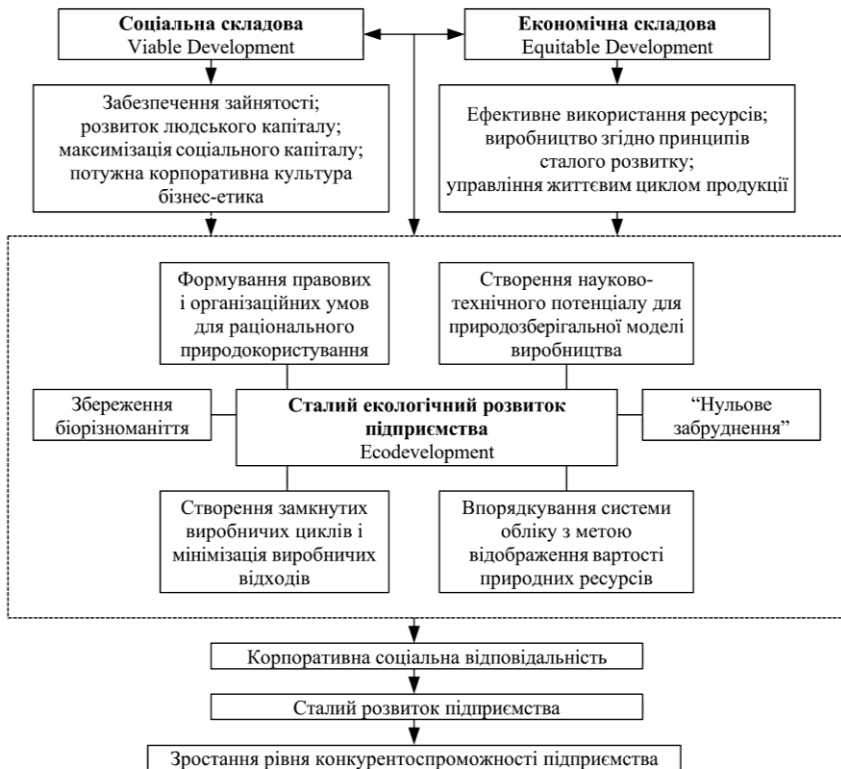


Рис. 1.14. Концептуальна модель екологічної сталості підприємства

Джерело: сформовано на основі⁵⁷⁰.

Підтримання екологічної сталості підприємств сприяє запобіганню викидам забруднювальних речовин у навколишнє природне середовище і техногенним катастрофам, підвищенню ефективності використання валового внутрішнього продукту (ВВП) у країні завдяки зниженню витрат на ліквідацію наслідків надзвичайних екологічних ситуацій і збільшенню за рахунок цього коштів, які можуть спрямовуватися на розвиток реальної економіки. Показово, що країни з найжорсткішими екологічними вимогами мають найвищі

⁵⁷⁰ Нагара М. Методологічні аспекти екологічної стійкості підприємства. Економічний аналіз. 2022. Т. 32. № 2. С. 161–168. DOI: 10.35774/econa2022.02.161

економічні показники. Це, наприклад, США, Японія та Німеччина, котрі, встановлюючи високі екологічні стандарти, дбають про своє майбутнє, оскільки це спонукає підприємства до вдосконалення технологічних процесів, спрямованих на розвиток екологічного виробництва, а отже, на виробництво екологічно безпечної продукції. Зазначені країни мають найвищі показники збільшення виробництва в екологічно небезпечних галузях.

У промислово розвинутих країнах частка екологічного складника в економіці становить приблизно 3–6 % ВВП. В Україні вона дуже низька, що, зокрема, пов'язано з низьким рівнем екологічних платежів, які стягуються з підприємств-забруднювачів. Зарубіжний досвід застосування економічних інструментів у системі охорони навколишнього природного середовища відрізняється від вітчизняного передусім системою стимулювання раціонального використання природних ресурсів. Ця система охоплює податкові знижки з продажу екотехніки (Німеччина, Франція, Японія, США), пільги у разі застосування прискореної амортизації очисного обладнання, субсидії підприємствам і пільгові кредити на природоохоронне устаткування. У США широко розповсюджені безвідсоткові позики інвестиційних банків для придбання «чистих технологій» під державні гарантії, а також довгострокові позики (до 30 років) обсягом 0,5 млн дол. за 6,65 % річних.

Один із провідних економічних теоретиків, професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер у своїй книзі «Конкуренція», аналізуючи взаємозв'язок екологічно орієнтованої діяльності підприємства і його конкурентоспроможності, зазначав, що забруднення навколишнього середовища є формою економічного марнотратства, коли відходи виробництва, шкідливі речовини, а також ті чи інші форми енергії потрапляють в навколишнє природне середовище внаслідок забруднень чи неощадливого використання ресурсів. Водночас у результаті таких викидів підприємства несуть додаткові збитки для усунення наслідків. Ці витрати позначаються на вартості продукції, нічого не додаючи до її споживчої цінності⁵⁷¹.

Впровадження екологізації залишається не досить розвинутою практикою вітчизняних суб'єктів бізнесу, яка має як переваги, так

⁵⁷¹ Портер М. Е. Конкуренція: пер. з англ. К.: Видавничий дім «Вільямс», 2003. 495 с.

і недоліки (табл.1.14), тому будь-який процес або захід, що впроваджується підприємством, слушно розглядати в аспекті ефекту, який буде формуватися в результаті цих дій.

Таблиця 1.14 – Переваги та недоліки екологізації на вітчизняних підприємствах⁵⁷²

Вплив на систему безпеки бізнесу	Переваги	Недоліки
Економічний – покращення фінансової підсистеми	• зменшення витрат • збільшення прибутку • розширення клієнтської бази • освоєння нових ринків збуту	• адаптація технології виробництва • зниження темпів науково-технічного прогресу • складність забезпечення принципів ринкової економіки
Екологічний – покращення екологічної складової	• покращення стану навколишнього природного середовища • зменшення відходів та обсягів забруднення природного довкілля • орієнтація на «зелені ринки» • покращення якості продукції	—
Соціальний – покращення кадрової та інтелектуальної підсистеми	• створення соціальної інфраструктури • формування концепції «свідомого користування» у споживачів • забезпечення сталого розвитку • розвиток інклюзивних економічних та соціальних інститутів	• високий рівень вимог до працівників • низький рівень обізнаності населення • зниження рівня соціального захисту • домінування «фетишу природи» над людськими цінностями

На екологічну сталість підприємств впливає низка чинників, які можна згрупувати у чотири категорії: чинники макросередовища (зовнішні чинники віддаленого оточення); чинники мезосередовища (зовнішні чинники близького оточення); чинники мікросередовища (чинники на рівні підприємства); чинники наносередовища (внутрішні чинники на рівні працівника). Взаємозв'язок зазначених чинників представлено у таблиці 2.14.

⁵⁷² Зайченко К. С., Болховська А. П. Екологізація бізнесу як інструмент підвищення рівня його безпеки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021>

Таблиця 2.14 – **Чинники впливу на екологічну сталість підприємств**

Категорія	Чинники
<i>Чинники макросередовища</i>	
Економічні	кредитна політика, темпи інфляції, рівень доходів населення, рівень безробіття
Політичні	рівень політичної стабільності, рівень підтримки підприємництва, тип конкуренції
Соціальні	рівень тривалості життя, рівень освіти населення, віковий і статевий склад населення
Екологічні	рівень забруднення навколишнього природного середовища, рівень забезпеченості ресурсами
<i>Чинники мезосередовища</i>	
Ринкові	кількість і склад конкурентів, рівень конкурентної боротьби, рівень купівельної спроможності населення, рівень складності проникнення на ринок, взаємозв'язок з державними органами та банками
Галузеві	особливості функціонування галузі, кількість і склад споживачів продукції галузі, структура галузевого ринку, рівень міжгалузевої взаємодії, рівень екологічної відповідальності галузі
<i>Чинники мікросередовища</i>	
Інформаційні	рівень інформаційного забезпечення, збалансованість інформаційних потоків
Організаційно-управлінські	структура управління, стратегія розвитку, рівень продуктивності праці, рівень корпоративної культури і репутації
Виробничо-технічні	рівень виробничої потужності, рівень розвитку інфраструктури, характеристики продукції
Фінансово-економічні	рівень прибутковості, платоспроможності, рентабельності
Соціальні	статеві-віковий склад працівників, рівень освіти і кваліфікації працівників, психологічний клімат у колективі, умови та режим роботи
Екологічні	рівень екологічної безпеки, кількість шкідливих викидів, повторне використання ресурсів, циркулярне виробництво
<i>Чинники наносередовища</i>	
Економічні	рівень заробітної плати і матеріального стимулювання, об'єктивність оцінювання результатів праці
Організаційні	рівень кваліфікації працівника, рівень ефективності праці, рівень креативного потенціалу та здатності до розвитку
Соціально-екологічні	рівень екологічної відповідальності і культури працівника, рівень соціальної захищеності, особистісні цінності та норми поведінки

Джерело: складено на основі⁵⁷³

⁵⁷³ Нагара М. Б. Сутність та фактори екологічної стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Вип. 1 (59). С.90–97.

Значущість екологічних питань проникає практично у всі сфери функціонування підприємства, у зв'язку з чим екологія постає як цілісна і багаторівнева проблема, котра потребує комплексних рішень і системного підходу. Підприємства виступають основними суб'єктами еколого-економічних відносин, оскільки є головними учасниками створення національного продукту, основними споживачами невідновлюваних природних ресурсів і забруднювачами навколишнього середовища.

Вплив підприємства на природне довкілля простежується впродовж всього виробничого циклу, включаючи етапи постачання, розподілу, обміну та споживання, а також транспортування й утилізацію відходів. Екологічна орієнтація підприємства дає йому змогу долати наявні суперечності між екологічною, економічною та соціальною сферами суспільства, сприяти збереженню навколишнього природного середовища, а також знизити техногенний вплив на природу.

Формування екологічно орієнтованих підприємств розпочалося в 1960–70-х роках минулого століття, чому сприяли досягнення науково-технічного прогресу, процеси екологізації економіки, усвідомлення соціумом значущості екологічних проблем, політика держав із захисту навколишнього природного середовища, рух «зелених» партій тощо. Такі підприємства здійснюють свою фінансово-господарську діяльність зі значною часткою інновацій у сфері екології для отримання максимально можливого прибутку в поєднанні з задоволенням екологічних потреб суспільства. Екологічні інновації передбачають створення нових чи модифікованих продуктів, процесів, технологій, а також системних змін, які спрямовано на зниження негативного впливу на навколишнє природне середовище⁵⁷⁴.

Основне призначення екологічно орієнтованих підприємств полягає в тому, що вони формують рамки, які уможливають згладжування суперечностей між екологією та економікою, а також поєднання природоохоронних заходів з процесами виробництва продукції та управління.

Попри низку ключових змін в екологічній політиці нашої держави «екологізація» українських підприємств відбувається надто повільними темпами. За результатами опитування Глобального договору ООН в Україні – мережі, яка об'єднує понад 100 українських

⁵⁷⁴ Серов І. В. Сталий розвиток агробізнесу через впровадження екоінновацій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 407–411. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-73>.

бізнесів, – основними проблемами, які уповільнюють екологічну модернізацію компаній та, відповідно, розвиток екологічного підприємництва в Україні, є недостатня кількість клієнтів, непрогнозованість розвитку ситуації в Україні, недоступність кредитів, відсутність достатнього капіталу, високі податки і збори та ін.⁵⁷⁵.

Однак концепція «зеленої» економіки сьогодні стає інклюзивною та домінантною альтернативою традиційним моделям економіки і продовжує втілюватися в стратегію діяльності українських підприємств. Одним із ключових та значущих перетворень, які очікуються від підприємств у найближчому майбутньому, є впровадження «зеленого» ланцюга постачання.

14.2. «Зелені» ланцюги постачання аграрних підприємств

Глобалізаційні процеси, необхідність масштабної екологізації зумовлюють необхідність постійного вдосконалення ланцюгів постачання для безперебійної роботи підприємств. Таке удосконалення сьогодні здійснюється шляхом впровадження на підприємствах концепції «зеленого» ланцюга постачання. Впровадження екологічних ініціатив у ланцюгу постачання диктується також зростаючим попитом на екологічно сталі практики як серед інвесторів, так і серед споживачів⁵⁷⁶.

«Зелений» ланцюг постачання – це логістичний ланцюг, який впроваджує екологічні та соціально відповідальні практики на кожному етапі виробництва з метою захисту як людей, так і навколишнього природного середовища. Його головна мета полягає в зменшенні негативного впливу, що виникає на кожному етапі створення продукту або послуги, включаючи закупівлю, виробництво, управління матеріалами та логістичні процеси»⁵⁷⁷.

Розвиток «зеленого» ланцюга постачання передбачає застосування різних практик на кожному етапі життєвого циклу продукції – від початкової концепції його створення до надходження до споживача (табл. 3.14).

⁵⁷⁵ Стан та потреби бізнесу для екологічного післявоєнного відновлення: результати опитування. CID. 2022. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-businesses-for-post-recovery-ecological-recovery-survey-results/>

⁵⁷⁶ Green Supply Chain Management Use Cases and Benefits. Custom Software Development Company Softeq. Available at: <https://www.softeq.com/blog/green-supply-chain-management-use-cases-and-benefits>

⁵⁷⁷ Цит. за Букреєва Д.С., Коваленко Т.Е., Манукян А.Г. «Зелені» стратегії для сталого розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності // Економіка і суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-121>

Таблиця 3.14 – Зелений ланцюг постачання на етапах життєвого циклу продукту

Етап життєвого циклу продукту	Основний фокус	Заходи
Придбання сировини, матеріалів	«Зелені» закупівлі – пошук екологічно чистих постачальників продуктів і послуг, екологізація власних операцій підприємства, оскільки це становить основу для інших ланцюгів постачання	Відновлення та переробка відходів для трансформації їх у продукцію, яка може бути використана для продажу. Відновлення старих товарів для повторного використання. Переробка застарілих компонентів для створення абсолютно нових продуктів. Пошук сировини, яку добувають екологічно.
Виробництво	«Зелене» виробництво – зменшення використання невідновлюваних природних ресурсів, зменшення забруднення та відходів, мінімізація викидів. Ключовий аспект екологізації – зменшення споживання енергії.	Впровадження нових виробничих технологій, що споживають менше енергії або зменшують кількість небезпечних матеріалів. Використання альтернативних джерел енергії – сонячної, гідроенергії. Зміни освітлення, тепла регуляція виробництва.
Пакування	Врахування інновацій у галузі тари та упаковки. Екологічна упаковка на всіх стадіях її життєвого циклу – від отримання матеріалів постачальником до використання споживачами та подальшої утилізації	Використання упаковки біорозкладної, багаторазової, придатної для переробки та створення нових продуктів
Складування	Екологічне складування – забезпечення ефективної роботи складів завдяки зменшенню відходів і споживання енергії (склади понад 50 років експлуатації менш енергоефективні, що призводить до збільшених викидів CO ₂)	Впровадження системи управління складами, яка забезпечує комплексну автоматизацію всіх складських бізнес-процесів (<i>Warehouse Management System, WMS</i>).
Транспортування	«Зелений» транспорт (транспорт є джерелом прибіл. 12 % викидів парникових газів в Україні)	Перехід на альтернативні види палива (біопаливо)
Управління життєвим циклом	Координація всіх функцій і бізнес-процесів.	Екологічний дизайн продукту з врахуванням повного життєвого циклу товару.

Джерело: сформовано за⁵⁷⁸

⁵⁷⁸ Ульяненко Д. В. Концепція «зелених» ланцюгів доданої вартості у контексті реалізації принципів сталого розвитку. Економіка і організація управління. 2023. № 49. С. 181–189. DOI 10.31558/2307-2318.2023.1.18

Як видно з таблиці 5.4, основним принципом «зелених» ланцюгів постачання є зниження обсягів відходів і споживання енергії загалом. Ефективне управління «зеленим» ланцюгом постачань стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств.

Досягненню підприємством екологічних результатів сприяє впровадження інноваційних технологій. В агропродовольчому секторі широке застосування інновацій є одним із найбільш дієвих та ефективних засобів підвищення ефективності виробництва, відтак формування продовольчої безпеки. Інновації сприяють зростанню продуктивних сил агровиробництва та вдосконаленню організаційно-економічного механізму в сільському господарстві.

Результати впровадження інновацій позначаються на підвищенні врожайності культур, якості продукції, збільшенні обсягу продажів. Відбувається зниження собівартості продукції, економізація виробничих процесів, зростання фондоозброєності та продуктивності праці, підвищення рентабельності виробництва. Впровадження інновацій підвищує конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, покращує різноманітні виробничо-фінансові показники діяльності аграрних підприємств, сприяє соціально-економічному розвитку сільських територій.

Важлива умова соціально-економічного розвитку аграрного сектора економіки і сільських територій – цифрова трансформація, яка охоплює практично всі сфери виробничо-збутового ланцюга сільського господарства на основі високооптимізованого, індивідуалізованого, інтелектуального, працюючого в режимі реального часу управління ресурсами і процесами в рослинництві і тваринництві⁵⁷⁹.

У таблиці 4.14 представлено приклади технологічних розробок, які мають позитивний вплив на **зелений ланцюг постачання** в агропродовольчому секторі.

Наведені в таблиці 5.14 інновації дають змогу агропідприємствам не лише знижувати негативний вплив на довкілля, а й підвищувати свою економічну ефективність, формувати позитивну репутацію, зміцнювати конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринку.

⁵⁷⁹ Розвиток інноваційної бізнес-діяльності в умовах зеленої економіки: монографія / П. І. Юхименко, О. А. Шуст, Т. М. Димань та ін. За заг ред. Шуст О. А. Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 111–132.

Таблиця 4.14 – Вплив інноваційних технологій на зелений ланцюг постачання

Технології	Приклади	Екологічний вплив
Прецизійне землеробство (<i>Precision Agriculture</i>)	дрони, GPS, супутникові знімки, сенсори для моніторингу стану полів (захворювання рослин, нестача поживних речовин)	оптимізація використання ресурсів (вода, добрива), зменшення викидів парникових газів, зниження витрат, підвищення урожайності
Агроекологічні технології	органічне землеробство, сівозміни, інтегрований захист рослин, крапельне зрошення, автоматизовані системи контролю вологості	збереження біорізноманіття, покращення якості ґрунтів, зменшення використання пестицидів, зменшення витрат води, підвищення ефективності її використання
Відновлювані джерела енергії	сонячні батареї, біогазові установки, вітрові турбіни на фермах	зменшення вуглецевого сліду у виробництві, енергетична автономія
Розумна техніка (<i>Smart Machinery</i>)	трактори з автопілотом, сенсори витрат пального, автоматизовані зрошувальні системи	ефективне використання ресурсів, скорочення шкідливих викидів
Технології відстеження та блокчейн	безконтактна технологія ідентифікації та відстеження об'єктів за допомогою радіочастотних сигналів (RFID – Radio Frequency Identification), Інтернет речей (IoT), блокчейн	прозорість постачання, відстеження походження продукції, скорочення втрат продукції, контроль за умовами зберігання й транспортування
Аналітика великих даних і штучний інтелект	Big Data, машинне навчання, прогнозна аналітика	прийняття екологічно обґрунтованих рішень щодо сівозміни, логістики, зберігання
Технології переробки відходів, залишків і вторинної сировини	біопереробка (біогазові установки), компостування, створення упаковки з біоматеріалів	зменшення кількості відходів, повторне використання ресурсів, додаткові джерела енергії і добрив

Джерело: сформовано автором.

Отже, зелені ланцюги постачання в агропродовольчому секторі – це не лише відповідь на екологічні виклики, а й стратегія довгострокового розвитку підприємств. Їх впровадження є ключем до підвищення конкурентоспроможності агросектору, покращення добробуту населення та збереження природного середовища. Для успішної реалізації цієї моделі необхідна взаємодія між бізнесом, державою, наукою та громадськістю.

14.3. Формування екологічного маркетингу підприємств агропродовольчого сектору в контексті концепції сталого розвитку

У світі спостерігається неухильне зростання рівня екологізації компаній та попиту на екологічно чисті товари та послуги. Нова купівельна поведінка споживачів зумовлює зростання попиту на «зелені» бренди. Тому більшість компаній задля отримання прихильності споживачів, пізнаваності бренду і підвищення продажів сьогодні прагне здобути імідж екологічно відповідальних («зелених»).

Впроваджуючи екологічні інновації, виробляючи екологічно чисту продукцію, застосовуючи прогресивні технології, підприємства значно підвищують свою конкурентоспроможність, відкривають для себе нові ринки, розширюють свою частку на ринку і збільшують прибуток. «Зелена» економіка стала не тільки брендом, а й загальним драйвером зростання. У рамках діяльності, орієнтованої на нові потреби ринку, важливе значення в забезпеченні ефективної діяльності підприємств і компаній належить екологічному маркетингу, що відповідає концепції сталого розвитку⁵⁸⁰.

Виділяють 4 головні глобальні тренди екологічного маркетингу: розвиток концепції «зеленого брендингу» та екологічно чистої продукції; зростання попиту на сертифіковані екологічні продукти; активне впровадження цифрових технологій для підвищення прозорості; орієнтація на «зелених» споживачів. Концепції «зеленого брендингу» належить провідне місце серед сучасних маркетингових стратегій компаній, які прагнуть посилити свою екологічну відповідальність та етику. Вона передбачає створення екологічно орієнтованого іміджу бренду через використання відновлювальних матеріалів, мінімізацію відходів і підтримання сталого способу життя⁵⁸¹.

Прикладом успішної екологічної інновації є впровадження компанією *Coca-Cola* пляшки *PlantBottle™* у 2009 році. Створивши пластикову ПЕТ-пляшку, яка містить до 30 % рослинних матеріалів, компанія певною мірою задовольнила запити екологічно свідомих

⁵⁸⁰ Рибіна О. І. Формування механізму екологічного маркетингу в контексті концепції сталого розвитку. Електронне видання «Ефективна економіка». 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.76 http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/78.pdf

⁵⁸¹ Alkhatib, S., Kecskés, P., & Keller, V. (2023). Green marketing in the digital age: A systematic literature review. *Sustainability*, 15(16), 12369. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151612369>

споживачів. І вже 2021 року шлях компанії *Coca-Cola* до сталого розвитку упаковки перетнув важливу віху, випустивши першу в історії пляшку для напоїв, виготовлену зі 100-відсоткового рослинного пластику, за винятком кришки та етикетки. Такий підхід зменшив залежність від викопного палива для виробництва пластику, що відповідало глобальним зусиллям щодо пом'якшення наслідків зміни клімату. Інновація не лише знайшла відгук у екологічно свідомих споживачів, а й встановила стандарт для рішень щодо сталого розвитку упаковки в галузі напоїв⁵⁸².

На підприємствах агропродовольчого сектору України також відбувається поступове зміщення маркетингових акцентів у бік екологізації бізнесу та екологічного позиціонування товарів та послуг. Це підтверджується появою екологічних програм, кращими кейсами яких можна назвати екоорієнтовані модернізації холдингу МХП (Миронівський хлібопродукт), програму «Разом до НУЛЯ» (*Together Towards ZERO*) компанії *Carlsberg Ukraine*, проекти екомодернізації виробництва компанією *Nestlé*.

Так, агроіндустріальний холдинг МХП розробив і реалізує на своїх підприємствах низку програм у сфері охорони навколишнього середовища, зокрема щодо управління у сфері екології; впровадження системи екологічного менеджменту; зниження викидів парникових газів; управління пестицидами. Для кожної цілі екологічної програми в компанії розроблено окремий план з чітко визначеним бюджетом, відповідальними, встановленими термінами реалізації цих планів.

Один із прикладів – створення екоорієнтованого замкнутого виробничого циклу на птахофабриці «Оріль-Лідер» (Дніпропетровська обл.), що входить до структури МХП. Всі етапи технологічного процесу на підприємстві передбачають використання сучасних енергоефективних рішень. Відходи виробничої діяльності переробляються за допомогою вискоєфективного обладнання компанії *Nijhuis Water Technology* (Нідерланди), відходи рослинництва і побічні продукти тваринного походження – на найбільшій в Україні та в Східній Європі біогазовій станції потужністю 5,5 МВт, там же здійснюють

⁵⁸² BlogBrandz. (2023). Green marketing examples: 10 brands changing the sustainability game. BlogBrandz: веб-сайт. URL: <https://www.blogbrandz.com/tips/green-marketing-examples/>

очищення стічних вод. Такі рішення сприяють енергонезалежності підприємства й дотриманню ним високих екологічних стандартів. За інноваційний підхід до утилізації відходів підприємство визнано переможцем конкурсу «ЕКОтрансформація-2018», який об'єднав понад 50 компаній, представників громадських екологічних рухів і державних структур, відповідальних за реалізацію екологічної політики. Високі стандарти роботи компанії підтверджено сертифікатом ДСТУ ISO 22000:2007 «Системи управління безпечністю харчових продуктів»⁵⁸³.

Співпрацюючи зі Всесвітнім фондом дикої природи, глобальною мережею «Соціальна відповідальність бізнесу» (*BSR, Business for Social Responsibility*) та Вуглецевим фондом (*Carbon Trust*), компанія *Carlsberg Ukraine*, яка є частиною *Carlsberg Group*, однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв, реалізують програму «Разом до Нуля» (*Together Towards ZERO*). Головні цілі програми до 2030 р. – НУЛЬ вуглецевого сліду і НУЛЬ втрат води. Для цього у стратегії *Carlsberg Group* передбачено зменшення викидів вуглекислого газу в атмосферу, що відповідає вимогам Паризької угоди щодо клімату, зокрема перехід на 100 %-ве використання на своїх пивоварнях електроенергії з поновлюваних джерел, забезпечення до 2030 р. 0 % викидів CO₂ на своїх броварнях, зниження на 30 % вуглецевого сліду готової продукції (протягом усього життєвого циклу продукту, включаючи сільськогосподарське виробництво, транспортну логістику та системи охолодження в роздрібній торгівлі). Крім того, до 2030 р. *Carlsberg Group* має намір забезпечити на своїх пивоварнях скорочення втрат води на 50 %⁵⁸⁴.

Показовим є приклад екомодернізації виробництв найбільшою компанією світу з виробництва харчових продуктів і напоїв *Nestlé*. В Україні компанії належать Львівська кондитерська фабрика «Світоч», підприємство «Волиньхолдинг» (ТМ «Торчин») і ТОВ «Техноком» у Харкові (ТМ «Мівіна»). На цих підприємствах було

⁵⁸³ Вишневський Ю. Топ-20 кращих еко-програм компаній. Ділова столиця. 23.04.2019. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-20-luchshih-eko-programm-kompaniy-22042019230500>

⁵⁸⁴ Вишневський Ю. Топ-20 кращих еко-програм компаній. Ділова столиця. 23.04.2019. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-20-luchshih-eko-programm-kompaniy-22042019230500>

реалізовано низку енергозберігальних проєктів, які поліпшили екологічні показники. Зокрема, на фабриці з виробництва холодних соусів у смт Торчин на Волині впроваджено проєкт рекуперації тепла, суть якого полягає у використанні теплової енергії, що виділяється під час охолодження продуктів, для нагрівання води, що, своєю чергою, використовується в процесі їх приготування. Це уможливило зменшення викидів парникових газів, споживання води та енергії. Крім того, проведено реконструкцію котельні, що дало змогу значно скоротити споживання природного газу на виробництві.

На фабриці «Світоч» у Львові побудовано установку для рекуперації тепла з вафельних печей. Крім того, надбудовано вентиляційні камери.

На підприємстві з виробництва вермішелі швидкого приготування ТОВ «Техноком» було реконструйовано парогенераторне обладнання – встановлено систему зворотного осмосу для очищення води, що подається на котли. Це дало змогу зменшити енерговитрати та викиди вуглекислого газу. З урахуванням екостандартів реконструюється основне виробництво фабрики⁵⁸⁵.

Принципи «зеленої» економіки впроваджує агропромисловий холдинг «Астарта-Київ». У 2015 році компанія розпочала реалізацію програми «Найкращі доступні технології», впроваджуючи ресурсоефективні технології на цукрових заводах. Завдяки реалізації цієї програми впродовж 6 років компанії вдалося скоротити споживання технічної води на 20 %, природного газу – на 27 %, електроенергії – на 64 % на тонну переробленого буряку⁵⁸⁶. Компанія розробила свою стратегію декарбонізації до 2030 року, яка має на меті зменшення карбонового сліду на 48 % під час ведення бізнесу, зокрема зменшення викидів парникових газів на 44 % порівняно з 2022 роком, покращення здоров'я та збереження вологості ґрунтів, зменшення використання добрив та споживання енергії на виробництві⁵⁸⁷.

⁵⁸⁵ Вишневецький Ю. Топ-20 кращих еко-програм компаній. Ділова столиця. 23.04.2019. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-20-luchshih-eko-programm-kompaniy-22042019230500>

⁵⁸⁶ Стан та потреби бізнесу для екологічного післявоєнного відновлення: результати опитування. CID. 2022. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-businesses-for-post-recovery-ecological-recovery-survey-results/>

⁵⁸⁷ Агропромисловий холдинг «Астарта-Київ». Стратегія декарбонізації. https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/11/decarb-strategy-public_ukr.pdf

Екологічну політику світового лідера у продажах зернових та олійних компанії ТОВ СП «Нібулон» спрямовано на запровадження нових технологій з мінімальним впливом на навколишнє природне середовище. Обов'язкова вимога компанії – проходження державної екологічної експертизи з метою недопущення реалізації екологічно небезпечних проєктів. На підприємстві проводять екологічні дослідження впливу виробничих процесів на природне довкілля та впроваджуються екологічно безпечні технології. Компанія здійснює реалізацію власного екологічного стандарту, демонструє приклад екологічно свідомого бізнесу, популяризує високий рівень соціальної відповідальності. Найвідоміший екологічний проєкт компанії – підтримання рівня глибин у своїх операційних акваторіях та постійне проведення заходів зариблення. За підсумками 2018 р. Європейський банк реконструкції та розвитку відзначив ТОВ СП «Нібулон» бронзовою нагородою у категорії «Екологічні і соціальні інновації»⁵⁸⁸.

Отже, сучасний український агропродовольчий бізнес перебуває на етапі активної трансформації, що зумовлено як внутрішніми викликами, так і глобальними тенденціями. Українські підприємства демонструють готовність до інтеграції екологічних стандартів у свою діяльність: впроваджують елементи екологічного менеджменту, зокрема сертифікацію за стандартами органічного виробництва, такими як ISO 14001 чи GlobalG.A.P. Це дає змогу виходити на міжнародні ринки й відповідати вимогам екологічно свідомих споживачів, відтак забезпечувати довгострокову вигоду для підприємств і суспільства загалом.

14.4. Інституційні механізми забезпечення екологічної сталості підприємств агропродовольчого сектору

Перед підприємствами агропродовольчого сектору економіки у процесі зеленої трансформації постає низка викликів, серед яких недосконалість інституційних умов, брак фінансових стимулів, обмежений рівень впровадження інновацій. Важливу роль у цьому процесі відіграють інституційні умови: державні

⁵⁸⁸ Левківський С. В. Екологічна складова експортної політики підприємств агробізнесу в умовах угоди про асоціацію між Україною та ЄС // Наукові горизонти. 2019. № 11 (84). С. 23–31. doi: 10.33249/2663-2144-2019-84-11-23-31

регуляторні рамки, фінансова підтримка, міжнародний досвід та ринкові механізми⁵⁸⁹.

Інституційна структура є значущим чинником економічного зростання й технологічного розвитку підприємства, оскільки визначає стимули для продуктивної діяльності й обмежує можливості нераціонального використання ресурсів. Для забезпечення екологічної сталості аграрних підприємств необхідна наявність правових та організаційних інструментів, які б забезпечували захист природного довкілля, стимулювали інвестиції у сталу інфраструктуру та сприяли поширенню екологічних технологій. Зокрема, чітко прописані екологічні стандарти та механізми моніторингу їх дотримання запобігатимуть надмірній експлуатації природних ресурсів, а податкові пільги чи субсидії на енергозберігальне обладнання мотивуватимуть виробника переходити на зелені практики⁵⁹⁰.

Інституційні умови визначають загальний клімат для інновацій на підприємствах агропродовольчого сектора, адже вони впливають на доступ до фінансування, формування знань і навичок, а також партнерську взаємодію між виробниками, науковцями, переробними підприємствами тощо. Державні ініціативи як-от створення дорадчих служб, грантових програм чи інноваційних кластерів мають вирішальне значення у розбудові довіри й партнерств, необхідних для прискореного впровадження екологічних інновацій. Крім того, системи вертикальної та горизонтальної координації уможливають ефективніше узгодження національних пріоритетів щодо зниження викидів парникових газів з локальними особливостями сільськогосподарських територій, забезпечуючи адаптивний характер зеленої трансформації⁵⁹¹.

Отже, інституційні умови виступають «фундаментом» для зеленої трансформації підприємств агропродовольчого сектору і переходу

⁵⁸⁹ Петруха Н., Брич В. Роль інституційних механізмів у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 587–607. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.587>

⁵⁹⁰ Matthews A. Greening agricultural payments in the EU's Common Agricultural Policy. *Biobased and Applied Economics*. 2013. 2(1). P. 1–27. DOI:10.13128/BAE-12179

⁵⁹¹ Багорка М. О., Юрченко Н. І. Екологічно спрямовані інновації в діяльності аграрних підприємств. «Зелена економіка» – необхідна умова сталого розвитку національної економіки України: колективна монографія / за ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 205–218.

до біоекономіки, визначаючи як загальні стимули та обмеження для екологічних інновацій, так і специфічні механізми, через які ці інновації можуть поширюватися. Дослідження у сфері інституційної економіки підтверджують, що ефективність будь-яких екологічних ініціатив залежить не лише від наявності нових технологій, а й від здатності суспільства й уряду створювати та підтримувати сприятливе інституційне середовище для їх розвитку^{592, 593}.

Фінансові стимули відіграють одну з найважливіших ролей у формуванні сприятливого інституційного середовища для зеленої трансформації сільськогосподарських підприємств, оскільки вони безпосередньо впливають на здатність фермерів та аграрних компаній переходити до екологічно дружніх технологій. Саме завдяки фінансовим інструментам як-от субсидії, податкові пільги, кредитні програми і механізми страхування ризиків, з'являються можливості компенсувати початкові витрати на впровадження інновацій і зменшити невизначеність, пов'язану зі зміною клімату або коливаннями ринкової кон'юнктури^{594, 595}.

Одним із ключових інструментів державної підтримки є *субсидії та дотації*, що уможливають часткове чи повне покриття витрат виробників на придбання обладнання, матеріалів і технологій, спрямованих на скорочення шкідливих викидів і більш раціональне використання ресурсів. Такі субсидії можуть стимулювати перехід до органічного землеробства, встановлення сонячних панелей чи біогазових установок, впровадження крапельного зрошення тощо. У результаті суб'єкти господарювання отримують економічні переваги у формі зменшення собівартості продукції та підвищення рентабельності, а суспільство загалом виграє від покращення екологічної ситуації.

⁵⁹² Robinson James, Daron Acemoglu. (2012). Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. Random House. URL: <http://www.tinyurl.com/27cosoab>

⁵⁹³ Петруха Н., Брич В. Роль інституційних механізмів у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 587–607.

⁵⁹⁴ Багорка М. О. Державна політика розвитку та стимулювання екологізації виробництва аграрних підприємств // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3 (102). С. 4–11.

⁵⁹⁵ Багорка М. О., Сергієнко А. А. Екологізація виробництва аграрних підприємств як інноваційна складова їх розвитку // Економічні студії. 2021. №3 (33). С. 10–16.

Другий важливий інструмент – *податкові пільги*, наприклад знижені ставки на прибуток, звільнення від сплати податку на додану вартість (ПДВ) для обладнання чи матеріалів, необхідних для впровадження зелених технологій, податкові канікули для підприємств, які досягають конкретних екологічних показників. Податкові пільги є гнучким інструментом, який дає змогу стимулювати бізнес до добровільної модернізації. У рамках агросектору це можуть бути пільги на імпорт чи закупівлю техніки, орієнтованої на зниження викидів CO₂, або надання податкових канікул підприємствам, що здійснюють проекти з відновлення деградованих земель⁵⁹⁶.

Ще одним важливим компонентом фінансових стимулів є *кредитні програми* з пільговими умовами кредитування, які забезпечують аграрним виробникам доступ до достатнього капіталу для впровадження зелених технологій. Такі програми можуть передбачати зниження відсоткових ставок, державне гарантування кредитів або пролонговані терміни виплати позик, що особливо важливо для дрібних і середніх фермерів, які не завжди мають можливість залучити великі інвестиції. У рамках Спільної аграрної політики (*Common Agricultural Policy, CAP*) ЄС, а також національних програм багатьох держав, наприклад у Німеччині чи Франції, діють схеми «зеленого кредитування» з відповідними критеріями екологічних результатів⁵⁹⁷.

Механізми *страхування ризиків*, що покликані мінімізувати збитки фермерів від природних катастроф (посух, повеней, інших наслідків зміни клімату) доповнюють систему фінансових стимулів. У багатьох країнах існують державні чи приватно-державні програми агрострахування, які компенсують частину втрат у разі неврожаю чи пошкодження посівів. Це дає змогу підприємствам краще планувати інвестиції у зелені технології, оскільки у разі виникнення непередбачуваних подій вони мають упевненість у фінансовій підтримці. В країнах з ефективною системою агрострахування підприємства агропродовольчої галузі більш стійкі до кліматичних аномалій

⁵⁹⁶ Zhang Y., Li J., Zhou G. The policy effect of the carbon emission trading scheme on the lowcarbon transition of Chinese power enterprises. *Energy Policy*. 2017. 105. P. 236–246.

⁵⁹⁷ Matthews A. Greening agricultural payments in the EU's Common Agricultural Policy. *Biobased and Applied Economics*. 2013. 2 (1). P. 1–27. DOI:10.13128/BAE-12179

і можуть впевненіше впроваджувати високоризикові екологічно дружні технології⁵⁹⁸.

Відносно новий механізм стимулювання екологічно орієнтованих інвестицій та підприємництва – впровадження «зелених» *облігацій*. Їх ключовим аспектом є спрямованість винятково на фінансування екологічних ініціатив (проєктів у сферах альтернативної енергетики, енергоефективності, управління відходами, екологічного транспорту, органічного землеробства та інших, які сприяють збереженню природного довкілля), що робить їх привабливими для інвесторів, зацікавлених у розвитку сталої економіки⁵⁹⁹.

У міжнародній практиці існують численні приклади вдалого застосування фінансових стимулів. Так, у Китаї з 2010-х років діють субсидії на закупівлю обладнання для енергоефективного водозберегального зрошення, що вже посприяло суттєвому зменшенню витрат води та підвищенню врожайності сільськогосподарських культур⁶⁰⁰. У ЄС впроваджено механізм «екологічних виплат» (*greening measures*) у рамках CAP, який заохочує фермерів дотримуватися екологічних стандартів у землекористуванні та формуванні структури посівних площ⁶⁰¹.

Важливу роль у функціонуванні зазначених вище інституційних механізмів відіграє прозорість і підзвітність під час розподілу коштів, аби запобігти нецільовому використанню ресурсів. У цьому контексті ефективна інституційна структура має забезпечувати чіткі процедури оцінювання проєктів, надання субсидій та моніторинг їх використання. Такий підхід мінімізує корупційні ризики й дає змогу спрямовувати бюджетні кошти саме на ті проєкти, що дають реальний екологічний ефект. Крім того, державні й громадські органи

⁵⁹⁸ Непочатенко О.О., Юдін В.К. Страховий захист аграрних ризиків // Гроші, фінанси, кредит. 2016. Вип. 2. С. 572–577. https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/102.pdf

⁵⁹⁹ Волосяк М., Степаненко Т., Максимова І. Економічні механізми стимулювання зелених інвестицій та підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI:10.32782/2524-0072/2024-60-127

⁶⁰⁰ Hu R., Yang Z., Kelly P., Huang J. Agricultural extension system reform and agents' time allocation in China. *China Agricultural Economic Review*. 2020. 12 (2). P. 257–276.

⁶⁰¹ Greening measures in the Common Agricultural Policy. https://www.ceeweb.org/documents/publications/Greening_Measures_in_the_Common_Agricultural

повинні забезпечувати прозорість у прийнятті рішень та своєчасну публікацію інформації про розподіл фінансової підтримки.

Отже, фінансові стимули можна вважати потужним каталізатором зеленої трансформації, який дає змогу аграріям, незалежно від розмірів їх підприємств, долучитися до впровадження екологічних технологій. Успішне застосування субсидій, податкових пільг, пільгових кредитів та страхових механізмів у сукупності здатне сформувати нову парадигму розвитку сільського господарства, що відповідає вимогам біоекономіки й сприяє довгостроковій сталості агровиробництва у контексті глобальних екологічних викликів⁶⁰².

Один із визначальних чинників, що зумовлюють успішність зеленої трансформації в агросекторі, – *розвиток людського та інтелектуального капіталу*. Ефективні освітні програми, професійна підготовка та науково-дослідницька діяльність не лише сприяють упровадженню інноваційних технологій, а й формують «культуру сталого розвитку», яка базується на розумінні взаємозалежності економічних, екологічних та соціальних чинників. Успішна зелена трансформація неможлива без належної науково-дослідницької бази. Державні та приватні інвестиції в наукові дослідження стимулюють розроблення нових сортів сільськогосподарських культур, адаптивних до зміни клімату, удосконалення біопестицидів і біодобрив, а також сприяють пошуку оптимальних технологій зберігання й переробки сільськогосподарської продукції. Прогресивним інноваційним підходом є формування мережі так званих живих лабораторій (*living labs*), у межах яких фермери, дослідники та бізнес можуть спільно створювати й випробовувати новітні інноваційні підходи⁶⁰³.

Ефективне впровадження технологій є завершальною ланкою в системі «освіта–наука–виробництво». Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія між науковими установами, бізнесом, фермерським середовищем та органами місцевого самоврядування. Така співпраця може реалізовуватись через регіональні інноваційні кластери або дорадчі служби. Завдяки злагодженій координації стає

⁶⁰² Петруха Н., Брич В. Роль інституційних механізмів у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 587–607. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.587>

⁶⁰³ Cascone G., Scuderi A., Guarnaccia P., Timpanaro G. Promoting innovations in agriculture: Living labs in the development of rural areas // Journal of Cleaner Production. 2024. Vol. 443. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141247>

можливим оперативне поширення наукових досягнень, їх практичне застосування та постійне вдосконалення підходів до зеленої трансформації.

Невід’ємною складовою інституційного середовища, що стимулює зелену трансформацію агропродовольчого сектору, є *ринкові механізми*. Їх результативність визначається низкою чинників, серед яких – ефективне законодавче регулювання, прозоре державне управління, а також готовність споживачів платити за екологічно безпечну продукцію та ресурсозберігальні послуги. Формування попиту на сталу аграрну продукцію значною мірою забезпечується завдяки сертифікації та екологічному маркуванню. Сучасний споживач дедалі частіше обирає продукцію з підтвердженням її екологічної безпеки, дбайливого ставлення до природи та відсутності шкідливих речовин. Позначки на зразок «органік», «біо», «еко», «*natural*» чи «*fair trade*» виконують функцію надійних орієнтирів для покупців, а встановлені стандарти підвищують рівень прозорості ринку. Добровільні екологічні стандарти також сприяють зростанню конкурентоспроможності виробників на світовій арені, стимулюючи їх покращувати якість продукції та впроваджувати енергоощадні технології.

Отже, досягнення екологічної сталості підприємств агропродовольчого сектору є складним та багатогранним завданням, яке вимагає скоординованих інституційних змін. Світовий досвід свідчить, що поєднання регуляторної політики, фінансової підтримки, освітніх ініціатив, наукових розробок і ринкових інструментів є ключовими чинниками успішної зеленої трансформації бізнесу. Особливе значення мають фінансові стимули – субсидії, податкові пільги й доступні кредити – які дають змогу малим і середнім підприємствам подолати бар’єри та сприяють впровадженню екологічно безпечних технологій. Освіта та наука також відіграють важливу роль у цьому процесі: професійна підготовка, підтримка досліджень та технологічних інновацій розширюють можливості аграрного сектору щодо сталого розвитку. Ринкові інструменти забезпечують тривалість і ефективність трансформаційних процесів. Зокрема, сертифікація екопродукції, механізми торгівлі викидами CO₂ та інвестиції в «зелену» енергетику створюють вагомі економічні стимули для агропродовольчих підприємств.

Розділ 15 СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

15.1. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємстві

У ринкових умовах господарювання ефективне керування ресурсами є важливим фактором успіху. Ефективно діючим вважається те підприємство, яке отримує стійкий прибуток від своєї діяльності. Її забезпечення можливе завдяки реалізації на стабільній основі бюджетування. Основне його завдання – забезпечити діяльність підприємство необхідними ресурсами, зокрема фінансовими. Проявляється воно у двох простих речах: раціонально розподілити наявні ресурси та спланувати нові надходження у майбутньому. В умовах входження підприємства в нове економічне середовище це потребує відповідних знань, що призводить до зростання попиту на послуги з розробки та впровадження систем ефективного бюджетного управління. Особливо цю допомогу потребують підприємства, фахівці яких узагальнено уявляють зовнішні компоненти подібних систем, а саме: наявність декількох взаємопов'язаних бюджетів, інтеграція з системами бухгалтерського та оперативного обліку, використання засобів автоматизації тощо. Такий підхід не завжди забезпечує можливість об'єктивно оцінити співвідношення між витратами часу і коштів на запровадження та використання системи бюджетного управління й віддачі від отриманої інформаційної підтримки у вигляді прийняття ефективних рішень.

В сучасному глобалізованому економічному середовищі бюджетування допомагає підприємству досягти стратегічних цілей та виграти у конкурентній боротьбі. Адже коли підприємство має ресурси, воно може впевнено нарощувати оберти, освоювати нові ніші, тобто розвиватись. Тому фінансове планування на будь-якому підприємстві починають тільки після розробки стратегії. На основі чітко визначеної стратегічної мети, фінансовий відділ оцінює обсяг необхідних ресурсів для її досягнення та способи їхнього залучення (рис. 1.15).

Щодо вжитих термінів, то поняття «фінансове планування» трохи ширше, ніж бюджетування (бо перше включає друге). Фінансові плани підприємства визначають його показники, які необхідно досягти за певний період. Бюджети підприємства конкретизують економічні його плани, розподіляють наявні ресурси між підрозділами

та дозволяють оцінити внесок кожного менеджера у загальний успіх підприємства. Бюджет – це деталізований план діяльності підприємства на майбутній період у грошовому вигляді. Він відображає очікувані доходи та витрати й розмір капіталу, необхідний для реалізації цілей бізнес-діяльності підприємства.



Рис. 1.15. Послідовність фінансового планування.

Джерело: складено на основі ⁶⁰⁴.

Бюджети підприємства формують на основі довгострокового планування, яке визначає допустимі темпи розширення підприємства та підвищення вартості бізнесу і короткострокові, які спрямовані на забезпечення постійної платоспроможності підприємства. Щодо послідовності, бюджети формують спочатку для кожного підрозділу, а потім зводять їх до основного бюджету підприємства.

У складних умовах і без виразності розвитку для забезпечення об'єктивних умов управління фінансовими потоками підприємства необхідно створити бюджетний регламент, який відображатиме передачу, узгодження, консолідацію бюджетів, порядок розроблення, методика аналізу показників та їх коригування, визначення оцінки бюджету. Щоб досягти чіткості у формуванні внутрішнього бюджетування підприємства необхідно дотримуватися певного плану дій:

1) сформувати цілі та завдання бюджетування, які відповідатимуть управлінським технологіям та специфіці роботи підприємства;

⁶⁰⁴ Нестеренко К. Бюджетування на підприємстві: що містить та як організувати. Aktiv Financial Academe/ 2022. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/osnovy>

2) розробити та затвердити основні принципи бюджетування підприємства;

3) проаналізувати організаційну структуру підприємства та визначити центр відповідальності;

4) визначити види та формат бюджету за структурою, видом і напрямом діяльності (основний, операційний, спеціальний та допоміжний);

5) розробити та затвердити бюджетний регламент з урахуванням процесу організації бюджетування;

6) розподілити функції з розроблення, виконання й контролю бюджету між управлінцями (за необхідності створити координаційну раду з бюджетування);

7) скласти графік документообігу для консолідації, формування, контролю та звітності бюджету за структурою і видом бюджету⁶⁰⁵.

В науковій літературі зустрічаємо різні підходи до трактування змісту поняття «бюджетування», в нашому розумінні це інструмент фінансового планування, обліку та контролю доходів та витрат бізнес-діяльності підприємства. Для ритмічної діяльності підприємства його цінність в тому, що система бюджетів дозволяє аналізувати прогнозовані та фактичні показники не тільки по всьому підприємстві загалом, але й за окремими його підрозділами, проектами чи центрами обліку. В практичній діяльності підприємства бюджетуванню підлягають такі показники: обсяг збуту; прибуток, витрати, виторг; податки, збори та внески до різних фондів; кредитне навантаження; оборотні кошти; інвестиції тощо. Бюджетування – процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Бюджет – план майбутніх операцій, що виражений у кількісних одиницях вимірювання. Через бюджети визначаються стратегії управління та цільові показники, які плануються для досягнення⁶⁰⁶. Тому підтримуємо думку, що бюджетування слід розглядати як динамічну управлінську технологію,

⁶⁰⁵ Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 35. 2021. С. 33 – 37. С. 34. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/8.pdf

⁶⁰⁶ Білоус Л. М. Методологічні підходи до удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Науковий вісник Інституту обліку, аналізу та аудиту*. 2018. № 2. С.51-56.

що базується на створенні необхідної інформаційної підтримки для складання системи бюджетів, подальшого їх передачі виконавцям в центрах фінансової відповідальності, організації виконання, оперативного коригування (за необхідності), контролю та оцінки їх виконання⁶⁰⁷.

Побудова та інтегрування процесу бюджетування в систему діяльності підприємства складається з науково обґрунтованих та практичних елементів: об'єктів (підприємства, підрозділи, центр відповідальності та фінансового керування), предметів (активи, пасиви, дохід, витрати, фінансовий результат), суб'єктів (керівник, власник, директор із фінансів, менеджер, керівник підрозділу, інші працівники), мети (утворення висококваліфікованого персоналу, оптимізація залучених коштів та їх залучення у фінансування підприємства і підвищення конкурентоспроможності на ринку), завдань (складання прогнозу фінансового стану на рік, визначення джерела фінансування та об'єктів бюджетування), принципів (багатофункціональність, системність, комплексність, узгодженість поставлених завдань, підпорядкованість, визначеність, хронологічність), функцій (мотивація, координація, планування, регулювання, організація, контроль, інформаційна та комунікативна)⁶⁰⁸. Процес бюджетування має цілу низку переваг, які приводять підприємство до збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності та ліквідності. Проте слід відзначити й негативні аспекти процесу бюджетування для підприємства (табл. 1.15).

З врахуванням відмічених позитивів і негативів бюджетування на підприємстві необхідно налагодити ефективний управлінський облік, який є невід'ємною частиною процесу бюджетування на підприємстві і повинен забезпечувати мінімальні витрати у виробництві продукції й отримувати максимальний прибуток. Створення цілісної системи в обліку є ключовим аспектом, щоб створити конкурентні переваги для будь-якої діяльності підприємства. Управлінський облік забезпечує підприємство важливою інформацією, щоб контролювати в поточній діяльності, оптимізує використання ресурсів, оцінює ефективність діяльності та знижує рівень суб'єктивності під час прийняття рішення.

⁶⁰⁷ Мельник В. М. Управління бюджетом на підприємстві: сучасні аспекти. *Економіка.. Фінанси. Право*. 2017. № 12. С. 27-31. С. 29.

⁶⁰⁸ Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. *Фінанси підприємств* : підручник. Київ, 2013. 504 с. С. 52.

Таблиця 1.15 – Переваги та недоліки процесу бюджетування на підприємстві

ПРОЦЕС БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
Переваги	Недоліки
Позитивний вплив на мотивацію колективу підприємства	Різне сприйняття визначеного бюджету у персоналу підприємства
Координація роботи підприємства загалом	Складність складання системи бюджетування з урахуванням його специфіки
Аналіз бюджету дає можливість вчасно вносити корективи у використанні фінансових ресурсів підприємства	Можливі конфлікти між працівниками в процесі бюджетування, що погіршує результативність роботи
Підвищення якості складання бюджету з кожним наступним періодом у досягненні стратегії розвитку	Визначені заздалегідь плани обмежують свободу і заважають швидко вирішувати поточні проблеми
Удосконалення процесів розподілу фінансових ресурсів підприємства	Можливе зниження мотивації деяких працівників підприємства
Підвищення рівня комунікації між підрозділами підприємства та його працівниками	Якщо з бюджетом не ознайомлений кожен працівник, мотивація і результат роботи не зміняться
Гарантоване адаптування в новому колективі за допомогою розуміння поставлених цілей у плані бюджетування	Завищені потреби в ресурсах підприємства
Інструмент для порівняння виконаних і невиконаних цілей розвитку бізнес-діяльності	Неправдива інформація у колі людей поза робочим місцем
Гнучкість управління	Конфлікти між відділами менеджерів та контролінгу

Джерело: адаптовано автором на основі⁶⁰⁹.

З урахуванням відміченого вище, систему бюджетування на виробничих підприємствах слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних компонентів, що працюють як єдина система, забезпечуючи процес організації та виконання бюджетного процесу відповідно до методології, яка працює за допомогою певних регламентів, які визначають рівень готовності, виконання та контролю бюджетів окремих підприємств. Бюджетування як основний елемент процесу планування підприємницької діяльності реалізовує систему певних функцій.

⁶⁰⁹ Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 35, 2021. С. 33–37. С. 36. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/35_2021ua/8.pdf

- мінімізація можливих ризиків підприємницької діяльності в перспективі;
- постійне координування роботи управлінського персоналу;
- здійснення оцінки кінцевих результатів підприємницької діяльності;
- проведення контролю за підприємницькою діяльністю⁶¹⁰.

Процес впровадження системи бюджетування на виробничому підприємстві є складним, тривалим і залежить від конкретної специфіки діяльності підприємства. Цим обумовлена різноманітність підходів до бюджетування на виробничому підприємстві, серед яких виділяють: традиційне бюджетування; бюджетування із нуля; поопераційне бюджетування; проєктне бюджетування; процесно-орієнтоване бюджетування; бюджетування, що орієнтоване на результат; ковзаюче бюджетування. Вибір правильного методу розробки бюджетів в значній мірі визначає реалізованість планованих показників. У свою чергу, цей вибір впливає на безліч індивідуальних характеристик підприємства, так як кожний із них має свої переваги і недоліки (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 – Переваги та недоліки існуючих моделей бюджетування

Концепція	Переваги	Недоліки
1	2	3
Традиційне бюджетування	– поліпшення координації роботи підприємства; – підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.	– трудомісткість; – не орієнтованість бюджетів на стратегію розвитку підприємства; – зміцнення бар'єрів між структурними підрозділами.
Бюджетування «з нуля»	– оцінка зовнішнього оточення; – докладне обґрунтування статей бюджету; – попередня оцінка ефективності проєкту розвитку бізнес-діяльності; – вибір найбільш прибуткового варіанту бізнес-діяльності.	– значні часові витрати на розрахунки; – статичність показника.

⁶¹⁰ Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. С. 33–37.

Продовження табл. 2.15

1	2	3
Поопераційне бюджетування	– прив'язка до бізнес-процесів; – релевантність інформації для управління бізнес-діяльністю.	– відсутність зв'язку між роботою підрозділів та фінансовим результатом
Ковзне бюджетування	– гнучкість; – оперативність; – точність планування; – свобода від помилок минулих років; – відсутнє необґрунтоване щорічне збільшення бюджету; – виявлення проблем на етапі планування	– збільшення часу на збирання інформації
Бюджетування, що орієнтується на результат	– оцінка ефективності програми; – інтеграція стратегічного планування з поточним	– трудомісткість розрахунків; – висока невизначеність Показника
Процесно-орієнтоване бюджетування	– забезпечення взаємозв'язку між операційною діяльністю та стратегічних цілей розвитку; – можливість контролю на тому рівні, який дозволяє вживати необхідних попереджувальних заходів щодо ризиків; – точна оцінка рентабельності конкретних продуктів	– проблема застосування; – висока трудомісткість застосування; – суворя послідовність процесу планування

Джерело: адаптовано автором на основі⁶¹¹.

З урахуванням цього факту можна стверджувати, що на сьогодні не існує «універсальної» концепції бюджетування, яка б забезпечувала вирішення всіх завдань управління в однаковій мірі та одночасно застосовувалася для досягнення конкретних цілей виробничого підприємства. Проте, підготовка до впровадження системи бюджетування на підприємстві однакова для усіх типів підприємств:

Розробка стратегії. Стратегічний план дозволяє визначити об'єкт та мету діяльності підприємства на довгострокову перспективу.

⁶¹¹ Кучер С. В., Ковальчук Н. О. Процес бюджетування на малих підприємствах України як елемент ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 993–996. С. 995.

Фінансова структура організації. Необхідно зрозуміти, чи є вона взагалі і як функціонує. Якщо вона у хаотичному стані, потрібно організувати її роботу.

Показники та звітність. Визначити показники для ЦФВ (центрів фінансової відповідальності) та підрозділів, і як буде побудована за ними звітність.

Положення про бюджетування. Організувати бюджетний регламент та пов'язати його з обліковою політикою організації.

Автоматизація бюджетування для підприємства. До неї приступають, коли систему бюджетування налагоджено і все працює без збоїв⁶¹². Найскладнішими ділянками цієї роботи, які варто врахувати перед формуванням бюджетів є:

- *аналіз показників за попередній період.* Менеджери підрозділів збирають дані та здають їх у фінансовий відділ для розрахунків. Зазвичай фінвідділ запитує такі дані: про отриманий виторг, відвантаження, наявні заборгованості – для регулярного аналізу;

- *дані за основними статтями витрат* (прибутки та збитки, інвестиції, фонд заробітної плати) – наприкінці бюджетного періоду інші дані за запитом.

Вибір показників. Важливо визначити обсяг запланованих показників, аби звіти були не надто об'ємними.

Оперативне планування. Спочатку складають короткострокові бюджети витрат за підрозділами.

Контроль над виконанням бюджетів. Тут допомагають чіткі індикатори та ліміти, описані у фінансових планах.

Обґрунтування дослідників, на основі специфіки бізнес-діяльності кожного підприємства, важливості пошуку власної найбільш ефективної бюджетної моделі⁶¹³, виходять з того, що модель бюджетування на підприємстві поєднує у собі різні методи планування, технології та методології розрахунків бюджетних показників, визначає етапи бюджетного процесу, їх послідовність та обсяг, регламентує звітність щодо виконання бюджетів у формі, що дозволяє менеджменту ефективно контролювати

⁶¹² Нестеренко К. Бюджетування на підприємстві: що містить та як організувати. Aktiv Financial Academy/ 2022. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/osnovy>

⁶¹³ Проць Н.В. Особливості процесу впровадження системи бюджетування. Інвестиції: практика і досвід. 2015. № 16. С. 89–92.

діяльність підприємства. Цей процес охоплює діяльність підприємства загалом і дозволяє побудувати дієву економічну модель бізнесу. Найбільш ефективно вона працює у випадку її відповідності типу бізнесу, розміру підприємства, ступеня сформованості процесів тощо. Тому доцільним є розробка алгоритму вибору та індивідуалізації процесу бюджетування з урахуванням особливостей функціонування конкретного підприємства. Тобто, використання бюджетування на підприємстві вимагає використання індивідуального підходу до розробки системи бюджетів, з урахуванням специфіки його виробництва та управління. Проте, не залежно від обраної моделі бюджетування на підприємстві, процес бюджетування вимагає дотримання певних принципів (рис.2.15), дотримання яких у значній мірі забезпечує його ефективність.

З метою уникнення проблем фінансового характеру менеджери підприємства мають детально вивчати технології фінансового управління, щоб вони не призвели до втрат значних розмірів прибутку підприємства. Детально розроблена програма з управління бюджетними коштами підприємства забезпечує його стабільну роботу та ефективне використання матеріалів і планування своїх прибутків, усе це діє за допомогою процесу розроблення стратегій і тактик розвитку бізнес-діяльності. Намічені у стратегічному плані цілі та тактичні дії щодо досягнення їх являють собою спеціальні фінансові програми або фінансові політики підприємства, що є частиною економічної політики та визначається такими чинниками, як закономірності розвитку економічних відносин у суспільстві, історичні умови з виконанням функцій держави, конкретні завдання і цілі на певному кроці господарювання. Фінансове становище підприємства може бути реалізоване позитивно тільки за правильної організації, комплексного підходу та залучення наукової організації стратегічного управління.

На практиці прийнято вважати, що для впорядкування звітності потрібна система бюджетів, які складаються на основі операційних бюджетів. Звичайно складають три види бюджетів від операційної діяльності: 1) бюджет руху грошових коштів; 2) бюджет доходів і видатків; 3) бюджет за балансовим листом.

Принципи	Економічний зміст принципів
Принцип узгодженості цілей	Основною метою є оптимізація усіх факторів та передумов організації виробництва для реалізації підприємством стратегічних завдань. Пригальмування формування бюджету знизу вгору, постійний контроль керівним персоналом за тим, щоб інтереси структурних підрозділів не конфліктували з інтересами підприємства.
Принцип повноти	Усі операції підприємства, котрі зумовлюють грошові надходження чи витрати, а також мають вплив на фінансові результати, мають бути відображені в бюджеті, тобто формування бюджету має охоплювати усі сторони господарської діяльності та усі структурні підрозділи підприємства.
Принцип координації	Бюджетні деяких центрів прибутків, витрат структурних підрозділів підприємства мають формуватися з врахуванням спроможності їх подальшого введення в єдиний консолідований бюджет.
Принцип централізації	Передбачає, що процес бюджетування є ключовим фінансовим інструментом управління підприємством, котре має реалізовуватися з єдиного центру, та, як наслідок, всі фінансові надходження мають служити для покриття вихідних грошових потоків.
Принцип періодичності бюджетування	Мають розподілятися за окремими часовими періодами, термін яких окреслюється особливостями процесу організації фінансової діяльності підприємства.
Принцип прозорості	Бюджети мають формуватися таким чином, щоб усі відповідальні за їх реалізацію працівники мали чітке уявлення про поставлені завдання і були вмотивовані до їх виконання.
Принцип точності	Усі операції та грошові надходження і виплати, які є їх результатом, мають ґрунтуватися на реалістичних прогнозах. Дані плани та обрахунки мають бути конкретизовані та деталізовані, щоб підприємство могло врахувати усі екзогенні та ендотенні чинники впливу на бізнес-діяльність.
Принцип декомпозиції	Кожний бюджет нижчого рівня є більш конкретизованим та деталізованим в порівнянні з бюджетом вищого рівня, таким чином бюджет нижчого рівня є більш конкретизованим до зведеного бюджету за відповідним підрозділом чи видом діяльності
Принцип гнучкості та адаптивності	Бюджети повинні бути гнучкими, щоб адаптуватися до змін довкілля або внутрішніх умов. Це дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати стратегії за потреби.
Принцип відповідальності та контролю	Чітко визначені відповідальні особи мають бути призначені для виконання та контролю за цільовим використанням коштів, суворого на встановлені дії. Це сприяє ефективному моніторингу виконання планів та управління ризиками.
Принцип безперервності аналізу та корекції	Бюджети потребують постійного аналізу та оцінки для ідентифікації відхилень від плану. Корегувальні дії повинні застосовуватися для усунення проблем та досягнення поставленої мети.
Принцип бездефіцитності.	Витрати підприємства не можуть перевищувати дохід.
Принцип економічності	Дотримання всіх вищезазначених принципів має сенс, якщо аналіз вигід і витрат свідчить про перевищення перших над останніми.

614

Рис. 2.15. Принципи бюджетування на підприємстві.

Джерело: адаптовано автором на основі⁶¹⁵.

⁶¹⁴ Войцехівська С. І. Теоретичні засади ефективного бюджетування на підприємстві. Економіка та суспільство. Випуск № 68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>; Система бюджетування на підприємстві. Школа бізнесу. 23.01.2024. URL: <https://online.novaposhta.education/>

Процес бюджетування є систематичним, постійним та коригуючим. Переважно бюджет формується на рік із розбивкою на півріччя, квартали, місяці та декади. Під час процесу бюджетування готують декілька видів бюджетів залежно від мети, об'єктів бюджетування, сутності показників, форм та терміну розроблення, способів складання та напряму побудови. Розробляючи декілька бюджетів для найоптимальнішого вибору з метою збільшення ефективності діяльності підприємства, перш за все звертають особливу увагу на незначні частини господарювання, які можуть значно вплинути на прибуток підприємства.

У практичній діяльності варто враховувати залежність між надходженням виручки від реалізації продукції, обсягом реалізації й зміною залишків дебіторської заборгованості (1.15):

$$ГК = В + \Delta \text{Деб\_Заб}_{\text{поч}} - \Delta \text{Деб\_Заб}_{\text{кін}}, \quad (1.15)$$

де ГК – грошові надходження від операційної діяльності; В – виручка від реалізації продукції; $\Delta \text{Деб\_Заб}_{\text{поч}}$; $\Delta \text{Деб\_Заб}_{\text{кін}}$ – дебіторська заборгованість відповідно на початок і кінець періоду.

Щоб визначити величину дебіторської заборгованості на кінець періоду, необхідно заздалегідь розрахувати коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за попередній період. Припускаючи, що умови розрахунків з покупцями не будуть змінюватися, слід розрахувати середні залишки дебіторської заборгованості на кінець періоду за формулою:

$$\Delta \text{Деб\_Заб}_{\text{кін}} = \frac{В}{КО_{\text{Деб.Заб.}}} \quad (2.15)$$

де $КО_{\text{Деб.Заб.}}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за попередній період.

Метод бюджетного планування знайшов широке розповсюдження в західній практиці. Він забезпечує прийнятну точність фінансових планів, оснащений достатньою кількістю методичної літератури й набором прикладних програм, що багато в чому полегшує його практичне застосування. Незважаючи на глибоку розробку методів бюджетного планування, застосування його в сучасній вітчизняній практиці пов'язане з величезними труднощами. Пояснюється це рядом фундаментальних причин:

- цей метод орієнтований на традиційний для ринкового господарства рівень аналітичного обліку витрат і є досить трудомістким;
- метод бюджетного планування базується на фундаментальному припущенні – наявності рівноважного стану в ринковому господарстві і досконалого фінансового ринку⁶¹⁵.

В умовах найжорстокішої кризи ліквідності в реальному секторі економіки таке вихідне припущення, щонайменше, недоречно. Впровадження розробленого за кордоном пакета програмних модулів SAP/R3 вимагає часу, і чималого, для ліквідації розриву між рівнем і якістю систем управління на вітчизняних підприємствах. Для цього треба перебудувати всі організаційні процедури, системи діловодства й документообігу під відповідні західні стандарти. Але подібні системи вимагають вкладення чималих коштів, причому на консалтинг іде звичайно в кілька разів більше грошей, ніж коштує сама система.

Вибір правильного методу розробки бюджетів в значній мірі визначає реалізованість планованих показників. У свою чергу, цей вибір впливає на безліч індивідуальних характеристик підприємства⁶¹⁶. Проте, будь-яка вибрана форма бюджетування буде ефективною для проведення бізнес-діяльності підприємством у випадку комплексного підходу до його формування та використання в таких сферах:

- 1) загальне управління підприємством – оптимальна координація кожного його структурного елемента згідно з ресурсними можливостями та точне окреслення місця функцій, таких як: фінансова, виробнича, адміністративна та комерційна;
- 2) управління комерційною діяльністю підприємства – зайнятість керівного персоналу на постійній основі у маркетинговій діяльності з метою формування точних планів і прогнозів, а також окреслення найефективніших комерційних дій та процесів згідно з наявними ресурсними можливостям для їхньої реалізації;
- 3) фінансовий менеджмент підприємства – розрахунок необхідного обсягу фінансових ресурсів для забезпечення фінансування,

⁶¹⁵ Череп А.В., Урусова З.П. Роль бюджетування у фінансовому плануванні діяльності підприємств. Вісник Запорізького національного університету №3(15), 2012. С. 209–216. URL: <https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/>

⁶¹⁶ Гриневич О. І. Роль бюджетування в управлінні фінансами підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 26. С.37–44. С. 41.

окреслення і регулювання розміру затрат та формування уявлення про його структуру;

4) управління витратами підприємства – сприяння застосовувати ресурси за призначенням та доцільно, а також постійний пошук шляхів та напрямів оптимізації обсягу витрат⁶¹⁷.

На відміну від усталених методів та способів управління, процес бюджетування спроможний мати ефективний вплив на процес створення фінансових ресурсів, рух грошових коштів, а також на фінансово-економічні результати підприємницької діяльності, мінімізувати розмір відхилення фактичних показників від запланованих, коригувати діяльність через прийняття необхідних управлінських рішень.

Отже, бюджетування в середовищі науковців у більшій мірі трактується як інструмент управління, за допомогою якого визначаються напрями та сфери бізнес-діяльності підприємства, що дає змогу досягнути поставлених стратегічних цілей у сучасних ринкових умовах та допомагає підприємству контролювати та передбачувати можливі кінцеві результати. За умов дотримання фінансової дисципліни та мінімізації ризиків можна утримувати рентабельність та ліквідність на відповідному рівні; забезпечити позитивний результат від бізнес-діяльності підприємства у конкурентному середовищі. Досягнення позитивних фінансових результатів сприятиме підвищенню мотивації менеджерів усіх підрозділів у досягненні визначених показників бюджету, що позитивно вплине на продуктивність праці та поліпшення системи оцінювання роботи персоналу. Процес бюджетування на підприємстві, як управлінська технологія призначена для підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, тому планування та контроль показників бюджету є економічно необхідними в сучасних мінливих ринкових умовах та різного типу невизначеностей економічного середовища.

Незважаючи на зміну обставин та руйнацію бізнес середовища в наслідок російської агресії цільові установки бюджетування залишаються незмінним:

1) здійснення постійного планування на визначений період розвитку бізнес-діяльності підприємства;

⁶¹⁷ Захарченко В.І., Акулюшина М.О., Лінгур Л.М. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. Вип. 64, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4212/4139>

2) забезпечення координації, кооперації і комунікації підрозділів підприємства у досягненні стратегічної мети;

3) спонукання керівників бізнес-підрозділів до кількісного обґрунтування планів розвитку бізнес-процесу підприємства;

4) забезпечення усвідомлення ефективних витрат, пов'язаних з бізнес-діяльністю підприємства;

5) створення основ для оцінки і контролю виконання намічених цілей стратегії розвитку підприємства;

6) мотивація робітників за допомогою орієнтації на досягнення цілей підприємства.

Значимість кожної із відмічених цілей зростає в кризових умовах ведення бізнес-діяльності підприємством. Бюджетування на підприємстві забезпечує періодичне планування операцій підприємства виходячи з наявних можливостей і фінансових ресурсів, дозволяє передбачити майбутні надходження, врахувати поточні проблеми, визначати найкращий шлях досягнення поставленої мети.

15.2. Фактори впливу на систему бюджетування підприємства

Бюджетування, як модель управління підприємством, поступово охоплює усі форми українських підприємств, які ведуть бізнес-діяльність в ринковому середовищі. В тому чи іншому ступені свою бізнес-діяльність планують всі успішні підприємства, оскільки ефективно побудована система бюджетування безпосередньо залежить від ефективності інформаційного середовища, в межах якого здійснюється координація роботи підрозділів, ведеться розподіл і використання доступних ресурсів, а також аналіз досягнутих результатів. Важливість бюджетування в тому, що воно надає можливість узгодити дії та інтереси різних підрозділів підприємства, спонукає менеджерів кількісно обґрунтовувати плани діяльності їхніх підрозділів і дає змогу проаналізувати витрати, пов'язані з їх виконанням, а також оцінити ефективність і результативність діяльності керівників та їхній внесок у досягнення загальних показників економічного розвитку підприємства.

Разом з тим, незалежно від структури підприємства, що намагається запровадити в себе систему бюджетування, на практиці стикаються з рядом проблем, які є впливовими факторами її ефективного прояву:

1) відсутність чіткого розуміння економічних можливостей бюджетування та його призначення. Для значної частини підприємств це обумовлене відсутністю системи стратегічного управління, що визначає відсутність тісного зв'язку бюджетів із стратегічними цілями розвитку бізнес-діяльності підприємства;

2) недостатня формалізація процесу управління на підприємстві, що вимагає розробки внутрішнього нормативного та методичного забезпечення системи бюджетування, розбудови ефективної її моделі з врахуванням особливостей ведення бізнес-діяльності;

3) відсутність достатності людського капіталу на підприємстві за браком кваліфікованих спеціалістів, обізнаних із системою бюджетування;

4) впровадження одиничних елементів системи бюджетування, оскільки планові розрахунки на підприємствах у більшості випадків мають фрагментарний характер. Макроекономічна нестабільність у державі у зв'язку з агресивними діями з боку росії впродовж останніх років є додатковим фактором, який не спонукає підприємства займатися довгостроковим і поточним плануванням, що звужує сферу застосування фінансового планування на підприємствах;

5) система бюджетування є достатньо дорогою, що обмежує сферу її використання виключно корпоративними підприємствами зі складною організаційною структурою. Наприклад, нині вартість лише одних модулів комплексних комп'ютерних систем, пов'язаних із фінансовим плануванням, коливається в межах кількох тисяч умовних одиниць;

6) при формування бюджетів підприємства, за відсутності аналітичних даних, можуть братись за основу завищені показники, що в перспективі сприятиме виникненню розриву між плановими показниками та фактичними. Водночас цей факт може зменшувати мотивацію персоналу до виконання завищених показників⁶¹⁸.

Таким чином, впроваджуючи систему бюджетування підприємства, фінансовому менеджеру необхідно визначити мету складання бюджетів та їх доцільність. Як правило, мета бюджетування співпадає зі стратегічною метою розвитку підприємства, тобто підвищення ефективності бізнес-діяльності при досягненні (максимальної

⁶¹⁸ Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. Ефективна економіка. № 8, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/159.pdf

вартості підприємства, максимального прибутку при мінімальних понесених витратах тощо). Сформульована мета бюджетування може деталізуватись у таких завданнях: а) узгодження поточних та перспективних планів; б) координація дій різних структурних підрозділів підприємства в) деталізація загальних цілей виробництва і доведення їх до керівництва різноманітними центрами відповідальності; г) мотивація керівників і персоналу підприємства. Останнім часом підприємства найчастіше застосовують систему бюджетного планування, яка впроваджується з метою економії фінансових ресурсів та більшої гнучкості в управлінні.

В процесі формування моделі бюджетування на підприємстві необхідно враховувати чинники впливу на його ефективність, зокрема, незалежно від типу підприємства, його форми власності, це такі фактори: кількість зайнятих співробітників на підприємстві; графік виробничої діяльності; трудові відносини; політику ціноутворення виробленої продукції; ресурсний потенціал підприємства; впровадження та розвиток нової продукції; забезпеченість сировиною; технологічні тенденції; рівень запасів; коефіцієнт оборотності капіталу; відповідність продуктів та послуг сучасним технологіям; надійність вихідних даних; стабільність даної галузі; сезонні коливання; фінансові потреби⁶¹⁹. Крім того, на наш погляд, значний вплив на функціонування підприємства та його бізнес-діяльність мають економічні та політичні аспекти економічного середовища, конкурентоспроможність підприємства (його продукції), змінна клієнтська база, споживчі переваги та питома вага результатів бізнес-діяльності на ринку, що також важливо враховувати при формуванні власної моделі бюджетування даного підприємства. Тобто, на процеси бюджетування підприємства велике значення мають зовнішні умови, в яких здійснює виробничу діяльність підприємство, їх стійкість чи мінливість. У загальній сукупності їх доповнюють внутрішні чинники від яких залежить система бюджетування підприємства, зокрема це: масштаб організації бізнес-процесу; готовності персоналу підприємства до роботи у системі бюджетування, і насамперед готовності його керівників; традицій підприємства та рівень його корпоративної культури; особливостей функціонування підприємства: особливостей організації виробничого процесу, особливостей застосовуваних технологій, його розташування.

⁶¹⁹ Фісуненко П.А., Сорока А.А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2016. № 5(32). С. 179–181.

Разом із вказаними чинниками фінансова модель бюджетування формується під впливом сформованих факторів: стратегії розвитку підприємства; тимчасового періоду бюджету; системи обліку на підприємстві (бухгалтерського, управлінського, податкового); цілей розробки фінансової моделі (у тому числі інформація, необхідна керівникам підприємства для прийняття рішень); існуючих обмежень, лімітів; архітектура бюджетної системи підприємства. У свою чергу, до факторів, що впливають на архітектуру бюджетної системи підприємства, належать: організаційна структура підприємства; схема організації бізнесів та бізнес-процесів підприємства; фінансова модель бюджетування⁶²⁰. Фактори, що впливають на вибір моделі бюджетування на підприємстві систематизовано на рис. 3.15.

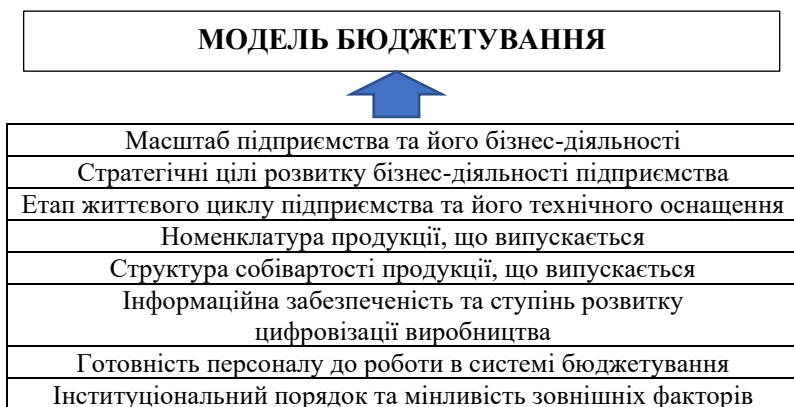


Рис. 3.15. Фактори, що впливають на вибір моделі бюджетування на підприємстві.

Джерело: сформовано автором на основі наукової літератури.

Отже, на формування системи бюджетування на підприємстві впливає досить широке коло чинників, які визначають специфіку підприємства і впливають на процес бюджетування. З врахуванням цих чинників впливу вибір найбільш доцільної бюджетної моделі дозволить підприємству зменшити час та витрати на впровадження

⁶²⁰ Єрмошкіна О. В., Букреева Д. С., Подольний Є. І. Алгоритм вибору та індивідуалізація моделі бюджетування на підприємстві. Економіка та суспільство. № 32, 2021.

бюджетної моделі; позитивно вплине на чіткість розуміння роботи підприємства в конкретному економічному середовищі; сприятиме покращенню фінансових показників у найкоротші терміни; забезпечить можливість подальшого зростання ефективності та розвитку бюджетної системи підприємства.

В науковій літературі відсутнє описання універсальної моделі бюджетування на підприємстві, а принципи вибору його моделі описані як рекомендації. Специфіка підприємства, економічного середовище його бізнес-діяльності зумовили факт відсутності у теорії та практиці бюджетування єдиної методики, за допомогою якої можливий вибір бюджетної моделі. Проте існують узагальнення інструментарію, що дозволяє вибрати та індивідуалізувати бюджетну модель, враховуючи становище підприємства щодо запропонованих вище факторів, які, у свою чергу, визначають специфіку діяльності підприємства.

Для визначення ступеня впливу різних чинників на вибір системи бюджетування науковці пропонують використання матриці оцінки ефективності застосування різноманітних моделей (табл. 3.15).

Використання на практиці запропонованої матриці в процесі формування системи бюджетування на підприємстві дозволяє визначити найбільш її ефективну модель для конкретного підприємства. Вимірюваним показником є: ефективність застосування конкретної моделі, з положення підприємства щодо конкретного чинника. Зазначимо, що матриця побудована на методі бальної оцінки, який ґрунтується на побудові шкали балів.

Варто зазначити, що до найпоширеніших видів бальних шкал відносяться:

- номінальні, цифри або символи служать умовними позначеннями для ідентифікації об'єктів або їх властивостей;
- порядкові, цифрами позначають послідовність об'єктів чи властивостей за рівнем їх важливості, у своїй враховують певну зв'язок їх між собою;
- інтервальні, утворені від порядкових, позначають розміри відмінностей між об'єктами чи властивостями; у цих шкалах відстані між позначеннями рівні та встановлюються довільно;
- раціональні, як і інтервальні, відбивають співвідношення розмірів об'єкта за наявності нульової точки відліку⁶²¹.

⁶²¹ Новосад В.П., Селіверстов Р.Г., Артим І.І. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка. Київ : НАДУ, 2009. 36 с.

Таблиця 3.15 – Матриця оцінки ефективності запровадження різних моделей бюджетування на підприємстві

Фактор	Положення під-ва відпо-відно до фак-тору		Значу-щість фак-тору, %	Оцінка, балів				Оцінка з урахуванням значущості фактору, балів			
				M1	M2	M3	M..	M1	M2	M3	M..
Масштаб під-ва та його бізнес-діяль-ності											
Стратегія розвитку											
Етап життєвого циклу											
Номенклатура продукції											
Структура собівар-тості продукції											
Наявність та сту-пнів розвитку ІБ											
Готовність персо-налу до роботи в системі бюдже-тування											
Мінливість зовні-шніх факторів											

– де M1-M... – підходи до бюджетування, відповідно до таблиці 2.15.

Джерело: адаптовано авторами на основі⁶²².

Після проведеного нами детального аналізу особливостей засто-сування кожного з типу моделей бальної оцінки, ми пропонуємо ви-користовувати шести бальну шкалу оцінки, в якій п'ять із шести сту-пенів призначені для оцінки ефективності застосування моделі, а один – для характеристики моделі, застосування якої в цих умовах неможливе (5 – найбільш ефективна модель, 0 – модель не прийня-тна для застосування).

Для отримання об'єктивних результатів необхідно оцінити сту-пнів впливу кожного фактору на вибір моделі бюджетування,

⁶²² Єрмошкіна О. В., Букреева Д. С., Подольний Є. І. Алгоритм вибору та індивіду-алізація моделі бюджетування на підприємстві. Економіка та суспільство. № 32, 2021

значимість впливу факторів прийнято виразити у відсотках. Зазначимо, що вихідними даними для заповнення матриці є відомості керівників підприємства та його структурних підрозділів про стан справ на підприємстві. В результаті обробки даних може скластися декілька результатів:

- одна з моделей набирає максимальну кількість балів;
- кілька моделей набирають однакову кількість балів або розрив відносно невеликий.

У разі лідирування кількох моделей фахівцю необхідно, використовуючи метод експертної оцінки, вибрати бюджетну модель, впровадження якої, на його думку, буде найефективнішим для конкретної організації. Якщо даний вибір скрутний, то розробляється індивідуальна система бюджетування, яка включатиме поєднання методик декількох моделей.

Після вибору спеціалістом найбільш ефективної для підприємства моделі бюджетування потрібно її індивідуалізувати, враховуючи становище підприємства щодо факторів, які, в свою чергу, визначають специфіку підприємства.

Отже варто зазначити, що в умовах низької фінансової результативності бізнес-діяльності вітчизняних підприємств, доцільність впровадження прогресивної управлінської технології – бюджетування – є аксіоматичною, адже її регулятивна роль полягає у координації усіх сторін бізнес-діяльності підприємства та зусиль усіх його підрозділів на досягнення намічених результатів і, як наслідок, забезпечення високої ефективності підприємства. Впровадження системи управлінського обліку дозволяє підприємству отримувати об'єктивну та якісну інформацію про результати його бізнес-діяльності, яка є основою для ухвалення економічно обґрунтованих управлінських рішень, а бюджетування, як інструмент управління, дозволяє організувати стійку роботу підприємства. Проте практика діяльності підприємств в новому ринковому середовищі та цифрової економіки показує, що впровадження універсальних бюджетних моделей не гарантує підвищення ефективності роботи підприємства, а найчастіше тільки збільшує трудомісткість управлінських процесів. Тому застосування розробленого алгоритму вибору моделі бюджетування із врахуванням особливостей функціонування підприємства дозволить отримати найбільший ефект від впровадження системи бюджетування та, відповідно, підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

15.3. Управління витратами підприємства

Якщо узагальнити наукові підходи до визначення змісту терміну «управління витратами» то можна погодитися з думкою, що це сучасний спосіб досягнення підприємством підвищення ефективності своєї діяльності⁶²³. Він включає в себе процес цілеспрямованого ефективного формування витрат за видами, місцями формування та носіями при неперервному контролю рівня витрат та стимулюванню їх зниження. У загальній архітектоніці управління це одна з важливих функцій економічного механізму будь-якого підприємства.

Мета управління витратами підприємства в умовах невизначеностей економічного середовища полягає в першу чергу не у точному визначенні величини собівартості виробленої продукції, а у виявленні того, яким чином вона сформувалась. Особливо важливим є виявлення резервів економії і на оперативному втручанні у бізнес-діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від бажаного стану⁶²⁴. Які ж передумови спонукають до ефективного управління витратами?:

1) оперативне отримання інформації про витрати, що дає змогу своєчасно здійснювати вплив на виробничий процес, оптимізуючи його;

2) відповідність системи обліку цілям управління, що забезпечує надання інформації, необхідної для управління;

3) критерієм точності під час обчислення собівартості продукції повинна бути не повнота включення витрат, а спосіб віднесення витрат на ту чи іншу продукцію;

4) основну увагу слід приділити розподілу непрямих витрат, складанню обґрунтованих нормативних калькуляцій та організації контролю за їх дотриманням у процесі виробництва;

5) виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу дає змогу менеджерам попереджати виробничі втрати, що має велике значення в мобілізації резервів виробництва та підвищенні його ефективності;

⁶²³ Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 4 (115). С. 140–147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf

⁶²⁴ Великий Ю. М. Управління витратами підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2009. 192 с. С. 6.

б) чіткий взаємозв'язок між величиною витрат і особами, які за них відповідають та їх контролюють. Досягнення цього завдання можливе в умовах обліку витрат за центрами відповідальності⁶²⁵.

Система управління витратами має характерні ознаки і знаходиться під впливом багатьох факторів (рис. 4.15).

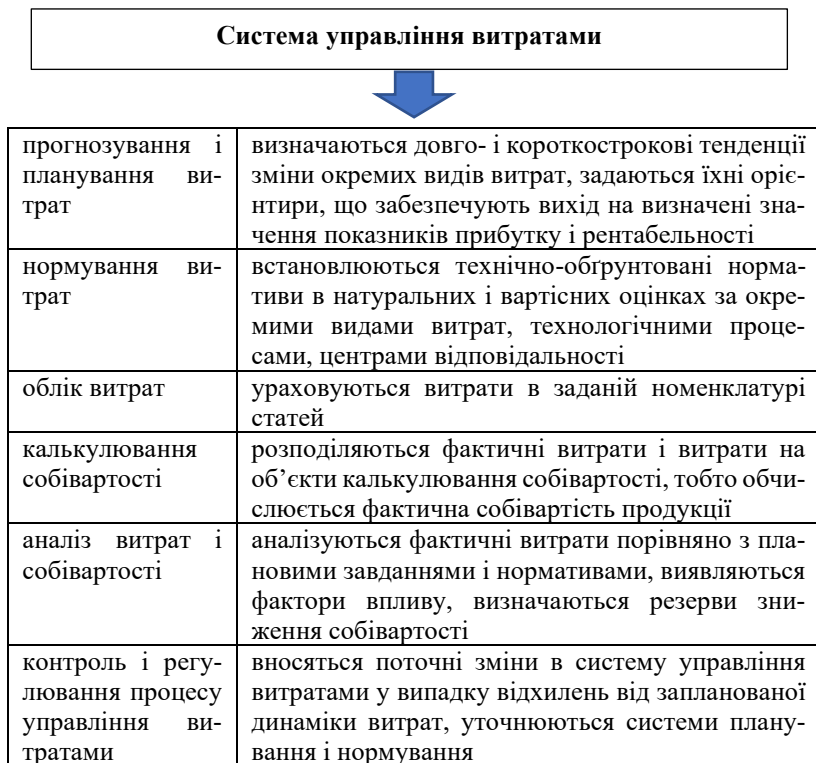


Рис. 4.15. Аналітичні елементи системи управління витратами.

Джерело: сформовано автором на основі⁶²⁶.

⁶²⁵ Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. С. 160–165. С. 161. URL: [file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/MDES-2022-N4+\(6\)+160-165.pdf](file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/MDES-2022-N4+(6)+160-165.pdf)

⁶²⁶ Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І., Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р., № 4 (115). С. 140 – 147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf

Кожне підприємство вибудовує свою систему управління витратами, архітектоніка якої включає такі організаційні підсистеми, як:

- пошук і виявлення факторів економії ресурсів в процесі організації бізнес-діяльності;
- планування витрат за видами забезпечення життєдіяльності підприємства;
- облік й аналіз оперативних витрат підприємства в процесі бізнес-діяльності;
- стимулювання економіки ресурсів і зниження витрат.

В загальній архітектоніці такими підсистемами керують відповідні окремі структурні одиниці підприємства. Для досягнення ефективною взаємодії кожен елемент системи виконує чітко визначені завдання і спрямований на досягнення загальних цілей підприємства. Так, організаційні підсистеми: нормування витрат, ресурсів, планування і прогнозування витрат за іншими видами, облік й аналіз, пошук і виявлення факторів економії ресурсів – вирішують проблеми в межах своїх обов'язків, а всі разом забезпечують конкурентоспроможність і ефективність діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому⁶²⁷. Тобто, кожний із них виконує чітко обумовлені функції.

У загальній управлінській архітектоніці функціональний аспект управління витратами – це комплексне використання управлінських функцій в процесі управління витратами в процесі бізнес-діяльності підприємства, ЩО ґрунтується на функціональному, організаційному та мотиваційному аспектах.

До функціонального аспекту управління витратами відносять:

- 1) оптимізація використання ресурсів в процесі бізнес-діяльності і подальше нормування витрат здійснюється у процесі розробки нових виробів та технології їх виготовлення, тобто підчас конструкторської і технологічної підготовки виробництва, обґрунтування методів його організації;
- 2) планування витрат підприємства необхідне для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень і визначення очікуваних результатів його бізнес-діяльності – прибутку;

⁶²⁷ Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020 р. № 4 (115). С. 140-147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf

3) ведення обліку витрат допомагає встановлювати їх фактичну величину після здійснення запланованої роботи. Обчислення фактичних витрат в процесі бізнес-діяльності підприємства є фіксацією того стану з витратами, що стався реально відповідно до фактичних обсягів виробництва, діючих цін і можливих відхилень від норм;

4) введення контролю і аналізу за витратами необхідні для з'ясування їх раціональності, відповідності фактичних витрат плановим. Будь-які відхилення аналізуються і розробляються заходи щодо дотримання режиму економії;

5) стимулювання раціонального використання ресурсів є надзвичайно важливим чинником у системі управління витратами. Розробники проєктів, управлінських рішень, їх виконавці повинні бути матеріально заінтересовані в економії факторів виробництва⁶²⁸.

Відзначимо основні недоліки такого функціонального підходу щодо управління витратами підприємства, зокрема його орієнтація більше орієнтована на внутрішні процеси, ніж на ринок, й як наслідок втрата гнучкості реакції на зовнішні умови. Його застосування на підприємстві дозволяє отримати загальне уявлення про економічні результати бізнес-діяльності підприємства, але не забезпечує необхідну точність повної оцінки. Його основними рисами є: виділення ключових видів діяльності підприємства та організація роздільного обліку витрат за виділеними видами бізнес-діяльності підприємства; визначення носія витрат для кожного з видів бізнес-діяльності (тобто основної причини виникнення відповідних витрат), а також калькулювання питомих витрат виходячи із даних про витрати на виробництво та продаж одиниці продукції.

Зміст організаційного аспекту формування системи управління витрат підприємства в тому, що він визначає структуру та організаційну форму системи управління ними. Він включає в себе розподіл обов'язків та відповідальності між різними підрозділами та працівниками підприємства, які беруть участь у процесі управління витратами. Важливість його в тому, що завдяки високому його рівні на підприємстві забезпечується ефективність та координація управлінських дій у сфері витрат.

⁶²⁸ Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. 2017. 166 с. URL: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wpcontent/uploads/2019/12/Upravlyannya-vitratami-CHorna-M.-V..pdf>

Мотиваційний аспект визначає механізми стимулювання працівників для ефективного управління витратами. Економічний аспект його в тому, що він є важливим для забезпечення зацікавленості працівників у досягненні цілей управління витратами та впровадженні ефективних практик у цій сфері. На основі цих трьох аспектів, на підприємстві можна створити комплексну систему управління витратами, яка буде сприяти досягненню його стратегічних та оперативних цілей.

Комплексна система управління витратами визначає принципи, порядок, послідовність і регламентацію дій щодо впливу суб'єктів управління витратами на об'єкти за допомогою реалізації функцій управління через елементи управлінського процесу, використовуючи набір інструментів і методів управління витратами, спрямованих на досягнення головної мети підприємства – одержання прибутку, враховуючи постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому його середовищах.

До основних принципів управління витратами що на підприємстві відносяться наступні:

- системний підхід до управління витратами: витрати підприємства це частина єдиної системи його фінансового управління, що взаємодіє з іншими аспектами бізнес-діяльності підприємства, передбачає стратегічне й оперативне планування;

- ефективного контролю над рівнем витрат. Основна ідея його полягає в тому, щоб уникати надмірних або непередбачених витрат, та забезпечити економією наявних бюджетних ресурсів підприємства;

- пріоритет стратегічних цілей перед поточними завданнями, обґрунтування стратегічних цілей підприємства

- принцип безперервності на основі цифровізації інформаційного забезпечення управління витратами забезпечення необхідного рівня надходження своєчасної фінансової інформації про витрати для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень;

- встановлення взаємозв'язку між величиною витрат і конкретними працівниками підприємства за допомогою створення центрів відповідальності. Це означає чітке визначення відповідальності за витрати на рівні конкретних працівників або підрозділів підприємства;

- принцип періодичності: передбачає складання та обговорення документа слід здійснювати за певним графіком, узгодженим з виробничою та збутовою циклічністю діяльності підприємства

- принцип економічної обґрунтованості та достовірності: лише достовірна та обґрунтована інформація дозволить керівництву приймати ефективні управлінські рішення поєднання зниження витрат із забезпеченням високої якості продукції. При цьому важливо щоб рівень зниження витрат не впливав на погіршення якості продукції чи послуг підприємства;

– визначення стандартів та контроль за їх дотриманням щодо ефективного управління витратами на підприємстві;

– виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу з метою попередження виробничих витрат та кращого використання ресурсів: Своєчасне реагування на відхилення витрат від планованих значень для попередження негативних наслідків та максимізації використання ресурсів⁶²⁹.

Ці принципи вказують загальні напрями управління витратами, а на конкретному підприємстві застосовуються з урахуванням його організаційно-економічних особливостей.

До інструментів управління витратами належить кадрове, інформаційно-технічне, організаційне, методичне забезпечення управління витратами⁶³⁰. Способи та прийоми групування витрат за об'єктами (носіями витрат) для обчислення собівартості і є методом обліку витрат. Для того, щоб вибрати саме той метод обліку витрат, який буде найбільш ефективним, підприємству необхідно враховувати ряд факторів: перш за все, організаційну структуру управління виробництвом; характер технологічного процесу; тип виробництва (масове, великосерійне, дрібносерійне або одиничне (індивідуальне)), його складність; номенклатуру продукції, що випускається, її складність; тривалість виробничого циклу; наявність незавершеного виробництва⁶³¹. Більшість вчених виділяють три основні методи обліку витрат та калькулювання собівартості, це: а) нормативний (вважається найбільш прогресивним, так як, дозволяє складати нормативну калькуляцію за кожним видом виробів на основі діючих

⁶²⁹ Захарченко В.І., Акулюшина М.О., Лінгур Л.М. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. Вип. 64, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4212/4139>; f

⁶³⁰ Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

⁶³¹ Інтернет ресурс: методи обліку витрат та калькулювання собівартості <https://i.factor.ua/ukr>

на початок звітнього місяця норм і кошторисів витрат); б) позамовний (об'єктом калькулювання виступає виробниче замовлення, тобто витрати на виробництво обліковуються за кожним замовленням окремо); в) попередільний (об'єктом калькулювання в даному методі є переділ, тобто певні види продукції, що об'єднані в калькуляційні групи). Їх характеристика відображена в таблиці 4.15.

Таблиця 4.15 – Порівняльна характеристика методів обліку витрат та калькулювання собівартості продукції

Ознака	Методи обліку витрат		
	Нормативний	Позамовний	Попередільний
1	2	3	4
Економічна сутність	Найбільш прогресивний, так як дозволяє скласти нормативну калькуляцію за кожним видом виробів на основі діючих на початок звітнього місяця норм і кошторисів витрат	У полягає в тому, що всі прямі основні витрати обліковують у розрізі встановлених статей за окремими виробничими замовленнями, які видають на задалегідь визначену кількість даного виду продукції.	Полягає в тому, що всі або деякі прямі витрати відображають в поточному обліку не за видами продукції, що виготовляється, а за переділами виробництва.
Галузь застосування	Оброблювальні виробництва з масштабним та великосерійним характером. Прикладом можуть слугувати підприємства машинобудівної, взуттєвої, швейної, шинної промисловості тощо.	Дрібносерійне або одиничне виробництво, особливо, якщо продукція яка виготовляється є унікальною або хоча б істотно відрізняється від продукції інших замовлень; Виробництво складної та великої продукції (виробів); використовують у літакобудуванні, важкому машинобудуванні, суднобудуванні, меблевій промисловості, будівництві, науці та інтелектуальних послугах (аудит, консультування), ремонтних роботах тощо	Серійне поточкове виробництво із застосуванням фізико-хімічних і хімічних методів переробки сировини. Використовують цей метод здебільшого підприємства з нафтопереробною, металургійною, хімічною, лакофарбною, харчовою, скляною промисловістю тощо.

Продовження табл. 4.15

1	2	3	4
Ступінь складності технічного процесу	Найпростіший технологічний цикл	Виробництво з досить складним та тривалим технологічним циклом	Технологічний процес складається з декількох послідовних стадій (переділів)
Об'єкт обліку витрат	Продукція, яка випускається	Окреме замовлення (продукція)	Переділ (окрема стадія технологічного процесу)
Об'єкт калькулювання витрат	Готова продукція, яка випускається підприємством	Виробниче замовлення, тобто витрати на виробництво обліковуються за кожним замовленням окремо.	Переділ, тобто певні види продукції, що об'єднані в калькуляційні групи (напівфабрикат або готова продукція)
Переваги	Дозволяє регулярно аналізувати причини відхилень і фактори, які спричинили їх, так як, для отримання даних про фактичну собівартість виробів, не потрібно чекати кінця місяця.	Використовується система відкриття виробничих замовлень, що дозволяє збирати всю первинну технологічну та облікову документацію виробу, на одному індивідуально присвоєному номері, що полегшує пошук потрібного замовлення у разі потреби.	Перелік переділів, за якими здійснюється облік витрат і калькулювання собівартості продукції, та калькуляційні групи продукції підприємство встановлює самостійно. Дозволяє реалізовувати проміжний продукт (напівфабрикат), що часто є додатковим джерелом прибутку
Недоліки		Повну собівартість замовлення при позовному методі загалом можна буде визначити вже після того, як воно буде закінчено Громіздкість та складність інвентаризації незавершеного виробництва	

Джерело: сформовано автором на основі⁶³².

⁶³² Методи обліку витрат і калькулювання собівартості. Податки і бухоблік. Червень, 2019. № 49. <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2019/june/issue-49/article-45000.html>

Як видно із таблиці 4.15 кожен із методів має, як переваги так і недоліки. На бухгалтера підприємства покладена велика відповідальність по аналізу всіх характеристик і чинників підприємства. Щоб обрати один із них, необхідно звертати увагу на їхні характерні особливості та співвідносити їх з тими вимогами та результатами, які очікує отримати підприємство внаслідок їх використання для визначення собівартості продукції. Необхідно зупинити свій вибір на найефективнішому методі обліку витрат та калькуляції собівартості, задля отримання точної та достовірної інформації про господарську діяльність суб'єкта. Їх класифікація відображена в таблиці 5.15.

Класифікація витрат, згідно з НП(С)БО 16 "Витрати", базується на функціональній ознаці, яка групує їх за видами діяльності, де вони виникли. Цей базовий підхід передбачає поділ витрат на наступні основні категорії:

1) капітальні (виробничі) витрати, пов'язані з безпосередньою організацією виробництвом готової продукції (товарів, робіт, послуг), сума яких складає виробничу їх собівартість. Це головні вкладення у фірму, що необхідні для старту її діяльності, тобто виробництва власної продукції або надання послуг.;

2) операційні витрати, що пов'язані з основною діяльністю підприємства, тобто витрати, що необхідні для перетворення вихідної сировини в готову продукцію (закупівля сировини – це можуть бути напівфабрикати, комплектуючі й устаткування для виробництва кінцевого продукту; зарплата робітникам, зайнятим на виробництві; ремонт і обслуговування устаткування, що бере участь у виробництві кінцевого продукту; витрати на електрику та інші комунальні платежі, необхідні для виробничих приміщень.);

3) адміністративні витрати, це витрати, які безпосередньо не впливають на результативність діяльності підприємства (на утримання управлінського персоналу; на комунальні платежі та витрати на утримання споруд; на ремонт обладнання управлінського підрозділу; на податки і банківське обслуговування фірми; на маркетингові дослідження, аудит і консультації; на закупівлю канцтоварів та відправку вихідної кореспонденції; на вирішення спорів в судах; на оплату відряджень управлінського персоналу підприємства);

Таблиця 5.15 – Класифікація витрат для належного відображення в обліку та подальшого управління діяльністю

Класифікаційна ознака	Види витрат	Мета класифікації
Бухгалтерський підхід		
<i>За видом діяльності</i>	Витрати операційної діяльності, від здійснення фінансових операцій, інвестиційної бізнес-діяльності	Поглиблення системи аналітичного обліку витрат, сприяння суттєвому підвищенню рівня інформаційних потоків для ефективного управління та посилення внутрішнього контролю за витратами.
<i>За функціями</i>	Виробничі, загальновиробничі, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати	
<i>За відношенням до виробничого процесу</i>	Основні, накладні	
<i>За ступенем залежності до обсягів виробництва</i>	Постійні, змінні	
<i>За способом віднесення на собівартість окремих видів виробництва</i>	Прямі, непрямі	
<i>За видами витрат</i>	Витрати за економічними елементами, за статтями калькуляції	
<i>За роллю у процесі виробництва</i>	Виробничі, невиробничі	
Управлінський підхід		
<i>За часом виникнення</i>	Очікувані (релевантні), безповоротні (нерелевантні)	Підвищення аналітичності про витрати та для задоволення потреб менеджменту підприємства.
<i>За можливістю впливу</i>	Контрольовані, неконтрольовані	
<i>За ступенем підтвердження</i>	Дійсні, уявні	
<i>За доцільністю здійснення</i>	Продуктивні, непродуктивні	
<i>За регулярністю понесення</i>	Поточні (постійні), разові	

Джерело: сформовано автором на основі⁶³³.

4) Витрати підприємства на реалізацію товарів і послуг (інвестиції в рекламу; зарплати працівників, відповідальних за рекламу товарів або послуг, що надає підприємство; зарплати менеджерів з продажу та витрати на їх забезпечення всім необхідним для ефектвної роботи (від канцтоварів до оплати відряджень в інші міста та країни); вкладення у передпродажну підготовку. Наприклад, на автозаводі потрібна перевірка рівня масла, рідин і в цілому

⁶³³ Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": затв. Наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. Дата оновлення 29.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

працездатності автомобілів перед їх відправкою кінцевому споживачеві. Або інтернет-магазину необхідно перевірити кожен товар перед упаковкою на наявність всіх комплектуючих, відсутність дефектів тощо; доставка товарів клієнтам підприємства; зарплати і все необхідне для персоналу, відповідального за доставку; закупівля, упаковка і ремонт тари чи упаковки, в якій товар доставляється покупцеві; післяпродажне обслуговування клієнтів підприємства, наприклад, гарантійний сервіс і ремонт техніки в центрах, оновлення версій купленого у підприємства програмного забезпечення тощо);

5) непередбачені фінансові витрати підприємства або інші витрати діяльності, такі як фінансові витрати, втрати від участі в капіталі, інші витрати (від знецінення вартості фінансових інструментів; втрати від зменшення корисності активів; втрати від неопераційних курсових різниць; собівартість реалізованих фінансових інвестицій; витрати, які виникають при списанні необоротних активів).

Ведення будь-якої бізнес-діяльності неминуче пов'язано з витратами. Фактично витрати підприємства – це оцінка в грошах вартості всіх матеріальних, інформаційних, трудових, природних та фінансових ресурсів, необхідних підприємству для роботи або повна собівартість продукції або послуг⁶³⁴. Як кінцевий результат вони можуть бути як продуктивними, так і непродуктивними. Продуктивні витрати підприємства – це ті, які необхідні для здійснення організації виробничого процесу та досягнення запланованих результатів. Можна сказати, що це ті ж самі витрати за економічними елементами чи статтями калькуляції:

1) *матеріальні витрати* (вартість сировини, матеріалів, комплектуючих, які безпосередньо використовуються у виробництві);

2) *витрати на оплату праці* (заробітна плата працівників, які беруть участь у виробничому процесі та витрати на соціальні заходи);

3) *амортизація* (частина вартості основних засобів, яка переноситься на вартість продукції протягом терміну їх корисного використання);

4) *інші витрати* (витрати на енергоносії, транспорт, оренду приміщень, рекламу).

⁶³⁴ Куди витрачаються гроші: базовий перелік витрат підприємства. Школа бізнесу. 02.07.2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/kudi-vitrachayutsya-groshi-bazovij-perelik-vitrat-pidpriyemstva>

Витрати на виробництво продукції у плануванні та обліку групуються за статтями, що встановлюються кожним підприємством самостійно в обліковій політиці підприємства. Але в загальному це такі статті витрат:

- чисті змінні прямі трудові, матеріальні та прирівняні до них витрати;
- чисті змінні непрямі трудові, матеріальні та прирівняні до них витрати;
- чисті постійні непрямі і прямі трудові, матеріальні та прирівняні до них витрати.

Непродуктивні (транзакційні) витрати підприємства – це витрати, які не обумовлені технологією виробництва, не є запланованими та виникають внаслідок певних непередбачуваних обставин, недоліків організації виробничої діяльності, порушення технології виробництва, браку продукції, невикористання робочого часу, простоїв підприємства, псування сировини та матеріалів тощо. Наприклад, штрафи та пені за несвоєчасну сплату податків та інших зобов'язань, витрати на ремонт обладнання, яке вийшло з ладу через порушення правил експлуатації, витрати на утилізацію бракованої продукції. В практичній діяльності підприємства часто постає питання оптимізації витрат, у цих випадках важливо знаходити баланс між економією ресурсів в процесі виробництва продукції та її якістю або надання послуг. Що стосується прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі облікової інформації, то відповідна класифікація може бути корисною стейкхолдерам для:

1) *оцінки ефективності різних видів діяльності* – проводиться вона на основі проведеного певного аналізу який дає повну картину для менеджерів підприємства, які види діяльності генерують найбільше доходів, а які – найменше, що може допомогти прийняти рішення про те, куди інвестувати ресурси та як оптимізувати портфель продуктів та послуг;

2) *оцінки ризиків* – це важлива складова успішності підприємства яка ґрунтується на вивченні джерел доходів, що може допомогти зрозуміти, зміна яких факторів може вплинути на фінансову стійкість підприємства. Наприклад, якщо значна частина доходів генерується одним клієнтом, то втрата цього контрагента може суттєво вплинути на фінансовий стан;

3) *контролю витрат* – ефективний контроль за розподілом витрат за статтями, центрами відповідальності або видами діяльності

допомагає керівництву відстежити на що спрямовані кошти, визначити найбільш витратні статті та можливо вжити заходи щодо їх оптимізації;

4) *формування собівартості* – групування витрат підприємства за певними категоріями, що відображають їх цільове призначення є надзвичайно важливим для розуміння собівартості продукції, адже саме ці витрати становлять її основу;

5) *планування та прогнозування* – це важливий етап у формуванні платформи для подальшого розвитку, який ґрунтується на вивченні тенденцій надходження доходів та понесення витрат, що може створити більш точні та реалістичні задуми та передбачити потреби в ресурсах. Складність структури і різноманіття процесів формування доходів і витрат передбачає їх розподіл за певними класифікаційними ознаками. Кожна класифікаційна група має своє наукове обґрунтування, економічну доцільність та практичний зміст. Використання класифікацій витрат в обліковій практиці та в процесі прийняття управлінських рішень дозволяє:

1) для менеджерів підприємства правильно зрозуміти економічну природу доходів і витрат, їх походження;

2) на основі зведення їх в єдину систематизовану форму можна вивчати склад, характер, структуру доходів і витрат;

3) в процесі їх аналізу виявляти об'єктивно існуючі групи та процеси формування доходів і витрат, взаємовідносини між їх окремими частинами;

4) оцінювати тенденцію зміни доходів і витрат в часі, акцентувати увагу на важливих аспектах управління розвитком підприємства та досягати високої ефективності інформаційної підтримки прийняття рішень.

Здійснення господарської діяльності у сформованому бізнес-середовищі, в першу чергу, передбачає прийняття рішень про використання обмежених бюджетних ресурсів підприємства. При цьому, фактор обмеженості ресурсів визначає необхідність їх раціонального розподілу та використання, через реалізацію принципу ефективності. А прийняття управлінських рішень визначає цілеспрямованість та альтернативність вибору серед існуючих варіантів. Прийняття рішень та їх реалізація лежать в площині процесів управління виробничою діяльністю підприємства. Його ефективність забезпечує інтеграцію технічних та економічних аспектів діяльності, зв'язує

внутрішні ресурси суб'єкта господарювання й зовнішнє середовище, підсилюючи його конкурентоздатність. Діяльність підприємства – це двосторонній процес, що включає в себе як отримання доходів, так і здійснення витрат. Сутність доходів полягає в тому, що вони відшкодовують витрати та забезпечують отримання прибутку. Прибуток, у свою чергу, є джерелом для збільшення власного капіталу підприємства, що й є його стратегічною метою бізнес-діяльності та самоціллю. Це обумовлює значимість питання ефективного використання обмежених ресурсів та мінімізації витрат, які є ключовими факторами успіху будь-якого підприємства. Необхідність систематизації інформації виступає основою для класифікації доходів і витрат в сфері бухгалтерського обліку та управління. Цей процес групування облікових даних за певними критеріями дозволяє зрозуміти економічну природу та джерела отримання доходів, а також визначити складові понесених витрат. Класифікаційні ознаки повинні враховувати організаційну структуру та особливості виробничого процесу, відображати не тільки теоретичні аспекти формування доходів і витрат, а й практичні. Ефективне застосування класифікації в межах інформаційної моделі повинно забезпечувати контроль відхилень на всіх етапах облікового циклу підприємства.

Розділ 16. ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

16.1. Формування інституціонального порядку інноваційного розвитку підприємства аграрного сектора економіки

Аграрний сектор в Україні є однією з ключових ланок національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, експортний потенціал та зайнятість значної частини населення. В умовах повномасштабної війни, підприємства вітчизняної аграрної галузі зазнали суттєвих втрат – руйнування виробничої інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, порушення логістичних ланцюгів, скорочення інвестицій та зростання ризиків для ведення господарської діяльності. За оцінками Світового банку, Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), Європейської комісії та уряду України, сукупні втрати підприємств аграрного сектору з початку повномасштабного вторгнення перевищують 40 млрд доларів США⁶³⁵. Зокрема, прямі збитки аграрної інфраструктури (зернохосвища, елеватори, техніка, склади) становлять понад 6,6 млрд доларів США⁶³⁶. Мінування сільськогосподарських угідь охоплює площу понад 5,2 млн гектарів, а вартість повного розмінування оцінюється на рівні 37 млрд доларів США⁶³⁷. Окрім того, внаслідок блокади морських портів і руйнування транспортної інфраструктури, втрати від порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат на транспортування оцінюються у 10–15 млрд доларів США⁶³⁸. У цих умовах виникає нагальна потреба не лише у збереженні аграрного потенціалу, а й у його модернізації на основі інновацій.

Відмітимо, що саме інноваційний розвиток підприємств аграрного сектора стає визначальним чинником для забезпечення їх

⁶³⁵ World Bank, FAO, European Commission, Government of Ukraine. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2023 update URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/>

⁶³⁶ KSE Institute. Russia Will Pay Project – Damage assessment update 2023. URL: <https://kse.ua/rwp>.

⁶³⁷ FAO. Ukraine Situation Report, October 2023: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. URL: <https://www.fao.org/emergencies/resources/documents/resources-detail/en/c/>.

⁶³⁸ UNDP Ukraine. War and Agriculture: Damage Assessment, November 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/war-and-agriculture>.

стійкості, конкурентоспроможності та здатності до швидкого відновлення в повоєнний період. Разом із тим, ефективне впровадження інновацій потребує належного інституційного забезпечення – формальних і неформальних норм, правил, організацій, що регулюють відносини між суб'єктами аграрної діяльності. Ключову роль у цьому процесі відіграють органи державної влади, які мають формувати сприятливе регуляторне, фінансове та інфраструктурне середовище, а також підприємства, які є безпосередніми ініціаторами й реалізаторами інновацій. В умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення особливої ваги набуває питання ефективної взаємодії державної влади та бізнесу в аграрному секторі. Саме ця взаємодія здатна забезпечити синергію зусиль, мобілізацію ресурсів, посилення інституційної спроможності та реалізацію стратегічних ініціатив щодо інноваційного оновлення галузі. Водночас існуючі інститути часто не відповідають сучасним викликам, що вимагає їх трансформації, посилення горизонтальних зв'язків та створення нових механізмів державно-приватного партнерства.

Таким чином, інституційне забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки України в контексті війни та повоєнної відбудови, з урахуванням ролі державної влади та підприємств, є вкрай актуальним і має важливе наукове та практичне значення.

Аналізуючи інституційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору, необхідно звернутись до теоретичного осмислення ключових понять, які формують концептуальну основу дослідження. У цьому контексті важливо уточнити зміст базових категорій, зокрема «інституційне забезпечення», «інноваційний розвиток» та «аграрний сектор», а також з'ясувати характер взаємозв'язків між ними. Такий підхід дозволяє сформулювати цілісну методологічну платформу та забезпечити системний аналіз процесів взаємодії між органами державної влади та підприємствами в умовах воєнного і повоєнного періоду.

Поняття «інституційне забезпечення» є міждисциплінарним за своєю природою та широко використовується в економіці, публічному управлінні, інституціональній теорії. Його суть полягає у формуванні та функціонуванні формальних і неформальних інститутів, що забезпечують реалізацію політики, стратегічних пріоритетів і,

зокрема, інноваційного розвитку. На думку Д. Норта⁶³⁹, інституції – це «правила гри» в суспільстві, які обмежують і спрямовують поведінку індивідів і організацій. Згідно з цією концепцією, інституційне забезпечення виступає як сукупність формальних (законодавство, державна політика) та неформальних (традиції, норми, довіра) механізмів соціально-економічної взаємодії.

Д. Родрік, А. Субраманян та Ф. Треббі⁶⁴⁰ наголошують на ключовій ролі інститутів у забезпеченні економічного зростання через стабільність правового середовища, захист прав власності та ефективне управління. В українській науковій традиції В. Геєць⁶⁴¹ визначає інститути як систематизовані суспільні очікування, усталені норми взаємодії, що істотно впливають на мотивацію та поведінку соціальних акторів. Водночас С. Кушнір⁶⁴² розглядає інституційне забезпечення розвитку підприємств аграрного сектору як впорядковану систему економіко-господарських процесів, що функціонують відповідно до формалізованих і неформалізованих правил, встановлених як державою, так і ринком.

Загалом інституційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрної галузі передбачає багатовимірну систему складових, серед яких фінансова, інтелектуально-кадрова, інвестиційна, техніко-технологічна, політико-правова, екологічна, силова, інформаційно-аналітична, логістично-інфраструктурна, соціальна, міжнародна та комунікаційна. Їхня комплексна взаємодія формує сприятливе середовище для впровадження інновацій, технологічної модернізації, інтеграції в глобальні ринки, а також для відновлення після збройного конфлікту.

Узагальнюючи концептуальні підходи до інституційного забезпечення, можна стверджувати, що ключовим чинником сталого розвитку є ефективна взаємодія держави з бізнесом та громадянським

⁶³⁹ North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. 1990. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.

⁶⁴⁰ Rodrik, D., Subramanian, A. & Trebbi, F. *Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development*. *Journal of Economic Growth*. 2004. 9. P. 131–165. <https://doi.org/10.1023/B:JOEG.0000031425.72248.85>.

⁶⁴¹ Геєць В. Інститути у розширенні технологічної модернізації економіки України. *Журнал європейської економіки*. 2016. Том 15 (№ 3). С. 255– 265.

⁶⁴² Кушнір С. О. Теоретико-методологічні засади інституційного забезпечення аграрного сектору України в контексті його інноваційного розвитку: монографія. Запоріжжя, ВД «Гельветика», 2019. 360 с.

суспільством. Особливу увагу при цьому слід приділити ролі держави, яка здатна виступати не лише регулятором, але й активним учасником інноваційних трансформацій. Саме держава формує правове поле, стимулює наукові дослідження, розвиває людський капітал та забезпечує інституційну інфраструктуру для інноваційного прориву.

Значний внесок у сучасне розуміння ролі держави в інноваційній економіці зробив британський економіст Дж. М. П. Сванн (G.M. Peter Swann)⁶⁴³. У своїх працях він акцентує увагу на тому, що інновація – це не просто результат наукового відкриття, а процес створення економічної цінності через нововведення. Інновації, за Сванном, мають ринкову природу: вони виникають як відповідь на потреби, змінюють структуру ринків, створюють нові ніші та підвищують конкурентоспроможність.

Дж. М. П. Сванн пропонує поділити історію розвитку інновацій на кілька концептуальних підходів:

1. *Класичні теорії*, зокрема підхід Й. Шумпетера, який трактує інновацію як «творче руйнування», що порушує стан рівноваги і стимулює економічний розвиток.

2. *Еволюційна економіка*, яка розглядає інновації як результат конкуренції і природного відбору між підприємствами.

3. *Мережеві підходи*, які підкреслюють роль взаємодії між фірмами, університетами, споживачами та державними інституціями у формуванні інноваційного середовища.

Важливим аспектом теорії Дж. М. П. Сванна є обґрунтування оптимальної ролі держави в інноваційній політиці. Він виділяє ключові інструменти державного впливу, таблиця 1.16.

Водночас Дж. М. П. Сванн застерігає від надмірного втручання держави, яке може мати негативні наслідки:

➤ *Деформація ринку* – домінування державного впливу може спотворити конкуренцію.

➤ *Неефективне витрачання коштів* – фінансування проектів з низькою інноваційною цінністю без належної оцінки.

➤ *Бюрократичні затримки* – повільне прийняття рішень у межах державних програм.

⁶⁴³ Swann G. P. The economics of innovation: An introduction. Cheltenham: Edward Elgar. UK. London: Edward Elgar Publishing Limited. 2009. 320 p. URL: <https://books.google.com.ua/>

Таблиця 1.16 – Інструменти державного впливу на інноваційний процес

Інструмент	Сутність
Фінансування фундаментальних досліджень	Держава вкладає в дослідження, які не мають негайної комерційної вигоди
Податкові пільги на дослідження та розвиток (R&D)	Стимулюють бізнес інвестувати у власні розробки
Державні гранти й субсидії	Підтримка ризикових або соціально важливих інновацій
Освіта та розвиток людського капіталу	Підвищення інноваційного потенціалу через підготовку фахівців
Інфраструктура знань (патенти, стандарти, інститути)	Захист прав інтелектуальної власності, інституційна підтримка

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, держава, згідно зі Дж. М. П. Сванном, має виконувати роль модератора, а не домінатора в інноваційній системі, створюючи сприятливі умови для функціонування ефективного ринку інновацій. Збалансована державна політика здатна забезпечити синергію між приватними ініціативами та публічним інтересом, що набуває особливого значення в умовах повоєнного відновлення аграрного сектору України та реалізації курсу на євроінтеграцію.

Водночас, розуміння природи інновацій потребує ширшого погляду, оскільки вони є не лише результатом наукових проривів чи технологічних відкриттів, а передусім результатом складної взаємодії між технологічними, економічними та соціальними чинниками. Як застерігає Дж.М.П. Сванн, надмірне регулювання або стимулювання інновацій з боку держави може призвести до викривлення ринку, неефективного розподілу ресурсів або бюрократичних затримок, що стримує динаміку розвитку.

Сьогоднішній світ вимагає переосмислення інновацій як нової ідеї, яка успішно реалізується на практиці та приносить вимірювану користь. Зокрема, в рамках політики Європейського Союзу щодо сільського господарства та розвитку сільських територій інновації розглядаються як впровадження нових або оновлених рішень, які забезпечують економічний, соціальний або екологічний ефект у сільській практиці⁶⁴⁴. Таке розуміння інновацій як інструменту

⁶⁴⁴ What is innovation?URL: <https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/what-innovation.html#>.

досягнення конкретної практичної користі є ключовим у переосмисленні підходів до розвитку підприємств аграрного сектору, особливо в умовах глибоких трансформацій, які переживає Україна.

Актуальність інновацій значно зросла у зв'язку з потребою швидкої адаптації до нових реалій «зеленої» економіки – як у воєнний, так і в післявоєнний період. У цьому контексті підприємства українського аграрного сектору, незважаючи на наявні виклики, демонструють прагнення до інноваційного оновлення, інтеграції європейських підходів та активізації державного впливу на їх розвиток через інституційні механізми.

Підприємства аграрного сектору України продовжують трансформуватися під впливом як внутрішніх викликів, зумовлених збройною агресією (руйнуванням виробничої інфраструктури та порушенням логістичних ланцюгів), так і зовнішніх чинників, передусім вимог інтеграції до європейського ринку. В умовах посиленої конкуренції, необхідності забезпечення продовольчої безпеки та післявоєнного відновлення, потреба в інноваційному оновленні аграрної галузі набуває стратегічного значення.

Підтримуємо думку Щуревича А. М.⁶⁴⁵, про доцільність формування стратегії інноваційного розвитку агробізнесу, орієнтованої на системне впровадження інноваційних рішень, новітніх технологій, а також модернізацію організаційно-виробничих процесів. Вернюк Н. О. та Дяченко М. І.⁶⁴⁶, одним із головних бар'єрів у цьому напрямі вважають відсутність довгострокового стратегічного бачення на рівні державної політики, хоча сучасні трансформаційні процеси засвідчують поступовий перехід від фрагментарних адаптивних заходів до більш цілісного та орієнтованого на майбутнє стратегічного управління розвитком підприємств сільського господарства. Цей процес супроводжується активним пошуком рішень у сферах цифрових технологій, біотехнологій, енергоефективності, відновлюваної енергетики, сталого використання ресурсів.

⁶⁴⁵ Щуревич А. М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. Інвестиції: практика та досвід. Серія «Державне управління». 2018. № 10. С. 101–105.

⁶⁴⁶ Вернюк Н. О., Дяченко М. І. Регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору України. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8805>.

Важливим інституційним імпульсом для такого переходу стала Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року⁶⁴⁷, яка створює системне підґрунтя для цифрової трансформації всіх підприємств ключових секторів економіки, включно з аграрним. У документі підкреслено важливість стимулювання цифровізації бізнесу через розвиток інноваційної інфраструктури, запровадження цифрових платформ обміну знаннями й технологіями, підтримку аграрних інноваційних стартапів та технопарків, а також підвищення цифрових навичок працівників.

Одним з ключових напрямів реалізації Стратегії є цифрова трансформація інноваційної діяльності в агросекторі, що включає такі елементи:

- розвиток *цифрових сервісів для аграріїв*, зокрема розширення функціональності платформи ДАР (державний аграрний реєстр), що сприяє прозорості підтримки, обліку ресурсів та залученню інвестицій;
- *грантова та інституційна підтримка* аграрних інноваційних проєктів, зокрема малих і середніх агровиробників, стартапів та наукових ініціатив;
- стимулювання *публічно-приватного партнерства* у сфері аграрних технологій, розвиток цифрових інноваційних екосистем;
- заохочення до *використання новітніх цифрових технологій* – штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), супутникового моніторингу, блокчейн-рішень для агровиробництва, логістики та збуту;
- формування *інтелектуального кадрового потенціалу* через розвиток цифрової освіти, підвищення кваліфікації кадрів та стимулювання прикладних досліджень у сфері «AgriTech».

Таким чином, реалізація положень Стратегії до 2030 року створює інституційну, технологічну та кадрову основу для переходу підприємств аграрного сектору України на якісно новий рівень інноваційного розвитку, що відповідає принципам цифрової економіки, зеленого зростання та євроінтеграційних стандартів. Впровадження такої стратегічної рамки дозволить не лише відновити галузь після

⁶⁴⁷ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024. № 1351-р. «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

руйнівного впливу війни, а й сформувати її як високотехнологічну, конкурентоспроможну та стійку до зовнішніх викликів систему, здатну забезпечити продовольчу безпеку національного та глобального рівнів.

Поряд із цим важливою складовою нормативного забезпечення інноваційних процесів в агросекторі є Національна економічна стратегія до 2030 року⁶⁴⁸, яка орієнтується на створення економіки знань, що передбачає інвестиції в інноваційні рішення, цифровізацію виробництва, розширення експортного потенціалу та формування високої доданої вартості продукції. У цьому контексті аграрна галузь розглядається як драйвер зростання через впровадження smart-технологій, біоінженерії, автоматизованих систем управління, енергоефективних та екологічно орієнтованих рішень. Крім того, наголошується на необхідності інституційної модернізації управлінських структур аграрного виробництва, а також на інтеграції науки та освіти у виробничі процеси. Зокрема, напрям 9 «Агропромисловий сектор та харчова промисловість» Національної стратегії, виділяє цей сектор як такий, що забезпечують продовольчу безпеку, значну частку експорту та зайнятості населення. Серед її цілей виділено:

- ✓ *Підвищення доданої вартості продукції* через розвиток переробної промисловості та технологічної модернізації агровиробництва.

- ✓ *Посилення експортного потенціалу* та диверсифікація ринків збуту.

- ✓ *Інтеграція в європейські ланцюги постачання* з урахуванням стандартів ЄС.

- ✓ *Зміцнення інституційної спроможності аграрного управління* та розвиток цифрової інфраструктури в сільській місцевості.

Відмітимо, що прийнята Стратегія формує системне бачення підприємств аграрного сектору як простору для впровадження інновацій у виробництві, зберіганні, логістиці та маркетингу аграрної продукції. Нею передбачено розширення програм інвестування у дослідження та розробки (R&D), а також залучення приватного капіталу до інноваційних проєктів у галузі агроінженерії, біотехнологій,

⁶⁴⁸ Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. №179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.

точного землеробства тощо. Значна увага приділена впровадженню цифрових рішень, зокрема GPS-моніторингу, big data-аналітики, автоматизованих систем управління агропроцесами. Підтримується розвиток агроінноваційних хабів, платформ на основі штучного інтелекту та блокчейн-технологій для сертифікації, обліку ресурсів та фінансових операцій у бізнес-діяльності підприємств сільському господарстві. Також простежуються курс на екологічну модернізацію у рамках цілей Green Deal⁶⁴⁹ де передбачається зменшення екологічного навантаження на аграрні екосистеми, підтримку органічного виробництва та біоенергетики. Інновації в даному програмному документі розглядаються як інструмент адаптації агровиробництва до кліматичних змін: впровадження нових сортів рослин, кліматично стійких технологій, цифрових систем зрошення, моніторингу ґрунтів. В Стратегії закладено ціль модернізації аграрної освіти та науки із фокусом на інноваційну підготовку кадрів, розвиток центрів професійної перепідготовки та стимулювання молоді до зайнятості в агросфері. Передбачено інтеграцію науково-дослідних установ і бізнесу, включення України до європейських освітніх та наукових програм (Horizon Europe, Erasmus+ для агронапрямків). Важливим нам видається передбачений розвиток інституційної інфраструктури підтримки інновацій – запуск механізмів державно-приватного партнерства (ДПП), агроінноваційних фондів, цифрових реєстрів земель і виробництва, а також удосконалення системи агрострахування, що є важливими інструментами інноваційного ризик-менеджменту.

Отже, в прийнятій Національній економічній стратегії-2030 чітко визначено, що лише через технологічне оновлення, цифрову трансформацію та інтеграцію в міжнародні інноваційні середовища українські підприємства агросектора зможуть вийти на якісно новий рівень функціонування. Передбачені заходи мають забезпечити підприємствам галузі довгострокову стійкість, економічну ефективність та здатність реагувати на глобальні виклики.

Ще одним важливим кроком у нормативному полі стало ухвалення Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової

⁶⁴⁹ Огляд політики у рамках стратегії European Green Deal. Пакет законодавчих ініціатив «Fit for 55». URL:<https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2022/01/european-green-deal-policy-guide.html>.

економіки в Україні»⁶⁵⁰, який задає загальні правові орієнтири для цифрової трансформації усіх секторів економіки, включно з аграрним. Закон закріплює державну підтримку впровадження цифрових сервісів, створення електронних платформ і цифрової інфраструктури, а також механізми фінансової та податкової підтримки інноваційної діяльності. Для аграрного сектора це відкриває нові можливості щодо цифрового моніторингу земель, управління виробництвом у реальному часі, впровадження точного землеробства, контролю якості та простежуваності продукції. Закон сприяє активізації агростартапів і технологічних проєктів шляхом доступу до цифрових хабів, інкубаторів і грантових програм.

У контексті інституційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору важливе значення має також Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року (розпорядження КМУ від 15 листопада 2024 р. № 1163-р)⁶⁵¹. Цей стратегічний документ визначає пріоритети довгострокового зростання аграрної сфери з акцентом на сталий розвиток сільських територій, децентралізацію, інвестиційну привабливість та інноваційність. У Стратегії задекларовано перехід від сировинної моделі агровиробництва до багатофункціонального, технологічно модернізованого агропромислового комплексу, в якому ключову роль відіграє впровадження цифрових технологій, наукоємних рішень та екосистемних підходів. Значна увага приділена інституційному оновленню управління сільським розвитком, зокрема:

- створенню умов для інтеграції сільських територій у національні та європейські інноваційні мережі;
- впровадженню інструментів «розумного села» (smart village), включаючи цифрові послуги, електронне урядування, системи мобільної освіти й охорони здоров'я;
- підтримці місцевих агроінновацій, сімейних фермерських господарств і кооперативів через пільгові програми фінансування, інкубаторів, центрів обслуговування агробізнесу;

⁶⁵⁰ Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, №№ 6-7, ст.18. Редакція від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.

⁶⁵¹ Розпорядження КМУ від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>.

- стимулюванню технологічної диверсифікації зайнятості на селі, розвитку агротуризму, біоенергетики та крафтового виробництва.

Окремо виділено напрям розвитку інфраструктури знань у сільській місцевості – освітніх кластерів, агроосвітніх платформ, підвищення цифрової компетентності населення. Впровадження інновацій у сільське господарство тісно пов'язане із забезпеченням інклюзивного розвитку сільських громад, покращенням якості життя, доступом до сучасних сервісів і нових джерел доходів.

Стратегія також враховує виклики, пов'язані з наслідками війни, і передбачає механізми післякризового відновлення агросектору – включно з модернізацією пошкодженої інфраструктури, стимулюванням реінтеграції переміщених громад у сільській місцевості, підтримкою нових форм агровиробництва.

Таким чином, у поєднанні зі Стратегією цифрового розвитку, Національною економічною стратегією та Законом про цифрову економіку, Стратегія розвитку підприємств сільського господарства та сільських територій до 2030 року формує комплексну архітектуру нормативно-інституційної підтримки інноваційного оновлення українського агросектору. Вона визначає сільські території не лише як простір для виробництва, а як середовище для інновацій, експериментів, підприємництва та сталого розвитку, орієнтованого на людину, громаду та природу.

Отже, сукупність нормативно-правових актів, що регулюють інноваційний розвиток аграрного сектору, формує багаторівневу державну політику, яка поєднує економічні, технологічні, екологічні та соціальні аспекти. Усе це створює стратегічний фундамент для поступального руху до моделі інноваційно орієнтованого та конкурентоспроможного агровиробництва, адаптованого до умов сучасних викликів та орієнтованого на довгострокову сталість.

16.2. Державна підтримка інноваційного розвитку підприємств аграрного сектора економіки

Інноваційний розвиток підприємств аграрного сектору України формується на основі поєднання державної підтримки, підприємницьких ініціатив і науково-технологічного поступу. В умовах війни така підтримка є не лише стимулом для модернізації підприємств сільського господарства, але й необхідною передумовою для продовольчої безпеки та соціально-економічної стабільності сільських територій.

Для стимулювання інноваційного оновлення виробництва в агросекторі з 1 липня 2022 року була запроваджена грантова програма «єРобота».⁶⁵² Програма реалізується за підтримки Світового банку в рамках «Екстреного проєкту надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)» та включає напрями: «Своя теплиця», «Свій сад», «Новий рівень». Держава компенсує до 70% вартості інвестиційного проєкту, але не більше 10 млн грн за умови, що не менш як 30% фінансується заявником власними або кредитними коштами. Обов'язковими умовами є створення нових робочих місць, зокрема від 125 до 425 сезонних працівників для садівництва та від 10 сезонних робітників на гектар для тепличного господарства⁶⁵². Зокрема у 2024 році загальна сума грантової підтримки агровиробників за напрямками «Свій сад» і «Своя теплиця» сягнула 1,35 млрд грн; допомогу отримали 270 агропідприємств. Міністерство аграрної політики та продовольства України відмічає, що 985 млн грн було спрямовано на розвиток садівництва, виноградарства та ягідництва (190 проєктів); 365 млн грн – на тепличне господарство (80 проєктів). У результаті реалізації цих проєктів закладено близько 3,5 тис. га нових багаторічних насаджень, встановлено десятки тунельних і блокових теплиць, зокрема для вирощування суниці, ожини, малини, овочів.

Програма продемонструвала високу затребуваність серед фермерів і малих агропідприємств, однак у квітні 2025 року Мінагрополітики оголосило про тимчасове призупинення прийому нових заявок за цими напрямками у зв'язку з вичерпанням обсягів бюджетного фінансування⁶⁵³. Подані до цього моменту заяви будуть розглянуті в межах наявних ресурсів.

Разом з тим, на тлі позитивного досвіду реалізації програми варто також відмітити системні проблеми, серед яких:

- ✓ нестабільність та обмеженість бюджетних ресурсів;
- ✓ відсутність стратегічного фінансового планування на 3–5 років;

⁶⁵² За 2024 рік грантову допомогу на розвиток садів та теплиць отримали 111 агровиробників на суму 477,2 млн грн. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257037.html.

⁶⁵³ Тимчасово призупинено заявки на гранти на розвиток садів та теплиць: результати програми «єРобота». URL: <https://minagro.gov.ua/news/z-pochatku-dii-hrantovoi-prohramy-na-rozvytok-sadiv-i-teplyts-ahrrarii-otrymaly-dopomohu-na-135-mlrd-hrn>.

- ✓ неналежний супровід проєктів після отримання фінансування;
- ✓ асиметричний доступ до ресурсів для агровиробників у зоні бойових дій або на деокупованих територіях.

Ці виклики були окреслені під час парламентських слухань Комітету ВРУ з питань аграрної та земельної політики (лютий 2024 року)⁶⁵⁴, де, зокрема, було озвучено: необхідність створення цифрової платформи моніторингу реалізації інноваційних агропроєктів; потребу в національній програмі стимулювання інновацій у виробництві та переробці; пропозиції щодо розширення інституційної взаємодії між органами державної влади, бізнесом, науковими установами та громадами. Ці ініціативи вказують на усвідомлення потреби в комплексному, скоординованому підході до інноваційного розвитку аграрного сектору. У цьому контексті важливо враховувати успішні міжнародні практики, які демонструють ефективність саме екосистемного підходу до стимулювання аграрних інновацій.

Зокрема, інституційна підтримка інновацій підприємств у агропродовольчому секторі країн ЄС характеризується не лише фінансовими механізмами, а й формуванням стійких багаторівневих екосистем, що об'єднують державу, науку, бізнес і громадянське суспільство. Одним із яскравих прикладів такої системної моделі є Food Valley NL (Нідерланди)⁶⁵⁵ – незалежна інноваційна платформа, яка функціонує як кластер на перетині аграрного виробництва, харчових технологій та сталого розвитку. Вона об'єднує агробізнес, університети та державні структури для підтримки інноваційної агропродовольчої екосистеми.

В основі діяльності Food Valley NL лежить системний підхід до трансформації підприємств агропродовольчої системи, який охоплює чотири ключові напрями:

1. Фермерські системи майбутнього (Farming Systems of the Future) – спрямовані на впровадження технологій сталого землеробства, автоматизації, точного фермерства, вертикального та міського землеробства.

⁶⁵⁴ Стенограма слухань у Комітеті з питань аграрної та земельної політики на тему: "Державна підтримка аграрного сектору у 2024 році. Державні та недержавні фонди і механізми". 6 березня 2024 року. URL:<https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75416.html>.

⁶⁵⁵ Practical approach Our journey is an invitation to everyone. URL: <https://foodvalley.nl/en/who->

2. Перехід до здорового харчування (Food & Health Transition) – інновації у сфері виробництва функціональних продуктів, персоналізованого харчування та харчових добавок.

3. Кліматична адаптація та сталість (Circular Agrifood Systems) – розвиток циркулярної економіки, повторне використання біомаси, мінімізація відходів та зменшення вуглецевого сліду.

4. Нові білкові ланцюги (Protein Transition) – створення альтернатив традиційному тваринному білку: рослинні, мікробні, культивовані білки.

Інноваційний механізм Food Valley NL ґрунтується на:

- публічно-приватному партнерстві, що забезпечує фінансування інновацій на всіх етапах;
- платформеній моделі співпраці, яка створює міждисциплінарні команди з науковців, стартапів, агропідприємств і технологічних інститутів;
- інтернаціоналізації знань, зокрема через залучення глобальних партнерів і трансфер технологій.

Food Valley NL не є лише науковим чи технологічним кластером. Її діяльність має глибокий вплив на формування політик, включаючи національні стратегії сталого сільського господарства та здорового харчування. Платформа тісно співпрацює з Європейською Комісією, аграрними університетами (зокрема Вагенінгенським), великими продовольчими корпораціями (Unilever, DSM, FrieslandCampina), а також інноваційними стартапами.

Вплив Food Valley NL на агропродовольчу систему проявляється в таких результатах:

- прискорення впровадження інноваційних технологій (від цифрового фермерства до foodtech);
- зменшення залежності від імпорту ресурсів та зниження навантаження на довкілля;
- підвищення доданої вартості агропродукції через інтеграцію переробки, пакування та логістики в єдину систему;
- створення сприятливого середовища для аграрних стартапів через доступ до фінансування, менторства та ринку.

Цей досвід має безпосереднє значення для України, яка прагне вибудувати власну інноваційну агропродовольчу екосистему. Зокрема, елементи системного підходу Food Valley NL можуть бути адаптовані через:

- створення національної платформи трансферу інновацій між агробізнесом, наукою і державою;
- розвиток інституційно підтриманих агропромислових кластерів;
- реалізацію пілотних регіональних проєктів на основі принципів циркулярної економіки та інноваційного фермерства.

У контексті повоєнного відновлення аграрного сектора України, впровадження подібної моделі може стати інституційною основою для сталого економічного зростання, трансформації експортної структури та формування конкурентних переваг на глобальному ринку.

Актуальною, на наш погляд, є введена інноваційна практика Haller Farmers, яка поєднує аграрні, освітні та екологічні компоненти, започаткована благодійною організацією Haller Foundation (Велика Британія – Кенія)⁶⁵⁶. Цей проєкт слугує прикладом соціальної інновації в агросекторі, що ґрунтується на принципах інклюзивності, локалізації знань та технологічної адаптації до умов дрібного фермерства.

Діяльність Haller Farmers полягає у наданні дрібним фермерам доступу до практичних агрономічних знань, сучасних екологічно безпечних технологій і цифрових інструментів для сталого ведення сільського господарства. Центральним елементом стало створення мобільного додатку "Haller Farmers App", що забезпечує доступ до бази знань, інструкцій, рекомендацій та покрокових порад з органічного землеробства, збереження водних ресурсів, боротьби зі шкідниками, компостування, ротації культур тощо.

Інноваційні аспекти ініціативи Haller:

- Демократизація знань: цифрова платформа безкоштовно надає доступ до знань та практик фермерства, адаптованих до місцевих умов.
- Мобільність та автономність: додаток працює офлайн, що критично важливо для сільських громад без стабільного інтернет-з'єднання.
- Інтеграція з місцевими громадами: підхід Haller поєднує технологічні інновації з активною участю громад у процесі адаптації знань до місцевих реалій.

⁶⁵⁶ Pioneering Sustainable Change, Our Legacy. URL: <https://www.haller.org.uk/about>.

- Універсальність моделі: підходи Haller можуть масштабуватися на інші регіони Глобального Півдня, а також адаптуватися до потреб країн з трансформаційною економікою.

Вплив на аграрний сектор:

1. Зміцнення продовольчої безпеки: за рахунок підвищення врожайності та самозабезпеченості домогосподарств.

2. Розвиток сталого дрібного фермерства: зменшення залежності від дорогих імпортованих ресурсів, хімікатів та нестійких технологій.

3. Формування аграрної культури: підвищення рівня екологічної свідомості, передача міжпоколінних знань.

4. Модель для політик розвитку: досвід Haller може бути імплементований у державні чи регіональні стратегії підтримки малого агровиробника, зокрема через підтримку локального цифрового контенту, навчальних платформ і консультативних служб.

Релевантність для України. У контексті децентралізації, цифровізації та потреби в інклюзивному розвитку сільських територій ініціатива Haller демонструє цінність простих, масштабованих рішень для аграріїв із низьким доступом до фінансів, освіти чи інфраструктури. Створення подібних платформ в Україні – з урахуванням місцевих агрокліматичних умов і мовної специфіки – може стати дієвим інструментом у реалізації політики розумної спеціалізації сільських громад.

Досить цікавою з інституційних практик ЄС, що демонструє синергію цифровізації та екологізації агросектора, є цифрова платформа за підтримки Генерального директорату Європейської Комісії з питань сільського господарства та розвитку сільських районів, Космічної програми ЄС (DG DEFIS) та Програми ЄС ISA 2 (DG DIGIT). Ця система підтримує фермерів у впровадженні сталих агропрактик через інтеграцію цифрових рішень у виробничі процеси. Платформа FaST⁶⁵⁷ надає фермерам доступ до карт ґрунтів, кліматичних моделей, агрономічних рекомендацій та калькуляторів поживного балансу. Крім того, вона автоматизує процес ведення документації, необхідної для дотримання вимог спільної аграрної політики ЄС. Її впровадження сприяє:

- зменшенню надмірного використання добрив;
- підвищенню точності агрономічних рішень;
- екологічному моніторингу господарств;
- прозорому розподілу субсидій і компенсацій.

⁶⁵⁷ URL: What is FaST? URL:<https://fastplatform.eu>.

FaST виступає не лише як цифровий інструмент, а й як елемент інституційного дизайну інноваційної агрополітики, оскільки забезпечує:

- узгодження екологічних стандартів на рівні ЄС і країн-членів;
- мультиакторну взаємодію між фермерами, державними органами, ІТ-компаніями та науковими центрами;
- підвищення цифрової грамотності фермерів;
- зменшення адміністративного навантаження через автоматизовану звітність.

Значення цієї моделі особливо важливе для України, яка прагне адаптувати елементи європейської аграрної політики в умовах повного відновлення. Використання подібної платформи дозволить створити в Україні систему цифрового супроводу інноваційних агропроектів, моніторингу екологічної сталості та підвищення ефективності аграрного виробництва. Впровадження українського аналога FaST, адаптованого до національних агрокліматичних умов і регуляторної бази, може забезпечити:

- підтримку рішень у галузі точного землеробства;
- контроль за виконанням умов держпідтримки;
- основу для розвитку «зеленої» аграрної політики на рівні громад.

Ще одним важливим інструментом інституційної підтримки інновацій в агропродовольчому секторі Європейського Союзу є Європейське партнерство з інновацій "Продуктивність і сталий розвиток сільського господарства" (EIP-AGRI). Ця ініціатива була створена Європейською Комісією для подолання розриву між наукою, практикою та політикою в аграрній сфері, а також для прискорення впровадження інновацій на місцевому, національному та транскордонному рівнях. EIP-AGRI⁶⁵⁸ працює над сприянням конкурентоспроможному та сталому сільському господарству та лісівництву, яке «досягає більшого та кращого з менших витрат». Воно сприяє забезпеченню стабільного постачання продуктів харчування, кормів та біоматеріалів, розвиваючи свою роботу в гармонії з основними природними ресурсами, від яких залежить сільське господарство.

⁶⁵⁸ European Innovation Partnership 'Agricultural Productivity and Sustainability. URL:<https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/about.html>.

EIP-AGRI функціонує як мережева платформа, що поєднує фермерів, дослідників, дорадчі служби, представників бізнесу, органи влади та громадянське суспільство з метою:

- спільного вирішення практичних проблем сільського господарства;
- створення інноваційних рішень у форматі мультиакторних проєктів;
- забезпечення трансферу знань між наукою і практикою.

Ключовим інструментом реалізації є Оперативні групи ЕІР (Operational Groups) – локальні чи регіональні коаліції, які працюють над впровадженням прикладних інноваційних рішень. Станом на 2024 рік у рамках ініціативи було створено понад 2000 таких груп по всьому ЄС.

Основні впливи EIP-AGRI на інноваційний розвиток аграрного сектору:

1. Інституціоналізація інноваційної співпраці – створення постійних каналів взаємодії між фермерами, дослідниками, дорадниками та технологічними компаніями.

2. Підвищення ефективності інноваційних інвестицій – залучення коштів Спільної аграрної політики (САП), програм «Горизонт 2020» і «Горизонт Європа» для практично-орієнтованих проєктів.

3. Прискорення трансферу знань – через платформу EIP-AGRI Knowledge Repository поширюються успішні кейси, навчальні матеріали, інструкції та рекомендації.

4. Адаптація інновацій до локальних особливостей – завдяки участі фермерів у кожному проєкті інновації розробляються та впроваджуються з урахуванням місцевих агрокліматичних, економічних та соціальних умов.

5. Стимулювання регіонального розвитку – багато проєктів зосереджуються на проблемах віддалених, гірських чи маргіналізованих сільських територій, залучаючи локальні громади до інноваційного процесу.

EIP-AGRI також підтримує розвиток сільських інноваційних хабів, організовує тематичні семінари, конференції та створює інноваційні тематичні мережі, які об'єднують фахівців за напрямками (напр., сталий ґрунт, цифрове фермерство, зменшення викидів тощо).

Зазначимо, що ініціатива EIP-AGRI є прикладом ефективного інституційного формату взаємодії науки та практики, що може бути адаптований в Україні шляхом:

- запуску пілотних мультиакторних проєктів за участю університетів, фермерських господарств та ОМС;
- створення національної платформи оперативних груп;
- інтеграції українських інституцій до європейських інноваційних мереж;
- використання ресурсів платформи для формування української системи аграрних знань (AKIS).

Таким чином, EIP-AGRI демонструє високий рівень організаційної зрілості інноваційної інфраструктури ЄС, забезпечуючи як технологічний прогрес, так і соціальну інклюзію у процесі трансформації аграрного сектору

Центральною інституційною рамкою, що об'єднує інноваційні екосистеми в аграрному секторі ЄС, є система AKIS (Agricultural Knowledge and Innovation Systems). Вона інтегрує освітні, наукові, дорадчі та виробничі компоненти з метою формування замкненого циклу створення, поширення і практичного застосування аграрних знань.

Згідно з офіційними матеріалами Європейської Комісії (EIP-AGRI, 2021), система AKIS дозволяє:

- ефективно трансформувати наукові результати у прикладні технології;
- скоротити розрив між наукою та фермерами;
- забезпечити адаптивність аграрної політики до викликів сталого розвитку;
- активізувати роль аграрної освіти та цифрових сервісів у поширенні знань.

EIP-AGRI, як операційна платформа AKIS, підтримує створення «оперативних груп» – тимчасових об'єднань фермерів, науковців та дорадників для реалізації інноваційних проєктів. Це дозволяє виводити інновації безпосередньо на рівень виробництва, що сприяє як підвищенню продуктивності, так і екологічній сталості.

Успішна реалізація системи AKIS у країнах ЄС засвідчує ефективність інтегрованого підходу до розвитку аграрних інновацій, який передбачає постійний обмін знаннями між науковцями, фермерами, дорадчими службами та політиками. Цей підхід забезпечує не лише технічний прогрес, а й підвищення адаптивності сільськогосподарського виробництва до кліматичних, економічних та соціальних викликів.

З огляду на актуальні потреби українського агросектору, особливо в умовах повоєнного відновлення, зростання ролі цифровізації та необхідності посилення конкурентоспроможності на глобальному ринку, впровадження національної системи AKIS в Україні є логічним і стратегічно важливим кроком. Нині в Україні офіційно оголошено про запуск власної системи AKIS. Як повідомляє Міністерство аграрної політики та продовольства України, це стане інституційною платформою для об'єднання зусиль аграрних університетів, наукових установ, дорадчих служб і фермерських господарств для впровадження інновацій. В Україні планується створення 8 регіональних AKIS-хабів, які стануть центрами, де можна отримати доступ до знань, інновацій, навчальних програм і професійних консультацій. Згідно з аналітичним оглядом AgroPolit⁶⁵⁹, український AKIS має забезпечити:

- розвиток цифрових інструментів для поширення аграрних знань;
- модернізацію дорадчої системи;
- підвищення ролі аграрної освіти в інноваційних процесах;
- залучення малого та середнього фермерства до інноваційної діяльності.

Для ефективного функціонування AKIS в українських умовах доцільно:

- інституційно закріпити роль AKIS як платформи міжвідомчої взаємодії.
- розвивати регіональні кластери знань на основі прикладів, подібних до Food Valley чи FAST.
- залучати міжнародний досвід і підтримку для підготовки фахівців, зокрема через спільні освітні програми з європейськими ВНЗ.
- створити відкриту цифрову базу аграрних інновацій, що акумулює кращі практики, адаптовані до українських умов.
- забезпечити сталі канали зворотного зв'язку між політикою, наукою і виробництвом для динамічного коригування стратегій.

Європейська рада з інновацій (European Innovation Council, EIC), що функціонує в рамках програми «Горизонт Європа» фінансує провідні технології та інноваційні стартапи, включаючи ті, що діють

⁶⁵⁹ Підтримка аграріїв: в Україні запускають систему AKIS. <https://agropolit.com/news/29963-pidtrimka-agrariyiv-v-ukrayini-zapuskayut-sistemu-akis>

у сфері сільського господарства, foodtech та біотехнологій. Вона забезпечує не лише доступ до фінансових ресурсів (грантів та equity-інвестицій), а й надає інкубаційну підтримку, експертний супровід та можливості масштабування інновацій.

Значний вплив EIC на агроінновації проявляється у таких напрямках:

- підтримка біоінженерних рішень для агровиробництва (наприклад, альтернативні добрива, біопестициди, мікробіоми);
- фінансування технологій розумного землеробства (AI, IoT, big data в агросфері);
- розвиток кліматостійких систем харчування та перехід до циркулярної економіки.

Такі інструменти як EIC Accelerator, EIC Pathfinder та EIC Transition дозволяють агротехнологічним проєктам пройти повний цикл – від ідеї до ринку, включаючи трансфер технологій між науковими установами та бізнесом.

Доповнює цей ландшафт інституцій підтримки інновацій платформа Agri-Tech Europe – спеціалізоване об'єднання стартапів, інвесторів, агрокомпаній і дослідницьких установ, що створює умови для обміну найкращими практиками, просування передових технологій і формування інвестиційно привабливого середовища для інновацій в агросекторі. Платформа організовує масштабні форуми, проводить акселераційні програми, сприяє налагодженню партнерств між агропідприємствами та технологічними компаніями, а також формує політичні рекомендації щодо підтримки агроінновацій у Європі.

Вплив Agri-Tech Europe на аграрні інновації проявляється у:

- пришвидшенні виходу інновацій на ринок через доступ до венчурного фінансування та бізнес-мереж;
- просуванні цифрових технологій в агровиробництві;
- формуванні транснаціональної екосистеми, що об'єднує ринки, знання та технологічні ресурси.

Отже, міжнародні інноваційні практики, такі як Food Valley NL, Haller Foundation та FAST Platform, демонструють ефективність системних підходів до формування інституційної інфраструктури агроінновацій. Запуск системи AKIS в Україні – це своєчасна відповідь на виклики модернізації сільського господарства та інструмент створення національної екосистеми аграрного знання. Її успішна

реалізація може закласти фундамент для сталого зростання аграрного сектору, підвищити його інноваційну спроможність і конкурентоздатність у глобальному вимірі.

Цифрова трансформація агросектору є однією з ключових умов сталого відновлення сільського господарства України в післявоєнний період. У сучасному агропродовольчому ланцюгу інновації відіграють не лише економічну, а й стратегічну роль, забезпечуючи підвищення продуктивності, ефективності ресурсокористування, стійкості до кліматичних змін та зменшення залежності від імпорту ресурсів. Попри обмежені фінансові та інституційні можливості, Україна поступово інтегрується в глобальний тренд переходу до сільського господарства 4.0. Зокрема, сучасні українські агропідприємства активно впроваджують⁶⁶⁰:

- прецизійне землеробство – через використання GPS-навігації, сенсорів, метеостанцій, агродронів та супутникового моніторингу. За даними дослідження «Kurkul», близько 25% великих аграрних холдингів уже впровадили комплексні системи точного землеробства.

- цифрові платформи управління господарством (FMIS) – такі як Cropio, Soft.Farm, OneSoil, які дозволяють автоматизувати облік, моніторинг посівів, планування агротехнологічних операцій.

- Big Data та агроаналітику – з метою прогнозування врожайності, оптимізації сівозмін та управління ризиками.

- інновації в агромашинах – трактори з автопілотом, сівалки зі змінною нормою висіву, дрони-обприскувачі тощо.

- біотехнології та органічні практики – що включають застосування біостимуляторів, мікробіологічних препаратів і рішень з адаптивного живлення рослин.

Серед стратегічних агроінноваційних трендів в Україні на 2025 рік експерти виділяють⁶⁶¹:

- поширення мобільних smart-додатків для фермерів (картування, агрокалендарі, агропоради).

- акцент на циркулярну економіку – повторне використання біомаси, компостування, агроенергетика.

⁶⁶⁰ Сільське господарство 4.0: приклад розвитку в Україні. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1743-silске-gospodarstvo-40--priklad-rozvitku-v-ukrayini>.

⁶⁶¹ Сільськогосподарські тренди 2025 року: що очікує аграріїв в Україні. URL: <https://zahidgenpostach.com.ua/blog/silskogospodarski-trendi-2025-roku-sho-ochikuye-agrariyiv-v->.

➤ автоматизація процесів – від точного висіву до збору врожаю, особливо в умовах дефіциту робочої сили.

➤ поява цифрових платформ і маркетплейсів, які об'єднують виробників, постачальників та логістів.

➤ розширення практик технологічного фермерства, зокрема вертикального землеробства та використання гідропоніки.

Проте, позитивно оцінюючи кроки аграрного сектора в напрямі впровадження інновацій, варто відзначити, що цифровізація українського АПК залишається фрагментарною та нерівномірною. І серед основних викликів:

➤ недоступність цифрових технологій для малих і середніх фермерів – через високу вартість, відсутність інституційної підтримки, нестачу навчальних програм.

➤ брак цифрових компетенцій у сільській місцевості, що обмежує використання інструментів навіть при наявності технічного доступу.

➤ відсутність єдиної державної цифрової стратегії для АПК, що ускладнює координацію між різними ініціативами, стартапами й освітніми проектами.

➤ низька інтегрованість даних – багато господарств використовують розрізнені інструменти, які не об'єднані в єдину агроєко-систему.

Отже, запуск в Україні національної системи АКІС – інституційної моделі, спрямованої на інтеграцію аграрної науки, бізнесу, дорадчих служб та державного управління стане поштовхом:

- стимулювати трансфер інновацій до фермерів;
- поширювати найкращі практики через мережу агроконсультантів;
- забезпечити зворотний зв'язок між польовими практиками та науковими розробками;
- сприяти розвитку аграрної освіти нового покоління з акцентом на цифрову компетентність.

Також стратегія смарт-спеціалізації регіонів передбачає розвиток локальних інноваційних кластерів, стартапів та центрів агроінновацій, що базуються на принципах сталості, біоекономіки та цифрової інфраструктури.

Таким чином, український агросектор перебуває на порозі структурного переходу до моделі аграрної економіки 4.0. Поглиблення цифровізації та інноваційності можливе за умов:

- розробки національної цифрової платформи агроданних;
- державної підтримки фермерських smart-ініціатив через ваучери, пільгові кредити, акселератори;
- активізації міжнародної співпраці (зокрема через Horizon Europe, EIC, EIP-Agri, Agri-Tech Europe);
- впровадження інтегрованих платформ агротехнологій, освіти і консалтингу.

Цифрові та інноваційні рішення стають не просто інструментами підвищення врожайності, а елементами формування нової, адаптивної аграрної моделі майбутнього, що буде орієнтована на екологічну стійкість, технологічну самодостатність та глобальну конкурентоспроможність.

З огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій та прикладні успіхи цифровізації в окремих сегментах українського аграрного виробництва (точне землеробство, дистанційний моніторинг, GPS-навігація, дрони, агроплатформи), очевидним є той факт, що технологічний прорив потребує інституційного підкріплення. Попри позитивні приклади використання цифрових рішень, агросектор залишається вразливим до фрагментованості, нестачі координації між державними політиками, слабкої інноваційної інфраструктури та обмеженого доступу малого та середнього бізнесу до інновацій.

Це обумовлює необхідність переходу від локальних цифрових ініціатив до системної моделі інноваційного розвитку, де цифровізація є не окремим елементом, а складовою комплексної взаємодії між державою, бізнесом і наукою. Така взаємодія має бути заснована на чітко визначених ролях, довгостроковому партнерстві, прозорих механізмах співфінансування, розвитку кадрового потенціалу та адаптації кращих європейських практик.

Саме створення ефективного інституційного середовища для взаємодії публічної влади, бізнесу та інноваційної інфраструктури стане визначальним чинником у трансформації аграрного сектора України з ресурсно-орієнтованого до високотехнологічного, сталого й конкурентного на глобальному рівні.

В час посилення глобальної конкуренції особливої актуальності набуває питання ефективної взаємодії між державою, науковими

установами, бізнесом і сільськими громадами для підтримки інновацій у сільському господарстві. Зважаючи на міжнародний досвід, зокрема практики ЄС, інституційне забезпечення агроінновацій базується не лише на фінансових механізмах, а й на системному партнерстві, інтеграції знань, публічно-приватному управлінні та інклюзивній участі усіх стейкхолдерів.

Для України першочерговим завданням є створення постійно діючої національної платформи взаємодії між органами державної влади, аграрним бізнесом, наукою, освітніми установами та громадянським суспільством. Така платформа має виконувати функції стратегічного планування інновацій, формування запитів агробізнесу до дослідницьких установ, а також координації доступу до джерел фінансування. Це дозволить не лише підвищити ефективність агрополітики, а й створити сприятливе середовище для розвитку аграрних стартапів і технологічного підприємництва.

Важливим елементом цього процесу є формування національної інноваційної екосистеми в агросфері. Йдеться про розвиток регіональних технопарків, кластерів, інноваційних центрів та інкубаторів, які мають діяти у тісній співпраці з аграрними університетами та професійно-технічними закладами. Законодавча підтримка такого підходу має передбачати оновлення нормативної бази у частині інноваційної діяльності, стимулювання інвестицій у дослідження та розробки (R&D), а також сприятливе оподаткування для підприємств, що впроваджують агроінновації.

Окрему увагу варто приділити масштабуванню системи сільськогосподарських знань та інновацій, яка успішно функціонує в ЄС. Для України це означає необхідність інституціоналізації сучасної дорадчої служби, цифрової трансформації освітніх програм та активного залучення фермерів до мережі знань. У межах цієї системи мають інтегруватися наукові центри, освітні платформи, аграрні асоціації, незалежні експерти, а також інструменти державної підтримки.

Поряд із цим доцільно розробити цільову державну програму розвитку аграрних інновацій, що охоплювала б підтримку технологічних проєктів, цифрових сервісів, екологічно безпечних технологій та агроекологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та збереження природних ресурсів.

Не менш важливо забезпечити інституційну підтримку цифровізації сільського господарства, зокрема, в частині впровадження

агроінформаційних систем, створення єдиної цифрової платформи даних, розвиток аграрного електронного урядування (e-agrar), а також реалізацію освітніх програм із цифрової грамотності для фермерів. Такі рішення сприятимуть поширенню практик точного землеробства, дистанційного моніторингу посівів, смарт-фермерства, що є базою для технологічного оновлення сектору.

Нарешті, ключовим елементом є активна участь України у міжнародних платформах і програмах, зокрема EIP-AGRI, Horizon Europe, Agri-Tech Europe, Food Valley NL. Це дозволить інтегрувати український агросектор у європейський простір інновацій, налагодити трансфер технологій, залучити інвестиції та забезпечити доступ до сучасних знань і рішень.

У сукупності ці заходи сприятимуть побудові стійкої, інноваційно орієнтованої моделі аграрного розвитку, що забезпечуватиме конкурентоспроможність українського сільського господарства у довгостроковій перспективі та стане основою його модернізації в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Отже, проведене нами дослідження засвідчило, що інноваційний розвиток аграрного сектору України є критично важливим чинником забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах війни, післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського ринку. Визначальну роль у цьому процесі відіграє інституційне забезпечення, яке охоплює не лише нормативно-правові акти та фінансові інструменти, а й системну взаємодію між ключовими акторами – державними органами, бізнесом, науковими установами, громадами.

Аналіз європейського досвіду (Food Valley NL, EIP-AGRI, FaST, AKIS, Haller Foundation, EIC, Agri-Tech Europe) показав ефективність екосистемного підходу до впровадження інновацій – через формування багаторівневої платформи співпраці, трансферу знань, цифровізації та публічно-приватного партнерства. Для України ці моделі є орієнтирами у розбудові власної системи підтримки агроінновацій, яка повинна відповідати як національним викликам, так і глобальним трендам.

Водночас наявність низки системних проблем, які уповільнюють інноваційний поступ (фрагментарність державної політики, обмеженість фінансування, нерівномірний доступ до інновацій у

регіонах, слабку інтеграцію науки й практики) вимагає стратегічного підходу до розвитку інституційного середовища, включаючи:

- посилення координації між центральними й місцевими органами влади;
- інституціалізацію національної платформи державно-приватного партнерства в інноваціях;
- розвиток довгострокового планування та фінансування інноваційної діяльності;
- поглиблення міжнародної інтеграції через участь у європейських програмах підтримки агроінновацій.

У цих умовах, інституційне забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора України має спиратися на багатовимірну систему інструментів, синергію держави й бізнесу, а також адаптацію кращих міжнародних практик. Тільки за умов чіткого стратегічного бачення, ефективної міжсекторальної взаємодії та державної підтримки інновацій можливо трансформувати аграрну галузь у високотехнологічну, екологічно орієнтовану і стійку систему, здатну забезпечити продовольчу безпеку, економічне зростання та глобальну конкурентоспроможність України.

Розділ 17. ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В НОВОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ

17.1. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства

В новому економічному середовищі вкрай важливою для розвитку бізнесу є проблема формування ефективного механізму державного регулювання бізнес-середовища, причому як з боку держави, так і самого підприємства. В науковій літературі поняття «бізнес-середовище» подається як сукупність факторів, у межах яких здійснюється господарська діяльність з метою отримання прибутку, як сукупність усіх зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства, які в значній мірі впливають на його функціонування⁶⁶² тощо.

Особливістю його розвитку в сучасних умовах є перманентна зміна факторів за кількісними та якісними параметрами. Проте, незалежно від виду бізнес-діяльності, внутрішнє середовище кожного підприємства як відкритої системи здатне змінюватись під впливом зовнішнього середовища, в якому і виявляється кінцевий результат господарської діяльності. В міжнародних документах бізнес-середовище подається, як набір інституціональних, нормативно-правових та регуляторних умов, за яких працює бізнес⁶⁶³. Податкові фактори в ньому можна виявити як у чистому вигляді, так і у опосередкованому (як соціальні та економічні ефекти). В період трансформаційної економіки становлення та розвиток бізнес-середовища в Україні супроводжувалося значними відхиленнями від норм: відсутністю поступового первісного нагромадження капіталів, тривалого розвитку підприємницького менталітету та навичок, послідовності, системності, а іноді й логіки, у прийнятті рішень тощо. Ці фактори визначали особливість розвитку підприємницького сектору, процес становлення якого

⁶⁶² Головащенко В. П. , Сидорова А. В. Сучасне бізнес-середовище України. Вісник Донецького національного університету ім. В. Стуса. 2018. Вип. 2. С. 145-148. С. 146. URL:

⁶⁶³ Прушківська Е.В. Еволюція поглядів на суть та зміст структурних змін. The Economic Messenger of the NMU. 2015. № 4. С. 6–12. С. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2005_4_3

проходив за відсутності виваженої стратегії розвитку взаємодії держави і бізнесу. Тому 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 стійкого, цивілізованого, ефективного та дієвого середовища господарської діяльності. Його постійна мінливість щодо «правил гри» додаткове тому підтвердження, а позаринкові форми взаємодії держави і бізнесу стали «нормою» в сучасному українському суспільстві. Ця особливість українського бізнес-середовища підтримується з обох боків взаємин (державних інституцій і бізнесу), тому їх викорінення із суспільної свідомості вбачається довготривалим процесом. Світовий досвід успішних країн довів зворотнє, що потрібне чітке розуміння як з боку держави, так і з боку підприємств, що прозорий бізнес має величезні переваги та перспективи. Формування бізнес-середовища на основі такої концепції є по суті складним та витратним на початкових етапах явищем, разом з тим тут закладений великий потенціал неоцінюваного досвіду та навичок роботи у важких і несприятливих умовах. В цьому велика роль і відповідальності державних інституцій, яка проявляється у формуванні бізнес-середовища з достатнім рівнем прозорості та дієвості суспільної угоди між нею та бізнесом, а недосконалість інституціонального порядку, низький рівень моралі, слабка дієвість ринкових і суспільних інститутів не здатні забезпечити підприємствам правильні орієнтири діяльності.

Військова агресія з боку росії та невизначеності у подальшому розвитку вимагають від владних інституцій ухвалення швидких і дієвих рішень щодо посилення гнучкості та одночасно ефективності податкової політики щодо розвитку підприємництва. Екстремальні умови ведення бізнес-діяльності вимагають також реалізації комплексу заходів з пом'якшення негативних соціально-економічних наслідків, насамперед, спрямованих на збереження доходів населення та робочих місць. Кожна країна будує свою економічно обгрунтовану систему, тому тут відсутні стандарти, що характеризує їх різноманіттям моделей від країни до країни, але все ж таки можна простежити й певні спільні риси податкової підтримки населення та бізнесу в європейських країнах та Україні:

- відстрочка податкових платежів як для фізичних, так і для юридичних осіб без застосування штрафних санкцій;
- перенесення строків подачі податкової звітності;
- мораторій на проведення податкових перевірок на визначений строк;
- соціальні виплати суб'єктам підприємницької діяльності;
- звільнення від сплати певних податків підприємств, що працюють або постраждали в період карантину (наприклад, ЄСВ) тощо⁶⁶⁴.

Невизначеність у подальшому розвитку ускладнює умови розвитку бізнес-діяльності. А будь-які точкові зміни, як і короткострокова бездіяльність виконавчих органів влади, миттєво призводять до різних коливань економічних результатів бізнес-діяльності підприємств. Введення превентивних заходів послаблюють надходження до бюджету, проте їх мета одна – зберегти бізнес в період, наприклад, війни та економічні відносини, пов'язані з ним. Тут важливо розуміння того, що недостатньо опрацьовані державні економічні механізми вв ринковій економіці та окремі стимули можуть мати тривалі негативні наслідки для національної та регіональної економіки. Усі механізми та заходи, які вживаються в цих складних умовах, повинні бути спрямовані на майбутнє і не стати причиною нестабільності. Особливо зважаючи на загальні принципи податкового законодавств щодо забезпечення його стабільності, економічності та соціальної справедливості. В цих умовах 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 економіки⁶⁶⁵.

Отже, у формуванні дієвого бізнес-середовища, державні інститути усіх рівнів управління мають забезпечити тісне співробітництво та координацію дій між собою, із бізнес-структурами та учасниками фінансового ринку. В ринковій економіці це важливий

⁶⁶⁴ Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. Ефективна економіка. № 8, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/80.pdf

⁶⁶⁵ Удосконалення податкової системи України в контексті викликів та загроз, спричинених поширенням COVID-19. Аналітична записка / за ред. О. Драган. Ірпінь: НДІ фіскальної політики, 2020. 96 с. С. 6.

фактор відновлення та збереження спроможності фінансової системи забезпечувати зростання економіки регіону, країни. Найдієвішим і гнучким економічним механізмом державного регулювання бізнес-середовища в ринковій економіці була і залишається податкова система.

Дієвість фіскальної політики певною мірою залежить від вибору фіскальних інструментів відносно циклів ділової активності та стану економічного середовища та дотримання основних принципів, які забезпечують їй оптимальність. Спираючись на авторитетну думку Дж. Стігліца, до таких її принципів відносять економічну ефективність, адміністративну простоту, політичну відповідальність, гнучкість і справедливість⁶⁶⁶. Означена система принципів фіскальної політики сьогодні значно є ширшою (рис 1.17).

До головних принципів формування стимулюючої фіскальної політики в новому бізнес-середовищі відносять такі принципи: 1) ефективності оподаткування; 2) системності та внутрішньої цілісності оподаткування; 3) єдиного податку; 4) достатності; 5) податкоспроможності; 6) рівнонапруженості; 7) стабільності в оподаткуванні.

Основними принципами формування стримуючої фіскальної політики є такі принципи: 1) множини податків; 2) гнучкості (еластичності) оподаткування; 3) невідворотності настання визначеної законом відповідальності; 4) нейтральності оподаткування.

В умовах існуючої кризи спричиненої війною державні заходи формування сприятливого бізнес-середовища мають зосередитись на: 1) здешевленні кредитів; 2) скороченні податків; 3) прискореній амортизації та податкових знижках (пільгах) на нові інвестиції тощо. Важкі умови вимагають впровадження саме інструментів стимулюючої фіскальної політики держави, якими є: 1) зниження податків; 2) збільшення державних закупівель (витрат); 3) збільшення трансфертів або сполучення зростання державних витрат із зниженням податків. Саме такий підхід буде спрямований на збереження та активізацію бізнес-діяльності підприємств, що в кінцевому підсумку буде сприяти і бюджетним надходженням.

⁶⁶⁶ Податкова політика: теорія, методологія, інструментарій: навчальний посібник / за ред.: Ю. Б. Іванова, І. А.. Майбутова. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 492 с.

Принципи формування стимулюючої фіскальної політики



- 1) ефективності оподаткування (означає наявність бізнес-інструментів у податковому механізмі, що стимулюють економічне зростання, господарську діяльність підприємств);
- 2) системності та внутрішньої цілісності оподаткування (відображається у взаємопов'язаності та узгодженості змін основних податкових показників (бізнес-індикаторів, критеріїв) при зміні основних параметрів (ВВП та його структури), спрацьовує на єдність економічного простору країни);
- 3) єдиного податку (обумовлює об'єднання в один податок платежів з одного об'єкта оподаткування (підприємства, установи, організації) та створення єдиного оптимального (ефективного, результативного) податку);
- 4) достатності (обумовлює забезпечення достатніх (відповідних) доходів усіх бюджетів для фінансування їх видатків);
- 5) податкоспроможності (тягар оподаткування має бути поставлений у залежність безпосередньо від конкретного доходу та рівня добробуту суб'єкта);
- 6) рівнонапруженості (зобов'язання перед бюджетом щодо сплати податків встановлюються для всіх платників відповідно до їх можливостей та результатів діяльності шляхом єдиних або диференційованих ставок);
- 7) стабільності в оподаткуванні (тобто податкова система має залишатися сталою протягом кількох визначених років, що забезпечить інтереси не тільки платників податків, але й держави загалом; а зміна механізму має відбуватись еволюційним шляхом).

Принципи формування стримуючої фіскальної політики



- 1) множини податків (зумовлює сукупність диференційованих податків та об'єктів їх обкладання, реалізує ефект взаємодоповнюваності всіх наявних податків);
- 2) гнучкості (еластичності) оподаткування (означає, що податковий механізм може оперативно змінюватись згідно з об'єктивними потребами та можливостями держави);
- 3) невідворотності настання визначеної законом відповідальності (у разі порушення чинного податкового законодавства);
- 4) нейтральності оподаткування (установлення податків та зборів у спосіб, який не впливає на збільшення або зменшення конкурентної спроможності платника податків (підприємства, установи, фірми, установи тощо).

Рис.1.17. Принципи формування фіскальної політики держави.

Джерело: сформовано на основі⁶⁶⁷.

⁶⁶⁷ Огірко О., Курилін І. Фіскальна політика держави на різних фазах економічного циклу: сутність, види та принципи формування. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2018. Vol. 4, No 7. P. 100 1012. URL: file:///C:/Users/TechnoPlus/Desktop/ssm-3310503.pdf

В Україні тривалий час формувалася та практикувалася фіскальна політика, оптимізувався механізм її здійснення, удосконалювалося відповідне її забезпечення (принципи, інструменти, інститути, нормативно-правові акти тощо). Останнім часом здійснено низку заходів у контексті модернізації діяльності Державної податкової служби України як пріоритетного органу здійснення ефективної фіскальної політики з метою перетворення її в орган демократичного державного управління. Важливими умовами податкової реформи вважалися ті, які націлювалися на прагматизм узгодження діяльності податкової служби з Податковим кодексом України та відповідними вимогами Європейського Союзу. Нині при визначенні пакету фіскальних заходів щодо сприяння розвитку в умовах невизначеностей для економіки України слід враховувати такі базові положення (принципи):

- недостатній розмір бюджетних коштів для здійснення ефективної стимулюючої фінансової допомоги бізнесу й населенню, що зумовлює акцентування державної підтримки на податковому стимулюванні фінансового та нефінансового характеру;

- в ринковій економіці 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;

- на основі принципу міцності держави формується інституціональний порядок ефективної протидії податковим правопорушенням як елементу захисту економічної конкуренції, податкової конкуренції та податкового іміджу на макрорівні;

- в цих складних умовах тимчасовий адресний характер механізму податкового стимулювання, який передбачає отримання адресної допомоги та стимулювання розвитку у вигляді податкових пільг, зокрема розстрочок сплати податків, суб'єктами тих видів діяльності, які найбільше постраждали від військових дій. Важливо застосування таких заходів, як тимчасових, за для непорушення принципу нейтральності оподаткування;

- створення інституціонального порядку ефективної боротьби із тіньовим сектором економіки. Незважаючи на те, що тіньовий сектор в кризових умовах дійсно сприймається як додаткова «подушка» економічної безпеки, все ж потрібно для ефективної дії ринкових механізмів скорочувати його частку. Мінімізація проявів та залучення

до оподаткування тіньового сектору економіки є важливим інструментом протидії кризових явищ;

- у процесі формування післявоєнного бізнес-середовища необхідна бути утверджуватися поступова та розвинена технологізація дозвільних і податкових процедур. Важливість її утвердження як з точки зору зручності та зниження витратності дозвільних сервісів та процесу виконання своїх обов'язків платниками податків, так і протидії бюрократизму державних інституцій. В сучасному бізнес-середовищі поширеними стали процедури отримання цифрового підпису, подачі заяв, електронні реєстри та електронна черга в контролюючі органи, а також є сервіси такого плану: єдиний рахунок, е-РРО, е-повернення, е-акциз, е-податки, об'єднана звітність тощо.

В умовах євроінтеграції варто виокремити два напрями здійснення гармонізації місцевих податків і зборів в Україні відповідно до законодавства ЄС:

1) імплементація принципів належного управління у сфері оподаткування. Стаття 349 Угоди називає лише принципи належного управління у сфері оподаткування, яких дотримуються держави-члени на рівні ЄС, а саме: принципи прозорості, обміну інформацією, добросовісної податкової конкуренції;

2) гармонізація структури податкової системи, що включає гармонізацію концепцій прямого і непрямого оподаткування⁶⁶⁸. Зауважимо, що підвищення рівня прямого оподаткування виступає одним із ключових напрямів перспективної податкової реформи у країнах, що планують набути членства в ЄС.

Важливо створювати такий рівень взаємин бізнесу з державними інститутами, щоб зміни у подібних механізмах не викликали реакцію на відповідну економічну поведінку бізнесу. Звідси і поставлені цілі щодо підтримки (обмеження розвитку) певних сфер. А також корективи у процедурах податкового контролю. Проте, розвинене громадянське демократичне суспільство створює умови можливості

⁶⁶⁸ Ткачик Ф. П. Організаційно-правові детермінанти фіскальної політики на державному та місцевому рівнях. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2021 р., № 3 (120). С. 128 – 133. С. 130. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/22.pdf

бізнесу впливати на управлінські дії влади через законні методи (експертиза нормативно-правових актів, обговорення, внесення пропозицій, утворення професійних громадських організацій та рад тощо). Звідси, існує взаємозалежність між більш активною громадською позицією бізнесу і значнішим її вплив на ефективне державне регулювання. Таке сприятливе бізнес-середовище партнерства здатне сприяти формуванню довіри і позитивного відношення до державних інституцій 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). В сучасних умовах динамічної цифрової економіки охопити всебічність та взаємозалежності ключових елементів економічного механізму державного регулювання бізнес-середовища на рівні країни, регіону та з боку представників бізнесу можна через розгляд податкової складової факторів впливу на економічний потенціал підприємства.

В економічному ринковому середовищі економічний потенціал підприємства формується під впливом податкових факторів, які можна розглядати з точки зору рівня податкового навантаження на підприємство, його соціальної відповідальності та податкового іміджу. Оскільки податок сплачується із прибутку бізнес-діяльності підприємства, то їх розміри впливають на організацію виробничої діяльності підприємств, на їх величину прибутку, а звідси формується і рівень платоспроможності, можливість формування фінансових їх ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності товару його якості тощо. У сформованому бізнес-середовищі рівень цього впливу на бізнес-діяльність підприємства залежить від податкової системи – самого складу податків, рівня їх фіскальності, методів справляння, стабільності та досконалості податкового механізму. Складність функціонування податкової системи відносно певного кластеру підприємств виявляється при аналізі окремих платежів, які чинять найбільший вплив на їх діяльність, зокрема податку на прибуток підприємств, ПДВ, єдиного податку, ЄСВ та податку на доходи фізичних осіб. Податкова складова факторів впливу на економічний потенціал підприємства в новому бізнес-середовищі відображено на рис. 2.17.

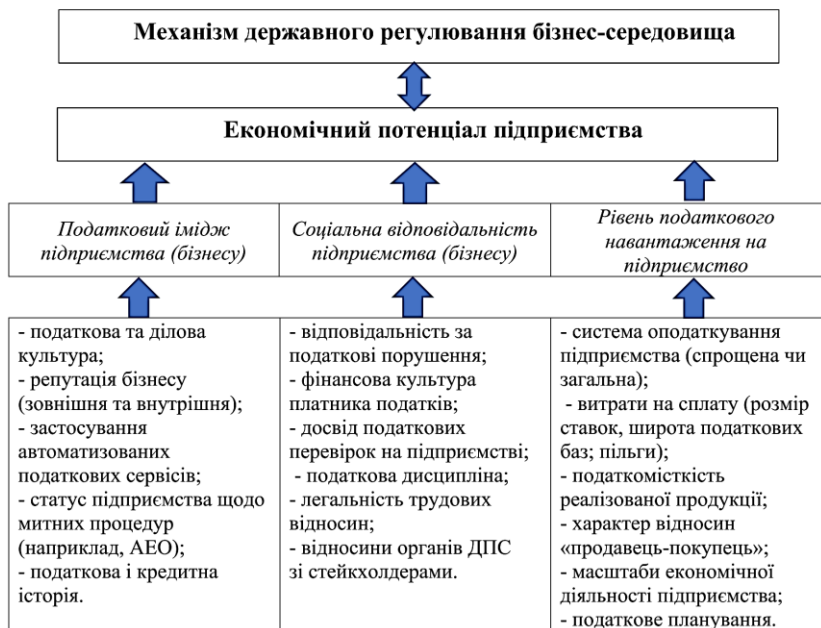


Рис. 2.17. Податкова складова факторів впливу на економічний потенціал підприємства.

Джерело: складено на основі⁶⁶⁹.

У цій архітектоніці критерієм оцінки впливу відмічених податків на економічний стан підприємства може бути прибуток, який є основним найважливішим джерелом фінансових ресурсів підприємства для подальшого його розвитку бізнес-діяльності. Податок на прибуток підприємства, як важлива складова податкової системи України, сплачується як частина від нього до державного бюджету для виконання її функцій і тому має значний економічний вплив на функціонування суб'єктів господарювання, адже при цьому зменшуються можливості розширеного відтворення виробництва. З 2015 року в Україні запроваджена класична європейська модель податку

⁶⁶⁹ Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. Ефективна економіка. № 8, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/80.pdf

на прибуток, згідно з якою базовим показником для розрахунку об'єкта оподаткування є бухгалтерський фінансовий результат до оподаткування, який в подальшому коригується на різниці, прямо визначеній Податковим кодексом України (базова (основна) ставка податку на прибуток в Україні – 18 %).⁶⁷⁰ Тобто, об'єкт оподаткування повинен розраховуватись на підставі даних фінансової звітності платника податків, у зв'язку із чим податковим органам надано право проводити перевірку правильності ведення бухгалтерського обліку для податкових цілей.

Стосовно податку на додану вартість (це непрямий податок, який входить в ціну товарів (робіт, послуг) та сплачується покупцем, але його облік та перерахування до державного бюджету здійснює продавець (податковий агент). Розміри ставок податку визначає Податковий кодекс України (ставка ПДВ в Україні може бути різною, наприклад: 20%, 14%, 7% і 0%. Ставка ПДВ 20% – обкладається більшість товарів і послуг, інші процентні ставки є, імовіріше, винятком)⁶⁷¹. В економічному бізнес-середовищі його вплив на діяльність підприємства великою мірою залежить від призначення товару і типу покупця. У випадку, якщо покупець даного товару використовує його як засіб виробництва (має можливість відшкодувати суми ПДВ, які входять у ціну), то ймовіріше, що зміни ставок ПДВ не справлятимуть значного впливу на фінансовий стан продавця товару. Фінішому випадку, коли покупець використовує придбаний товар як предмет споживання, то ймовіріше, що ефект від зміни ставок ПДВ буде розглядатися між товаровиробником-продавцем і споживачем у відповідності з особливостями еластичності попиту на ринку на цей товар. При цьому вагомим фактором стає податковий статус контрагентів. Проте, в будь-якому випадку високі ставки ПДВ негативно впливають на економічну діяльність підприємства внаслідок наявності часового розриву між моментом оплати ПДВ у ціні товару і моментом відшкодування його з бюджету, а також внаслідок підвищених видатків на придбання додаткових матеріально-технічних ресурсів у разі розширення виробництва. Відсутність належного механізму виплати бюджетного відшкодування ПДВ створює нерівні умови для платників податку. Крім того, існують корупційні

⁶⁷⁰ Податок на прибуток. Дебет-кредит. 2025. URL: https://services.dtki.ua/catalogues/tax_rates/67-podatok-na-pributok

⁶⁷¹ Все про ПДВ. Школа бізнесу. 2025. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/vse-pro->

схеми, які дозволяють деяким платникам отримувати відшкодування шляхом обхідних методів. Замість того, щоб концентруватися на розвитку свого бізнесу, деякі суб'єкти господарювання витрачають час і ресурси на пошуки шляхів уникнення сплати податків⁶⁷².

Окремо слід розглянути систему оподаткування підприємства в Україні. В сучасному економічному сформованому середовищі підприємство усвідомлено саме обирає спрощену чи загальну систему застосовувати, залежно від відповідності критеріям, які дозволяють такий вибір та, звісно, економічної доцільності такого рішення. Критерій цього вибору може бути визначений шляхом податкового планування, аналізу доходів та витрат, а також особливостей відносин зі стейкхолдерами. Встановлення розміру ставок єдиного податку (для 1-3 груп) знаходиться в компетенції місцевих органів самоврядування. В сучасному бізнес-середовищі, що склалося в Україні, підприємці (особливо малий бізнес) часто розглядають можливості зниження витрат за рахунок платежів, пов'язаних із заробітною платою (ПДФО, ЄСВ, військовий збір), на жаль, нелегальними способами (конвертною заробітною платою). Зрозуміло, що такий підхід бізнесу викривлює сутність трудових відносин підприємств з найманими працівниками, а це вже питання не тільки економії коштів підприємства, а його соціальної відповідальності, причому обох сторін цих відносин. Така схема має низку серйозних ризиків:

- відсутність соціального захисту. Працівник не отримає належної допомоги у разі хвороби, безробіття або нещасного випадку на виробництві;
- мінімальна пенсія. Без страхового стажу та належних внесків працівник ризикує залишитися без достойного пенсійного забезпечення;
- відсутність кредитної історії. Зарплата «в конверті» унеможливорює отримання кредитів чи іпотеки, оскільки банки орієнтуються на офіційний дохід;
- нестабільність. Нелегально працевлаштованого працівника легко звільнити без компенсацій, попереджень чи правового захисту.

⁶⁷² Черкасова С. В. Податок на додану вартість як інструмент забезпечення фіскальної функції податків. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. No 76, 2024. С. 7–15. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1528/1439>

Ризики для роботодавця: штрафи, перевірки, репутаційні втрати⁶⁷³.

Особливостями сучасного економічного середовища є ситуаційні зміни, спричинені військовою агресією з боку росії. В цих обставинах подібні заходи не тільки стосуються економічної безпеки держави, а й зміцнюють фінансово-регулюючий потенціал країни, не відлякуючи іноземних представників бізнесу чи інвесторів.

Отже, державне регулювання бізнес-середовища це цілий комплекс заходів які є інтегральним процесом макрорегулювання економіки, фінансів і економічних відносин в країні. Їх економічна сутність полягає у економічно та практично обґрунтованому оперативному втручанні держави в хід соціально-економічних процесів розвитку. Їх взаємодія тісно переплітається, тому усі 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. Нагадаємо, що в Україні все ще є більш як тисяча інструментів держрегулювання (ліцензій, дозволів, погоджень тощо), й багато з них завдають шкоди більше, ніж приносять користі⁶⁷⁴. В умовах євроінтеграції слід тяжіти до їх поєднання, при цьому його міра в кожному випадку має обумовлюватись менталітетом, традиціями та історичним досвідом конкретної держави. У період пошуку та обґрунтуванні вибору моделі державної податкової політики слід відштовхуватися від того, яким чином буде досягатись розвиток. В економічному середовищі будь-який процес розвитку пов'язаний зі зняттям існуючих протиріч, що викликають певні конфлікти в бізнес-середовищі (рис. 3.17).

Важливо щоб нова модель регулювання була спрямована ліквідацію природи їх виникнення. Адже конфлікт інтересів в тій або іншій мірі регулюється нормами суспільної поведінки (певним інституціональним порядком): правовими, моральними, політичними, релігійними тощо. Формування досконалого інституціонального порядку розвитку бізнес-середовища робить соціальну і економічну

⁶⁷³ Зарплата в конвертах: чому легалізація доходів – у спільних інтересах працівника, роботодавця та держави. ДПС, 2025. URL: <https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/889475.html>

⁶⁷⁴ Щербак А. Знову дерегуляція! Може, час здійснити якісну регуляторну реформу? Дзеркало неділі. 09 серпня 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/z>

систему більш стабільною, обумовлює довгостроковий порядок розвитку і вирішення суперечок, в процесі яких сам конфлікт і його учасники одержують певні моральні оцінки.

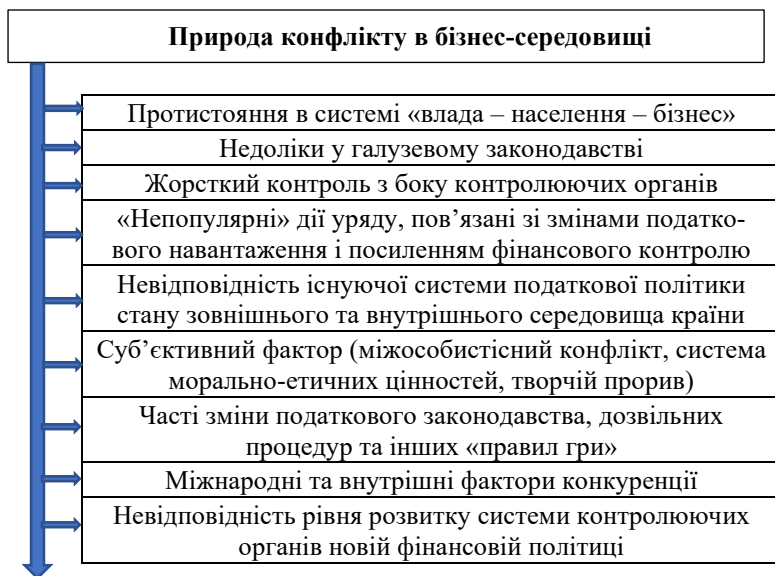


Рис. 3.17. Природа виникнення конфліктів в бізнес-середовищі.

Джерело: сформовано автором на основі⁶⁷⁵.

В практичній діяльності конфлікти в економічному середовищі, як правило, бувають неоднозначними або навіть протилежними, що обумовлено різним сприйняттям моральних і юридичних норм різними соціальними групами і окремими індивідами. Саме цим пояснюється різна оцінка цього конфлікту і його причини 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. Дана поведінка призводить до дезорганізації соціального життя,

⁶⁷⁵ Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія / за заг. ред.. А.С. Панчук, Н.С. Ляліної. Харків, 2021. 303 с. С. 157.

соціальної аномії. Така ситуація може виникнути, якщо у суспільстві послаблене соціальне нормативне регулювання через непослідовність, непрозорість, нечіткість, протиріччя у такому регулюванні⁶⁷⁶.

У сформованому економічному середовищі на основі досконалого інституціонального порядку в успішних країнах платник податків занепокоєний не тільки відповідальністю (фінансової, адміністративної, кримінальної) за порушення в податковій сфері, а й боїться публічної ганьби. В Україні ще не сформовано такої інфосфери в бізнес-середовищі. 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 відсутності принципу міцності держави. Від цього страждає і держава через ухилення від сплати податків, що призводить до черги негативних наслідків: відтоку капіталу за кордон, недостатнього фінансування соціальної сфери, розквіту корупції, деформації морально-етичних цінностей, основ добросовісної конкуренції, зокрема податкової. Не менший дискомфорт ведення бізнес-діяльності і для підприємств: від зниження ділової репутації до втрати бізнесу та несення кримінальної відповідальності. В цьому процесі немалою роллю відіграє суб'єктивний фактор. Оскільки і сформоване бізнес-середовище, і керівники підприємств, і відповідальні особи самих суб'єктів державного регулювання мають в своїй основі людей та відносини між ними. Тому людський фактор найчастіше проявляється у конфліктних ситуаціях через міжособистісні конфлікти, системи морально-етичних цінностей та, так званий, творчий прорив. Причому, ці ситуації можуть виникати і на рівні зовнішнього середовища, і на рівні внутрішнього – тобто підприємства, залежно від рівня його корпоративної культури. Значення суб'єктивного фактору різко зростає в перехідні періоди (у транзитивних умовах), коли закономірності існуючого укладу ослаблюється, а нового ще повністю не склалися⁶⁷⁷. В такому економічному середовищі рушійною силою

⁶⁷⁶ Степура М. Фіскальна психологія платника у взаємодії з податковими органами. Ринок цінних паперів України. № 11 – 12. 2009. С. 9–16. С. 10. URL: <http://securities.usmdi.org/PDF/517.pdf>

⁶⁷⁷ Кирвель Ч.С., Водопьянов П.А. Суб'єктивний фактор як детермінанта життєлаштування суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Зб.наук.пр.. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2017. Вип. № 69. С.98 – 104. С. 103.

розвитку підприємства стають творчі прориви (нові підходи, інновації, докорінні переформатування, зміна ідеології, реформаторські пропозиції тощо). Його глибокий науковий аналіз показав, що в таких умовах на легкість ведення бізнес-діяльності впливає система різноспрямованих факторів, два з яких мали суттєві поліпшення до початку реформ, а потім почали погіршувати свої позиції (за даними Doing Business⁶⁷⁸). Перш за все це сплата податків та міжнародна торгівля. В сучасних умовах їх сильний зв'язок спостерігається у інтеграційних процесах до ЄС, коли ще не повністю з боку України гармонізовані нормативні акти й закони з європейськими нормами та стандартами. У плані податків мова йде про ПДВ, пільги та етику бізнесу. Для покращення зовнішнього іміджу України, насамперед, має покращитись внутрішній порядок у сформованому бізнес-середовищі, основою якого буде створення так званої економіки для людей та сприяння розвитку бізнес-діяльності. Разом з тим формування єдиного економічного простору 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.

Отже, нове економічне середовище характеризується важливою роллю податкової конкуренції в якому податкова конкурентоспроможність України є низькою, актуальним залишається пошук ефективної моделі побудови зовнішньоекономічних зв'язків з урахуванням їх позитивних на негативних податкових наслідків для бізнес-діяльності в Україні. Уже нині визначилися основні переваги від інтеграції для бізнесу і економіки України. Це, зокрема, дія мультиплікативного ефекту від розвитку експорту, інноваційний розвиток, ефект масштабу. Щоб реалізувати ці переваги необхідне вдосконалення державного регулювання бізнес-середовища, яке має виходити з сучасних тенденцій його розвитку. Слід підкреслити, що тенденції розвитку державного регулювання бізнес-середовища доцільно розглядати залежно від підходу до його розуміння (табл. 1.17).

⁶⁷⁸ Кивлюк О. П. Освітня культура інформаційного суспільства в контексті глобалізаційної реальності. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Зб.наук.пр. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2016. Вип. 67. С.225 – 232.

Таблиця 1.17 – 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	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	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 й методів організації економічних відносин (певного бізнес-середовища) з метою розвитку соціально-економічних процесів в державі	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.

Джерело: складено на основі⁶⁷⁹.

⁶⁷⁹ Соціально-економічні проблеми управління бізнесом: монографія / за заг. ред.. А.С. Панчук, Н.С. Ляліної. Харків, 2021. 303 с. С. 152.

Таким чином, незважаючи на видимі зміни у формуванні досконалого бізнес-середовища, Україна має ще багато проблем та прогалин у економічній її системі. Це також стосується і нині діючої податкової системи, яка поступово змінюється, зокрема шляхом редагування Податкового кодексу та діджиталізації послуг. Проте активні інтеграційні процеси у європейський економічний простір вимагають змін української податкової системи та відповідного законодавства 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. Найболючішими проблемами вважають корупцію та ще значну тіньову економіку. 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. Для подолання проблем потрібно, перш за все, визначити подальші податкові пріоритети, потім вже по мірі реалізовувати задумане. Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. 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. Ефективність податкової політики зумовлюється її відповідністю потребам соціально-економічного розвитку держави та інтересам фізичних осіб, можливостям економіки. Реакція суб'єктів господарювання на зниження рівня оподаткування може коригуватися окремими чинниками: рівень монополізації економіки; рівень прибутковості, рівень інфляції; рівень економічної та політичної стабільності; наявність

різних форм власності; зміни структури підприємств за розміром, видом діяльності тощо. Отже, під час проведення реформ слід чітко розуміти, що податкова політика може бути лише допоміжним інструментом у загальних заходах регулювання економіки. Інструменти податкового регулювання не розглядаються в чистому вигляді, оскільки результат їх проведення залежить від багатьох макроекономічних чинників.

17.2. Формування механізмів оподаткування малих та середніх сільськогосподарських підприємств

Аграрний сектор займає одну з провідних ланок економіки України. Податки підприємств, які виробляють сільськогосподарську продукцію вносять значний вклад до бюджету нашої держави. Однією із основних форм власності сільськогосподарського підприємства є фермерське господарство. Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках. Фермерські господарства, як і будь-які інші сільськогосподарські юридичні особи, мають право працювати на загальній системі оподаткування зі сплатою податку на прибуток або як платники єдиного податку. Фермерські господарства без статусу юридичної особи, які організовуються на основі діяльності фізичних осіб-підприємців, теж можуть бути як загальносистемниками (зі сплатою ПДФО), так і спрощенцями.

Зменшення чи збільшення загального податкового навантаження на платників податків, в тому числі і фермерів, можна здійснювати не тільки регулюванням розміру податкових ставок, а й шляхом збільшення чи зменшення обсягів податкових пільг для певних суб'єктів господарювання. Дослідження А. Лаффера підтверджує, що держава зобов'язана завжди проводити помірковану політику податкового тиску для забезпечення стабільних надходжень. Ця концепція спрямована на зменшення навантаження на суб'єктів оподаткування, а зростання надходжень до бюджету має здійснюватися за рахунок збільшення платників податків та розширення податкової бази⁶⁸⁰.

⁶⁸⁰ Arthur Laffer. Should We Tax the Rich More?: The Munk Debate on Economic Inequality / House of Anansi press 2013 534p.

Відповідно до чинного податкового законодавства фермерські господарства в Україні можуть бути як юридичними так і фізичними особами. Далі розглянемо особливості їх оподаткування.

Фізичні – особи підприємці реєструють фермерські господарства відповідно до Закону України від 19 червня 2003 року № 973-IV «Про фермерське господарство» зі змінами та доповненнями, за умови виконання сукупності таких вимог:

- дані господарства займаються виключно вирощуванням, відгодівлею сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва, збиранням, виловом, переробкою такої відгодованої продукції та її реалізацію;

- здійснюють господарську діяльність (крім постачання) за місцем податкової адреси;

- не використовують працю найманих осіб;

- членами фермерського господарства такої фізичної особи є лише члени її сім'ї у визначенні частини другої ст. 3 Сімейного кодексу України від 10 січня 2002 року № 2947-III зі змінами та доповненнями;

- площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить не менше двох гектарів, але не більше 20 гектарів⁶⁸¹.

Об'єктом оподаткування для платників єдиного податку IV групи є площа сільськогосподарських угідь (ріллі, сіножатей, пасовищ і багаторічних насаджень) та/або земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків, водосховищ), яка перебуває у власності сільськогосподарського товаровиробника або надана йому у користування, у тому числі на умовах оренди. При цьому платники єдиного податку звільняються від обов'язку нарахування, сплати та подання податкової звітності, зокрема, з податку на майно в частині земельного податку за земельні ділянки, що використовуються платниками єдиного податку четвертої групи для ведення сільськогосподарського товаровиробництва.

Додатково ФОП – платники єдиного податку IV групи, які є власниками/користувачами земель сільськогосподарського призначення та/або земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків,

⁶⁸¹ Про фермерське господарство. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 45, ст.363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>

водосховищ), звільняються від сплати земельного податку за земельні ділянки (не більше 20 гектарів), що використовуються такими платниками для ведення сільськогосподарського товаровиробництва. За інші земельні ділянки, в тому числі за земельні ділянки сільськогосподарського призначення, що не використовуються для ведення сільськогосподарського товаровиробництва, земельний податок сплачується на загальних підставах.

Для обрання або переходу на спрощену систему оподаткування за ставкою єдиного податку, встановленою для IV групи, така особа зобов'язана подати до контролюючого органу державної податкової служби за своєю адресою заяву щодо обрання спрощеної системи оподаткування та протягом 20 календарних днів з дня подання такої заяви, подати річну декларацію з єдиного податку.

Для зареєстрованих в установленому законом порядку фермерів – ФОПів (новостворених), які протягом 10 календарних днів з дня державної реєстрації подали заяву щодо обрання спрощеної системи оподаткування, перший податковий (звітний) період починається з першого числа місяця, в якому відбулася державна реєстрація.

Якщо фермери - підприємці – платники єдиного податку IV групи у податковому (звітному) періоді не забезпечили дотримання сукупності всіх вищенаведених вимог, вони зобов'язані сплатити у поточному році єдиний податок, який розраховується виходячи з 25% річної суми податку за кожний квартал, протягом якого такий платник перебував на IV групі платників єдиного податку. А з наступного податкового (звітного) кварталу такий фермер - підприємець повинен перейти на застосування ставки єдиного податку III групи або взагалі відмовитись від застосування спрощеної системи (тобто перейти на загальну систему оподаткування).

Заява про такий перехід подається таким платником податку не пізніше 20 числа місяця, наступного за календарним кварталом, у якому не забезпечено дотримання сукупності відповідних умов (критеріїв).

Також фізичні особи - фермери – платники єдиного податку IV групи можуть самостійно перейти до іншої групи платників єдиного податку та, відповідно, на застосування інших ставок або відмовитися від спрощеної системи, з першого числа місяця, наступного за податковим (звітним) кварталом, у якому подано відповідну заяву. Але для цього повинна виконуватися умова: має бути сплачений

єдиний податок виходячи з 25% річної суми податку за кожний квартал, протягом якого платник перебував на IV групі платників єдиного податку.

Зауважимо,, що повторно бути включеним до IV групи платників єдиного податку такий фермер зможе не раніше ніж через два роки після його переходу на застосування іншої ставки або анулювання попередньої реєстрації платником єдиного податку IV групи.

Крім цього, Законом України від 10.07.2021 № 2497- VIII «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств» передбачено механізм доплати ЄСВ на користь застрахованих осіб – членів фермерського господарства, а також його голови протягом 10 років за рахунок Держбюджету (від 10% до 90% мінімального страхового внеску):

- 0,9 мінімального страхового внеску – перший рік;
- 0,8 мінімального страхового внеску – другий рік;
- 0,7 мінімального страхового внеску – третій рік;
- 0,6 мінімального страхового внеску – четвертий рік;
- 0,5 мінімального страхового внеску – п'ятий рік;
- 0,4 мінімального страхового внеску – шостий рік;
- 0,3 мінімального страхового внеску – сьомий рік;
- 0,2 мінімального страхового внеску – восьмий рік;
- 0,1 мінімального страхового внеску – дев'ятий та десятий роки.

Умовою здійснення такої доплати є сплата ЄСВ головою за себе та за кожного з членів фермерського господарства (якщо вони не підлягають страхуванню на інших засадах) у сумі, не меншій за:

- 0,1 мінімального страхового внеску – перший рік;
- 0,2 мінімального страхового внеску – другий рік;
- 0,3 мінімального страхового внеску – третій рік;
- 0,4 мінімального страхового внеску – четвертий рік;
- 0,5 мінімального страхового внеску – п'ятий рік;
- 0,6 мінімального страхового внеску – шостий рік;
- 0,7 мінімального страхового внеску – сьомий рік;
- 0,8 мінімального страхового внеску – восьмий рік;
- 0,9 мінімального страхового внеску – дев'ятий та десятий роки.

Для отримання відповідної доплати голова сімейного фермерського господарства подає не пізніше ніж за п'ять робочих днів до

початку місяця до податкової за місцем свого обліку внеску відповідні заяви від себе та членів сімейного фермерського господарства. До заяв голова господарства додає копію договору (декларацію) про утворення сімейного господарства. Право на отримання доплати виникає у членів/голови фермерського господарства з 1 числа місяця, наступного за місяцем подання заяви.

Нижче наведемо порівняльну характеристику єдиного податку IV групи та загальної системи оподаткування (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Порівняльна характеристика єдиного податку IV групи та загальної системи оподаткування.

Критерії	Єдиний податок четвертої групи	Загальна система оподаткування.
Платник податку	Платниками ЄП групи 4 можуть бути тільки підприємства – сільгосптоваровиробники. При цьому частка сільгосп товаровиробництва за попередній податковий рік у них має дорівнювати або перевищувати 75 % (п.п. 4 п. 291.4 ПКУ).	Будь-яких особливих умов для застосування загальної системи оподаткування немає. Її може застосовувати будь-яка юрособа.
База оподаткування	Базою для оподаткування є: ріллі, сіножаті, пасовища і багаторічні насадження, землі водного фонду. Ставки податку встановлені п. 293.9 ПКУ у відсотках до бази оподаткування, тобто до нормативної грошової оцінки одного гектара відповідних категорій земель.	Базою оподаткування є грошове вираження прибутку, основна ставка податку – 18 %.
Сплата податку	Сплачують податок щоквартально протягом 30 календарних днів після звітного кварталу в процентовці, зазначеній у п.п. 295.9.2 ПКУ	Підприємства з річним доходом за минулий рік понад 20 млн грн. подають прибуткову декларацію щокварталу (п. 137.4 ПКУ). Ті ж, у кого дохід не перевищує 20 млн грн., а також виробники сільгосппродукції звітують один раз на рік

Джерело: сформовано автором.

Як ми вже зазначали у попередньому розділі нашого дослідження податковий кодекс України визначає 2 системи оподаткування для фермерів – фізичних осіб, а саме: загальну систему та спрощену.

Кожна з них має свої переваги та особливості. Перед вибором варто розрахувати податкове навантаження в цих системах оподаткування, і обрати ту, де воно найнижче. Незалежно від форми підприємницької діяльності, фермерські господарства можуть бути платниками ПДВ.

Далі більш детально розглянемо кожну з них.

Якщо фермерське господарство працює як фізична особа-підприємець, то на *загальній системі* оподаткування сплачує такі податки і збори:

- податок на доходи 18%;
- єдиний соціальний внесок (ЄСВ) 22% – мінімальна сума 1 474,00 грн, максимальна 22 110,00 грн на місяць;
- військовий збір – 5% (з 01.01.2025р)

Цю систему вигідно використовувати господарствам, які мають значні витрати, оскільки податки сплачуються з чистого прибутку, а не з доходу. Щоб зрозуміти чи доцільно обирати загальну систему, потрібно визначити, які доходи планує отримувати господарство та які витрати матиме.

Що стосується спрощеної системи оподаткування, то існує 4 групи єдиного податку. Про IV ми вже зазначали вище. Далі охарактеризуємо детально групи I-III.

Оподаткування фермерських господарств в Україні також передбачає використання спрощеної системи. В цьому випадку потрібно сплачувати єдиний податок і єдиний соціальний внесок. Господарство може обрати одну з чотирьох груп платників єдиного податку:

1. Перша група. Потрібно сплачувати 302,80 грн (10% від прожиткового мінімуму – 3028 грн) грн єдиного податку і 1760,00 грн ЄСВ(22% від мінімальної заробітної плати) та з 01.01.25 і до закінчення дії військового стану в Україні ФОП першої, другої і 4ї груп повинні сплачувати військовий збір у розмірі 10% від мінімальної зарплати (з 01.01.25р – 800 грн). Загальна сума податків: 2862,80 грн Підходить невеликим фермерським господарствам, що володіють землею площею до 2 га.

2. Друга група. Сплачуються 1600,00 грн єдиного податку та 1760 грн ЄСВі військовий збір 800 грн. Розмір єдиного податку становитиме 20% від мінімальної зарплати. Загальна сума податків: 4160 грн. Група підійде фермерському господарству, яке налічує до 10 працівників станом на початок року.

3. Єдиний податок 3ї групи передбачає сплату:

- Єдиного податку:
- 3% якщо ФОП платник ПДВ.
- 5% якщо не платник ПДВ.
- Військового збору: 1% від доходу.
- Мінімального ЄСВ: 1760 грн (22% від мінімальної заробітної плати).

4. Четверта група. Підходить господарствам, які виготовляють товарну сільськогосподарську продукцію: живих тварин, продукцію тваринного чи рослинного походження, жири та олії, готові харчові продукти. В цьому випадку об'єктом оподаткування буде загальна кількість власних і орендованих земельних ділянок. Господарства звільняються від сплати податку на прибуток, земельного податку і рентної плати за використання води. Такі ФОПи сплачують:

- Ставка єдиного податку: залежить від категорії земель та їх розміщення.
- Військовий збір: 800 грн (10% від мінімальної заробітної плати – 8000 грн).
- Мінімальний ЄСВ: 1760 грн (22% від мінімальної заробітної плати).

Умови несплати ЄСВ ФОПами

Водночас продовжують діяти окремі норми, що дозволяють ФОПам не платувати ЄСВ у 2025 році:

1. ФОПи, які мають основне місце роботи
 - Згідно з Частиною 6 статті 4 Закону про ЄСВ, ФОПи звільняються від сплати ЄСВ за себе, якщо роботодавець сплатив за них хоча б мінімальний страховий внесок за місяць звітного періоду.
2. ФОПи на тимчасово окупованих територіях
 - Згідно з пунктом 9.3 розділу 8 Закону про ЄСВ, платники єдиного внеску, чиє місцезнаходження або місце проживання перебуває на тимчасово окупованій території України.
 - Для фермерських господарств – юридичних осіб наявна можливість лише переходу на Єдиний податок 3ї групи

Нижче розглянемо процедуру переходу на спрощену систему оподаткування.

Для переходу на спрощену систему оподаткування (ЄП) юридичній особі в 2025 році в Україні потрібно діяти згідно з нормами Податкового кодексу України (ПКУ). Ось основні кроки:

1. Подання заяви: Юридична особа має подати заяву про перехід на спрощену систему оподаткування до контролюючого органу не пізніше ніж за 15 календарних днів до початку наступного календарного кварталу (згідно з п.п. 298.1.4 ПКУ).

2. Вибір ставки ЄП: Обрати відповідну ставку ЄП. Варто враховувати, що новостворені юридичні особи можуть обрати ставку 3% лише після реєстрації платником ПДВ. В іншому випадку можливо використовувати ставку 5%.

3. Відповідність вимогам: Переконатись, що ваша юридична особа відповідає вимогам статті 291 ПКУ, тобто не перевищує допустимий обсяг доходу для обраної групи платників єдиного податку.

4. Обмеження на перехід: Зверніть увагу, що перехід на спрощену систему можливий лише один раз протягом календарного року.

5. Розрахункова документація: За період від дня держреєстрації до першого дня на ЄП потрібно подавати загальносистемну декларацію.

Перехід на спрощену систему оподаткування для юридичних осіб можливий у разі виконання наступних умов:

- Граничний обсяг доходу за рік: 7,000,000 гривень.
- Дозволені види діяльності: Будь-які види діяльності, крім заборонених згідно з п. 291.5 ПКУ⁶⁸².
- Форма розрахунків: Виключно грошова (готівкова або безготівкова).

Відповідно до вимог чинного законодавства, питання організації бухгалтерського фінансового та податкового обліку на фермерських господарства належать до компетенції його власника. Однак безпосередню участь в організації бухгалтерського обліку на підприємстві бере головний бухгалтер, чи особа, яка його заміняє, маючи для цього відповідні знання та кваліфікацію. Завданням власника є найняти даного працівника та наділити його відповідними повноваженнями.

⁶⁸² Податковий кодекс України. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (чинна редакція)

Об'єктами організації податкового обліку на фермерських господарствах є:

- документування господарських операцій і документооборот господарства
- структура облікового підрозділу
- фінансова політика та регламентація роботи працівників облікової служби;
- організаційне, правове, методичне та технічне забезпечення системи податкового обліку, тощо.

Українські фермерські господарства самостійно визначають особливості організації податкового обліку з урахуванням норм законодавства та специфіки діяльності.

Головними особливостями діяльності фермерських господарств є:

- основним фактором виробництва є земля, тому від її якості залежить результат діяльності. Земля господарством береться в оренду і використовується на договірних умовах. За таких умов необхідно налагодити зв'язки з власниками земельних ділянок, нараховувати і виплачувати орендну плату. При цьому слід врахувати, що амортизація на земельні ділянки не нараховується. Витрати на роботи з поліпшення земель списуються в дебет рахунку 152 «Придбаний (виготовлення) основних засобів» субрахунок «Інвестиції в поліпшення земельних ділянок». Після завершення робіт дебетують рахунок 109 «Інші основні засоби» та кредитують рахунок 152. Витрати, понесені на поліпшення земель, підлягають амортизації відповідно до чинного законодавства;

- для фермерського господарства характерна сезонність виробництва, тобто витрати здійснюються в одному звітному періоді, а готову продукцію одержують в іншому;

- вирощування продукції здійснюється на різних площах, які не мають огорож і не захищені від крадіжок. Обсяг виходу готової продукції заздалегідь визначити доволі складно, оскільки він цілком залежить від природних чинників: опади, заморозки, засухи, сонце, град, буревій тощо). Тому необхідно забезпечити облік й контроль у різних структурних підрозділах;

- у фермерському господарстві є певні законодавчо встановлені пільги в оподаткуванні та наявність державної підтримки через дотації, ціни та інші фінансові інструменти.

Крім того, з початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України до вище зазначених особливостей додалися ще і значні ризики, пов'язані із веденням фермерського господарства в прифронтових районах через необхідність розмінювання земель та ведення польових робіт із великим ризиком обстрілів.

В даний час використовується чотири самостійні форми організації бухгалтерського і податкового обліку, які затверджені Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Специфічні особливості проявляються не тільки в синтетичному обліку, але й в документальному оформленні операцій з окремими об'єктами, так як первинний документообіг в силу особливостей сільськогосподарського виробництва є досить детальним й значно вирізняється від загальноприйнятих форм.

У випадку, якщо фермерське господарство належить до категорії великих підприємств, то організовуючи бухгалтерський облік ФГ дотримуватися з метою узагальнення й первинного групування певних облікових даних, крім основних реєстрів, застосовуються допоміжне реєстри, в яких господарські операції відображають на основі первинних документів з необхідних аналітичних показників.

Діяльність фермерського господарства пов'язана із сільськогосподарським виробництвом і має галузеві особливості означеного господарства. Сільськогосподарська діяльність зумовлює відображення в обліку фермерських господарств «специфічних» об'єктів, яких не має жодна галузь народного господарства. До таких об'єктів обліку належать біологічні активи.

Залежно від галузі аграрного виробництва біологічні активи поділяються на:

- біологічні активи рослинництва – багаторічні насадження;
- біологічні активи тваринництва – робоча і продуктивна худоба.

Відповідно, дані особливості також повинні бути враховані при організації податкового обліку на фермерських господарствах

Отже ми розглянули сучасний стан розвитку оподаткування фермерських господарств в Україні. У наступному параграфі проведемо аналіз напрямків оптимізації податкового навантаження для фермерських господарств з використанням зарубіжного досвіду.

17.3. Напрямки оптимізації податкового навантаження для малих та середніх сільськогосподарських підприємств з використанням зарубіжного досвіду.

Аграрний сектор економіки є стратегічно важливим, саме тому державна підтримка національної аграрної галузі спрямована на ефективне її функціонування, досягти чого можна за рахунок виваженого державного регулювання в цілому та методами податкового стимулювання зокрема. Тож саме оподаткування, яке протягом останніх років зазнало значних змін, стало одним із ключових методів державного регулювання. Водночас, як свідчить практика, запровадження цих змін не завжди адаптоване до тенденцій трансформації податкових систем в аграрній сфері у країнах з розвинутими ринковими відносинами.

За Дж. Стігліцем 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)⁶⁸³.

Як бачимо у цій архітектоніці податкове стимулювання аграрних товаровиробників є однією зі складових державного регуляторного механізму. Метою використання таких інструментів є вплив на розвиток пріоритетних для держави сфер чи галузей господарювання. Проте, для досягнення бажаних соціально-економічних результатів не достатньо тільки усвідомлювати можливості впливу інструментів державного регулювання та передбачувати їх наслідки, необхідні ще активні дії, які забезпечують процес такого регулювання.

⁶⁸³ Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. Київ : НАДУ. 2014. 448 с. С. 18.

Податкова система разом з виконанням фіскальної функції виконує ще і регулюючу та є інструментом перерозподілу коштів на рівні держави з метою забезпечення функціонування соціальної сфери.

Проблема побудови та модернізації ефективної податкової системи є однією із найбільш актуальних у процесі розвитку в Україні ринкових відносин та інтегрування української економіки в світовий ринок.

Основне протиріччя при формуванні податкових систем полягає в неузгодженості потреб у податкових надходженнях із можливостями їхнього отримання. 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 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 продукції⁶⁸⁴.

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. На сьогодні в Україні з різних причин склалася ситуація, коли існуюча система оподаткування відстає у своєму розвитку та ефективності від багатьох розвинених країн. Про це свідчить, наприклад, високий рівень тінізації української економіки порівняно з іншими країнами. Якщо врахувати, той факт, що між рівнем податкового навантаження та рівнем тінізації економіки просліджується обернений взаємозв'язок, то для вдосконалення системи оподаткування необхідно, перш за все, звернути увагу на її якісні, а не кількісні показники.

Так у 2022 році рівень тіньової економіки у відсотках від офіційного ВВП складав: у Польщі – 26, у Німеччині – 15,3, у Франції – 14,7, у Великобританії – 12,2, в той час як в Україні – 31%. Це означає, що Україні варто застосовувати зарубіжний досвід при модернізації системи оподаткування та підвищенні її ефективності⁶⁸⁵.

Розглядаючи питання оптимізації структури податкових надходжень, в першу чергу варто звернути увагу на співвідношення прямих і непрямих податків. Основний фактор, що визначає дане співвідношення – це рівень життя більшості населення.

Низький рівень об'єктивно обмежує величину податкових надходжень із доходів юридичних і фізичних осіб, тим самим зменшуючи роль прямих податків. У розвинених країнах, навпаки, прямі податки відіграють головну роль в обсягах податкових надходжень. Структура податків, що існує в Україні, не повністю відповідає структурі податків країн Євросоюзу. Основним податком в ЄС є податок на доходи фізичних осіб, який у середньому становить 8,95 % ВВП (В Україні у 2023 році становив 5,8%).

В структурі доходів зведеного бюджету України за 2024р найбільшу частку серед податкових надходжень склав ПДВ (20,47%),

⁶⁸⁴ Податкова система : навчальний посібник / Ю. Б. Іванов та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. 408 с. С. 51.

⁶⁸⁵<https://www.slovovidilo.ua/2021/07/08/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsyariven-tinovoyi-ekonomiky-ukrayini-ostanni-11-rokiv>

на другому місці ПДФО (16,27%) та податок на прибуток підприємств (8,34%).⁶⁸⁶

Після ПДВ за своїм фіскальним значенням йдуть у порядку зменшення податок на доходи фізичних осіб (16,27%) і податок на прибуток підприємств (8,34%). Беручи до уваги структуру надходжень розвинених країн, і якби рівень життя українців був достатньо високим, можна було б приділити більшого значення ПДФО, податку на прибуток підприємств, податку на доходи від власності, акцизному податку, платі за землю. Ці податкові надходження є найкращими з точки зору управління та значення для бюджету. Вони не потребують значних затрат і зусиль на управління і разом з тим мають істотне фіскальне значення, забезпечуючи високі надходження до бюджету.

Проте на даний момент в нашій країні неможливе підвищення ставки прибуткових податків і тим самим надання їм більшого фіскального значення, адже в Україні, як вже зазначалося, не існує достатньо високого рівня добробуту населення. Розглядаючи питання ефективності системи оподаткування, не можливо не згадати про податкові пільги, які за певних умов є дієвим інструментом підтримки національної конкурентоспроможності.

Основним недоліком чинного пільгового оподаткування в Україні є те, що більшість податкових пільг надаються платникам податків на невизначений термін, з необґрунтованим та нецільовим змістом, що призводить до постійних неаргументованих втрат бюджетних надходжень і затримки економічного розвитку. Досвід провідних країн свідчить, що податкові пільги найчастіше надаються на умовах податкового кредиту. Виходячи з цього можна запропонувати впорядкування податкових пільг в Україні: пільги не повинні бути персоніфікованими та повинні мати цільовий характер. Кошти, отримані платниками податків у вигляді податкових пільг, а також зменшення податкового зобов'язання мають розглядатися як субсидії і використовуватися на законодавчо встановлені цілі.

Надання податкових пільг українським сільськогосподарським, в тому числі і фермерським господарствам, повинне супроводжуватись ефективним моніторингом. Наведемо приклад в Австралії де компанії, що отримують податкові пільги, перебувають під наглядом

⁶⁸⁶ <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/>

урядового спостережного комітету, який кожні три роки оприлюднює офіційну оцінку результативності пільгової програми.

Крім цього, зауважимо, що в податкових системах багатьох розвинених країн активно застосовується принцип зручності сплати податків, згідно з яким суб'єктам підприємництва пропонуються декілька процедурних варіантів сплати податків, які вони можуть вільно обирати з огляду на соціально-економічні особливості їх діяльності.

Отже, можна впевнено стверджувати, що система оподаткування в Україні потребує значного вдосконалення, має базуватися на обґрунтованій адаптації передового зарубіжного досвіду до умов, що склалися в країні, а не зводиться до формального копіювання моделі оподаткування інших країн. Рівень розвитку нашої економіки значно нижчий від розвинених країн, проте, спираючись на їхній досвід, можна використати певні світові здобутки при модернізації нашої системи оподаткування.

Державне регулювання сільського господарства в країнах з розвинутими ринковими відносинами є гармонійною сукупністю різних механізмів впливу не лише на доходи сільськогосподарських товаровиробників, а й на структуру виробництва, соціальну структуру села, міжгалузеві та міжгосподарські відносини. Завдячуючи означеному, у структурі товарної продукції аграрної галузі таких держав, на відміну від вітчизняної, в якій превалує товарна продукція сільськогосподарських підприємств, переважає продукція дрібнотоварних сільськогосподарських товаровиробників, зокрема фермерів.

Тому державне регулювання здійснюється переважно шляхом непрямого державного регулювання, зокрема наданням державної підтримки доходів виробників і застосуванням компенсаційних виплат. Попри те, що у всіх провідних країнах сільське господарство оподатковується, як і інші сектори економіки, пільгове оподаткування є одним з чинників, що дає змогу успішно йому функціонувати.

На сьогодні податкова система України недосконала і в ній є ряд проблем, які потребують негайного вирішення. Загальний розмір податків які справляються в нашій державі є достатньо високим що гальмує розвиток економіки, а це створює загрозу для економічної безпеки держави. Важливим завданням є оптимізація податкового навантаження на підприємствах, особливо це стосується агропромислового сектору економіки України. Необхідно віднайти баланс

потреб і можливостей держави і громадян, публічними і приватними інтересами. Для цього необхідне:

1. Зменшення податкового навантаження на платників податків завдяки поступовому зниженню податкових ставок та розширення бази оподаткування. Зростання надходжень до бюджету при цьому відбувається за рахунок збільшення платників податків.

2. Покращення системи податкового адміністрування податків та зборів, забезпечення її прозорості.

3. Помірне зниження і рівномірність розподілу податкового навантаження між платниками залежно від виду діяльності

4. Вдосконалення систем податкового контролю, які запобігали б ухиленню платниками сплати податкових платежів

5. Зменшення та ефективне використання податкових пільг, які дуже часто лобіюють інтереси зацікавлених осіб. Зниження загальної кількості податкових пільг сприятиме формуванню справедливої податкової системи.

6. Створення умов для активізації інвестиційних та інноваційних процесів у пріоритетних галузях економіки.

Ці заходи допоможуть вивести з "тіні" значну частину економіки, зменшать кількість правопорушень податкового законодавства та поживлять підприємницьку діяльність, тобто будуть створювати сприятливі умови для економічного розвитку країни та добробуту її населення.

В Україні, на сьогодні, дуже гостро стоїть проблема бюджетного відшкодування податкового кредиту з ПДВ. Реалії сьогодення свідчать про те, що з бюджетоформуючого цей податок поступово перетворюється на бюджетовитратний. Неправомірне відшкодування ПДВ, яке відбувалося останніми роками, створило умови для особливого різновиду кримінального бізнесу. На фіктивних фірмах формується велика частина необґрунтованого податку на додану вартість, яка ніколи не надійде в бюджет. Дана проблема поглиблюється активними і різноманітними діями учасників тіньової економіки, які будують свій бізнес на незаконному відшкодуванні ПДВ. З цією метою вони створюють заплутані схеми для штучного завищення цін реалізації і незаконного формування податкового кредиту, а також здійснення подвійного експорту.

Податок на додану вартість, вже давно багатьма експертами називається одним із самих корумпованих податків, тому що процедура

його відшкодування породила масу корупційних схем. Тому задля зменшення проявів незаконного відшкодування ПДВ потрібно проводити комплекс заходів:

- унеможливлення реєстрації фіктивних підприємств;
- запровадження особливого контролю новостворених підприємств;
- посилення контролю за надходженням та відшкодуванням ПДВ у режимі реального часу;
- посилення митного контролю зовнішньоекономічних операцій, що в свою чергу розширить можливості викриття та припинення застосування фіктивних схем відшкодування ПДВ.

Зауважимо, що частково такі заходи у нашій державі уже здійснюються, але, нажаль, не в повному обсязі, необхідному для припинення дії різноманітних «схем».

Європейські фахівці сходяться на думці, що оцінити прямі та опосередковані втрати від існування таких злочинних схем по незаконному відшкодуванню ПДВ досить важко, але навіть приблизні розрахунки свідчать, що ці втрати є дуже відчутними і становлять «єдину і найбільшу загрозу для існування ПДВ у цих країнах».

Лише у Великобританії, яка є однією із найактивніших держав у боротьбі з порушеннями у системі ПДВ, річний обсяг бюджетних втрат через «карусельні» схеми за деякими оцінками сягає 1,73 мільярда фунтів.

Згідно з інформацією Єврокомісії, деякі із країн-членів ЄС оцінюють втрати від махінацій з ПДВ у 10 відсотків від загального обсягу надходжень від цього податку. Вивчення проблеми шахрайства в сфері відшкодування експортного ПДВ та варіантів її розв'язання сьогодні ведеться як на рівні Євросоюзу, так і в межах податкової політики окремих його членів.

Щодо запобігання надмірної сплати ПДВ та уникнення фіктивного його відшкодування, то визначення ризикових платників податків під час проведення процедури їх реєстрації платниками ПДВ є одним із дієвих способів боротьби з цією проблемою. До прикладу, податківці Ірландії вибірково відвідують взятих на облік платників податків, результати відвідування порівнюють з реєстраційними даними та іншою інформацією, а податківці Великої Британії та Литви мають повноваження отримувати додаткову інформацію від платника, якщо заява на реєстрацію платником ПДВ містить сумнівні дані.

Незважаючи на вищевикладене, зауважимо, що розширеному відтворенню аграрного виробництва країн з розвинутими ринковими відносинами сприяє встановлення ставки ПДВ з реалізації сільськогосподарської продукції за ставкою 0%, що є незаперечною передумовою зростання її рентабельності. При цьому аналіз зарубіжної практики адміністрування ПДВ свідчить, що іншим способом стимулювання, крім встановлення нульової ставки безпосередньо на сільськогосподарську продукцію, є також використання аналогічної ставки і на основні статті витрат, що формують її собівартість, зокрема сировину і матеріали, техніку та запчастини до неї.

Важливе значення у податковому стимулюванні аграріїв країн з розвинутими ринковими відносинами відіграє земельне оподаткування. Як свідчить практика, вітчизняне земельне оподаткування певною мірою адаптоване до земельного оподаткування Канади, країн Центральної і Східної Європи, Чехії.

Слід зазначити, що попри ідентичність окремих законодавчих податкових норм при оподаткуванні сільськогосподарських товаровиробників у країнах з розвинутими ринковими відносинами існують принципово важливі відмінності в підходах щодо їх податкового стимулювання, зокрема:

- важливе значення при оподаткуванні аграріїв має розвиток сільськогосподарської кооперації;

- державна підтримка в розвинених країнах базується на диференційованому підході як по галузях господарювання аграрного виробництва, так і за рівнем доходів та розмірами його суб'єктів.

Наступним принципом, який ап'ріорі повинен ефективно діяти в Україні – це простота, помірність та передбачуваність податків, складність від ухилення сплати податків. Існуючі на сьогодні форми податкової звітності громіздкі та потребують уніфікації показників та обов'язкових реквізитів, що в них містяться. Більшість форм не мають інструкцій по їх заповненню. Все це призводить до збільшення часу, який платник витрачає на справляння податків.

За даними досліджень, кількість платежів, які протягом року сплачує середньостатистичне українське підприємство, сягає 135. При цьому за часом, який підприємства та підприємці в середньому витрачають на заповнення звітності й сплату податків, Україна опинилася на 174 місці зі 183 можливих – 657 годин за рік⁶⁸⁷.

⁶⁸⁷ Агафонова Н. Міжнародний досвід у сфері адміністрування податків. Правовий тиждень. URL: <http://legalweekly.com.ua/index.php?id=16061&show=news&&newsid=122916>

У таких Європейських країнах як Швеція, Данія, Велика Британія застосовується найбільш ефективна, прозора та проста система сплати податків – Єдиний рахунок. Ця система дозволяє платнику податків одним платіжним дорученням сплатити грошові зобов'язання по всім податкам та зборам, обов'язковим йому до сплати, та стовідсотково запобігає помилкам при перерахуванні коштів. При цьому податкова служба має реальну картину про стан розрахунків платників податків з бюджетами, а саме - ситуація, коли у одного платника податків одночасно по одному податку обліковується переплата, а по іншому податковий борг, - є неможливою.

Платники податків зазначених країн вважають запровадження Єдиного рахунку для сплати податків найважливішим досягненням податкової служби, яке значно покращило взаємовідносини з податковою службою, скоротило бюрократичні процедури та витрати, пов'язані зі сплатою податків. За останні роки багато країн у Європі почали застосовувати подібну систему податкових платежів.

Аналізу сучасних світових тенденцій в оподаткуванні фермерських господарств свідчить, що більшість країн йде по шляху скорочення загальної кількості податків. Окремі заходи застосовуються для стимулювання інвестицій, в результаті чого кооперативам дозволено виплачувати податок тільки з частини чистого доходу за умови, що інша частина буде формувати інвестиційні фонди кооперативу.

В європейських країнах оподаткування сільськогосподарських товаровиробників диференційоване залежно від масштабів виробництва та організаційних форм ведення аграрного бізнесу.

В аграрному секторі ЄС, на відміну від України, господарюють переважно сімейні ферми, кількість юридичних осіб, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, є невеликою. Значною мірою цьому сприяє існуюча податкова система, яка через спеціальні податкові інструменти створює сприятливі умови для фермерської форми господарювання і, своєю чергою, – несприятливе середовище для ведення великого бізнесу в сільському господарстві.

В Україні, навпаки, існуюча система оподаткування сприяла формуванню великої групи підприємств-латифундистів (35,8%), які витіснили з ринку дрібних товаровиробників через їх неконкурентність як за собівартістю виготовлення продукції, так і за обсягами виробництва.

Отже, головним завданням податкової політики національної економіки можна визначити реалізацію на практиці іноземного досвіду, що сприятиме якнайшвидшому переходу до нової системи оподаткування. Вона повинна бути сталою та дієвою, ґрунтуватися на всебічному поєднанні найкращих передових методів і запозичених позитивних елементів податкових систем іноземних країн, що дасть імпульс для зміцнення соціального складника системи оподаткування в Україні.

Розділ 18. ОРГАНІЧНЕ ВИРОБНИЦТВО МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

18.1. Органічне виробництво продукції як один із напрямків підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі

Продукти харчування є важливими та незамінними в житті кожної людини. Саме тому проблеми, пов'язані із продовольчою безпекою, завжди були актуальними, а в наш час вони набувають особливого значення.

Вперше термін «продовольча безпека» ввели у практику на Всесвітній конференції з проблем продовольства 1974 року в Римі. Конференцію організувала «Food and Agriculture Organization» після різкого зростання світових цін на зерно.

Посилаючись на складний, багаторівневий характер питання, багато вчених часто підкреслюють, що з цієї причини важко дати єдине визначення такої категорії, як "продовольча безпека". Економічна категорія "продовольча безпека" має особливість – не статичне поняття. Воно постійно змінюється протягом тимчасових інтервалів залежно від ступеня розвитку світової економіки, особливостей діяльності та підходів міжнародних організацій, конкретної політичної ситуації та інших факторів. Крім того, особливістю даного поняття є те, що воно тісно пов'язане з іншими економічними категоріями, які теж дуже динамічні і змінюються в певних часових інтервалах.

Протягом усієї історії людства забезпечення продовольством залишалося однією з найактуальніших проблем національної безпеки всіх держав світу. Зі створенням Організації Об'єднаних Націй (ООН) світове співтовариство стало приділяти пильну увагу подолання дефіциту продовольства. У 1996 р. з ініціативи ООН була прийнята "Римська декларація про всесвітню продовольчу безпеку", яка була схвалена на Всесвітній зустрічі наприкінці 1996 р. На ній було поставлено завдання – до 2015 р. знизити у світі вдвічі чисельність людей, що недоїдають, і забезпечити населення планети продовольством⁶⁸⁸.

Продовольча безпека відбиває, передусім, соціальну спрямованість реалізацію найважливішого людського права – забезпечення свого існування.

⁶⁸⁸ Баранов С.О. Продовольча безпека як елемент системи національної безпеки України. Серія: Право, 2024 р., № 4 (86), С. 233-242

Продовольча безпека для України є пріоритетним напрямком, який набуває особливого значення, враховуючи її глибокий історичний досвід, зокрема голодомори, та сучасний політико-економічний контекст. В сучасних умовах ця сфера стикається з численними викликами та потенційними загрозами. Однією з найбільш актуальних є залежність від імпортованих продовольчих товарів, що ставить під загрозу національну безпеку. Також, важливою є потреба адаптації аграрного сектору до глобальних змін клімату, що може призвести до зменшення урожайності та підвищення ризиків для землеробства. Зі зростанням глобалізації, глобальні тенденції виробництва та торгівлі продуктами харчування стають важливішими для України, вимагаючи від нашої країни бути гнучкою та пристосованою до швидко змінюваних умов ринку. Окрім того, в контексті продовольчої безпеки важливо враховувати соціально-економічні аспекти, такі як зростання споживчого попиту та освіченість населення щодо збалансованого харчування.

Продовольча безпека є одним із елементів економічної політики держави, що спрямована на забезпечення стабільного виробництва продуктів харчування, доступності їх отримання та використання населенням відповідно до фізіологічних норм споживання за рахунків власного виробництва та надходження від імпорту.

Треба сказати, що продовольча безпека – це стан, за якого у людей в будь-який час є фізичний, соціальний та економічний доступ до продовольства (в достатній кількості і достатній харчовій цінності), що відповідає потребам їх раціону харчування для здорового та активного життя⁶⁸⁹.

Нині для України проблема продовольчої безпеки набуває особливої гостроти, що пов'язано з рядом обставин, які зумовлені як глобальними змінами, так й глибокою і системною економічною кризою, що спричинила масштабний спад виробництва у всіх народногосподарських сферах, у т. ч. і в агропродовольчому комплексі. Як результат значно скоротилися загальні фонди споживання продовольчих товарів, а в окремі роки і запаси деяких продуктів. По-друге, через надзвичайну фінансову напруженість, платіжну кризу, скоротилися реальні доходи більшої частини населення і, як

⁶⁸⁹ Никоненко О.А. Методичне забезпечення формування продовольчої безпеки України. Агросвіт. 2022. № 9–10. С. 86-92.

наслідок, обмежилась доступність харчових продуктів для збіднілих верств населення. Скорочення доходів основної маси населення спричинило тенденцію до натуралізації сільського господарства. А останнім часом визріває проблема переорієнтація ресурсів підприємств рослинницької галузі на вирощування технічних культур: ріпаку та сої.

Згідно наказу Міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007 "Про методику розрахунку економічної безпеки" продовольча безпека є однією із десяти складових системи економічної безпеки держави: макроекономічна, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційна, науково-технологічна, енергетична, виробнича, демографічна, соціальна⁶⁹⁰ [1]. Відповідно до наказу, продовольча безпека визначається як рівень продовольчого забезпечення населення, який гарантує соціально-економічну та політичну стабільність у суспільстві, стійкий та якісний розвиток нації, сім'ї, особи, а також сталий економічний розвиток держави.

Забезпечення продовольчої безпеки визначено у якості одного з основних напрямів державної політики з питань національної безпеки в економічній сфері. Головними органами, на які покладено Кабінетом міністрів гарантування продовольчої безпеки є Міністерство аграрної політики і Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Зокрема в Постанові КМУ "Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі" серед основних завдань визначено, що ця структура бере участь у підготовці та здійсненні заходів, спрямованих на забезпечення продовольчої безпеки України, здійснює відповідно до законодавства державне регулювання цін на продукцію; здійснює методологічне забезпечення розроблення балансів попиту та пропозиції продовольства⁶⁹¹. Водночас, Мінагрополітики відповідно до покладених на нього завдань у "Положенні про Міністерство аграрної політики" бере участь у розробленні здійсненні заходів щодо формування Аграрним фондом державного продовольчого резерву, вчасно аналізує стан наповнення регіональних запасів продовольства; розробляє баланси попиту і пропонування основних видів сільськогосподарської продукції та продовольства. Проте,

⁶⁹⁰ Власов В. І. Глобальна продовольча проблема. К., 2001. 506 с

⁶⁹¹ Тронько В.В. Вплив ІКТ на економічний розвиток країни [Електронний ресурс]. Ефективна економіка" №4 - 2015. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3959>

незважаючи на вище перелічені законодавчі акти, за період незалежності не було створено єдиного законодавчого акту, що визначає та регулює діяльність держави в сфері продовольчої безпеки. Згідно Проекту Закону Про продовольчу безпеку за № 11378 від 24.10.2012, продовольча безпека визначається як соціально-економічне та екологічне становище, за якого населення забезпечено безпечними і якісними основними продуктами харчування, що необхідні для забезпечення раціонального харчування⁶⁹².

Іншими дослідниками продовольча безпека визначається наявністю на продовольчому ринку достатньої кількості продовольства (незалежно від місця виробництва цієї продукції). Зокрема експерти Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (ФАО) пропонують продовольчу безпеку розглядати як забезпечення гарантованого доступу всіх жителів планети (країни, регіону) до продовольства в будь-який час і в обсягах, необхідних для забезпечення активного й здорового життя⁶⁹³.

Дослідники підкреслюють, що частіше всього нині під продовольчою безпекою розуміють забезпечення населення екологічно чистими, тобто, безпечними для здоров'я продуктами харчування, яка не містить шкідливих речовин, здатних нанести шкоду здоров'ю споживачів і майбутніх поколінь⁶⁹⁴. Необхідність забезпечення продовольчої безпеки України вимагає підтримання відповідного рівня продовольчого самозабезпечення, що передбачає використання державної підтримки вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції та вжиття заходів по контролю за імпортом з метою захисту власних виробників від іноземної конкуренції. Надійність забезпечення продовольчої безпеки полягає як у достатньому самозабезпеченні продуктами харчування, так і в наявності коштів для їх імпорту в необхідних обсягах за умов мінімальної потенційної вразливості продовольчого забезпечення населення у разі виникнення ускладнень з імпортом продовольства (зростання цін, ембарго тощо).

⁶⁹² URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF8S200A>

⁶⁹³ Мудрак Р. П. Продовольча безпека в умовах економічної кризи. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2017. Вип. 90(2). С. 115–127.

⁶⁹⁴ Свиноус І. В. Щодо проблеми продовольчої безпеки у контексті зміни умов господарювання. Інноваційна економіка. 2013. № 3. С. 206-20.

Однією із важливих складових продовольчої безпеки є доступність продовольства для населення. Так, ФАО у декларації Світового саміту з продовольчої безпеки 2009 р., де доступ до продовольства розглядається як доступ окремих людей до відповідних ресурсів та наявність можливостей щодо придбання необхідних продуктів харчування із урахуванням можливих правових, політичних, економічних та соціальних обмежень⁶⁹⁵. У вітчизняній практиці під економічною доступністю життєво важливих продуктів харчування розуміють можливість отримання всіма верствами населення якісних життєво важливих продуктів харчування у відповідності з науково обґрунтованими наборами продуктів харчування⁶⁹⁶. Отже, під економічною доступністю продовольства слід розглядати можливість придбання харчових продуктів за цінами, що склалися, в обсягах та асортименті, які не менше встановлених раціональних норм споживання, забезпечені відповідним рівнем доходів населення. Очевидно, що продукти харчування повинні відповідати вимогам законодавства про технічне регулювання, тобто мати харчову безпеку.

Проблема продовольчої безпеки має вирішуватися не лише на національному, а й на регіональному рівні. Це зумовлено нерівномірністю соціально-економічного розвитку окремих територій держави, що є наслідком значних відмінностей у природно-кліматичних умовах, виробничо-економічному потенціалі та ін. Підвищення рівня відповідальності суб'єктів держави за забезпечення населення якісним продовольством вимагає формування адекватної регіональної політики продовольчої безпеки.

Продовольча безпека є ключовою для стабільного розвитку кожної держави, особливо з огляду на швидкі зміни соціального, економічного та екологічного характеру. Для України, як великої аграрної країни, забезпечення продовольчої безпеки в сучасних умовах є однією з основних пріоритетних задач.

Забезпечення населення продовольством за будь-яких умов та обставин завжди вважалось одним із головних соціально-економічних завдань держави, а те, наскільки ефективно держава виконувала

⁶⁹⁵ Мельник С.І., Курляк М.Д. Дослідження категорії "національна продовольча безпека". Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2015. Вип. 1. С. 127–136.

⁶⁹⁶ Гойчук О.І. Продовольча безпека: монографія. Житомир: Полісся, 2004. 348 с.

це завдання, служило критерієм оцінювання ефективності влади. В історії людства чимало прикладів того, як невиконання державою цієї функції або, інакше кажучи, незабезпечення продовольчої безпеки призводило до дестабілізації суспільства і, як наслідок, втрат у національній безпеці. Таким чином, продовольча безпека – важливий елемент національної безпеки країни.

Забезпечення продовольчої безпеки є одним з найважливіших аспектів гарантування глобальної та національної безпеки, оскільки споживання продуктів харчування є базовою в загальному ряду людських потреб та лежить в основі формування високого рівня якості життя населення, є постійною проблемою як країн з низьким рівнем економічного розвитку, так і розвинутих країн, які постійно вдосконалюють механізми підтримки продовольчої безпеки.

Продукти харчування у життєвій діяльності людини відіграють особливу роль. Експерти вважають, що за життя сучасного покоління продовольча проблема може перерости у глибоку міжнародну кризу⁶⁹⁷.

Світова продовольча проблема є однією із найбільш актуальних, оскільки від недоїдання страждає майже п'ята частина населення планети. За оцінками фахівців, понад 800 млн людей перебувають на межі смерті від недоїдання⁶⁹⁸.

Забезпечення ефективного функціонування системи продовольчої безпеки безпосередньо залежить від: стійкості підсистеми забезпечення; структурних змін в АПК, інвестиційної політики, формування підсистеми технічного забезпечення, удосконалення податкового законодавства, організації банківського обслуговування, створення товарних запасів матеріально-технічних засобів, діючої системи страхування урожаїв і майна підприємств АПК, науково-інформаційного забезпечення.

Основним шляхом до забезпечення продовольчої безпеки є підвищення вітчизняного виробництва продуктів харчування. Інвестування в наукові дослідження та розвиток аграрного сектору можуть

⁶⁹⁷ Зеленська О.О. Система продовольчої безпеки: сутність та ієрархічні рівні / О.О. Зеленська // Вісник ЖДТУ. 2012. № 1 (59). С. 108–112.

⁶⁹⁸ Чечель О.М. Регулювання формуванням та розвитку економіки агропромислового комплексу як основи продовольчої безпеки території // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка та менеджмент", 2005, № 67 (1819), С. 81–87.

допомогти Україні зайняти лідерські позиції на світовому ринку. Не менш важливою є підготовка кваліфікованих кадрів, які зможуть впроваджувати новітні технології та підходи у виробництві та маркетингу.

Державна підтримка, яка проявляється у законодавчих ініціативах, фінансовій допомозі через спеціалізовані програми та активне міжнародне співробітництво, може служити міцним фундаментом для забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору. Водночас, розвиток інфраструктурних проектів та освітні кампанії, спрямовані на просування здорового споживання, допоможуть не тільки покращити умови зберігання продукції, але й підвищити рівень інформованості громадян щодо важливості продовольчої безпеки для держави.

Існує багато чинників, які негативно впливають на продовольчу безпеку України. Це і перехід до нових форм господарювання за умов недосконалої правової бази, відсутність науково-обґрунтованої концепції реформ, зниження рівня та якості життя населення, політична ситуація в країні.

Чинники сформовані в дві групи – кількісні та якісні, що дозволяє визначити вплив кожного з них на формування політики продовольчої безпеки⁶⁹⁹.

Особлива роль у системі чинників продовольчої безпеки належить якісним показникам, що робить можливим визначення рівня явищ, які характеризують продовольчу безпеку, і зіставлення стану продовольчої безпеки в різних регіонах країни.

Для визначення рівня продовольчої безпеки країни формується індекс продовольчої безпеки, який дозволяє оцінити політику держави та ефективність роботи її установ у сфері продовольчої безпеки. Формується цей індекс із трьох основних груп показників продовольчої безпеки країн світу:

- 1) рівень доступності та споживання продуктів харчування;
- 2) наявність і достатність продуктів харчування;
- 3) рівень якості і безпеки продуктів харчування⁷⁰⁰.

Підвищення рівня продовольчої безпеки населення України може відбуватися за наступними напрямками: – підвищення фінансової

⁶⁹⁹* Шойко В.А. Сутнісна характеристика державного регулювання продовольчої безпеки. Ефективна економіка № 11, 2017.

⁷⁰⁰ URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6202>

незалежності населення; – забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного комплексу, зокрема впровадження виробництва органічної продукції.

У 2022 році, з квітня по липень, Economist Impact було проведено дослідження стану продовольчої безпеки, в тому числі й в Україні. За даними цього дослідження Україна займає 71 місце у світі та 26 з 26 країн Європи⁷⁰¹.

Забезпечення продовольчої безпеки України вимагає підтримки відповідного рівня продовольчого самозабезпечення, що передбачає використання державної підтримки вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції та використання заходів контролю імпортової продукції з метою захисту власних виробників від іноземної конкуренції. Проте, суспільству потрібне забезпечення корисним, безпечним для здоров'я і досить дешевим продовольством, а питання їх якості в останні роки набуває особливої актуальності. Маємо знаходити стратегічні варіанти підвищення рівня продовольчої безпеки.

Стратегічні напрямки для підвищення продовольчої безпеки в Україні відіграють вирішальну роль у формуванні стабільного та процвітаючого майбутнього країни. У світлі глобальних викликів, таких як зміни клімату, економічні кризи та політична нестабільність, забезпечення продовольчої безпеки стає невід'ємною частиною національної стратегії. Залежність від імпортованих продуктів може призвести до економічної вразливості та непередбачуваності ринку.

Продовольча безпека визначається наявністю на продовольчому ринку достатньої кількості якісного продовольства (незалежно від місця виробництва цієї продукції, а звідси і наявності інфраструктури, що забезпечує швидке постачання і зберігання, та факторів макроекономічної нестабільності) та економічної доступності для всіх верств населення в обсягах не менше раціональних норм їх споживання, необхідних для активного та здорового способу життя⁷⁰². Де раціональні норми вимагають формування раціону харчування людини не лише у напрямі необхідної калорійності, але й збалансованості за поживними

⁷⁰¹ Спілка молочних підприємств України. URL <https://uadairy.com/prodovolcha-bezpeka-i-molochna-galuz-ukrayiny/>

⁷⁰² Прунцева Г.О. Економічна сутність поняття "продовольча безпека" країни. Інноваційна економіка. 2016. №1-2. С. 34–37

речовинами – білками, жирами, вуглеводами, вітамінами та мінералами, тобто харчування повинно бути повноцінним.

Процес забезпечення продовольчої безпеки України неможливий без виваженого комплексного підходу, здатного закріпити взаємодію економічної, екологічної та соціальної складової аграрного виробництва. Особливої уваги сьогодні потребує саме екологічна складова. Одним з напрямків екологізації агровиробництва є виробництво органічної продукції.

Формування продовольчої безпеки за рахунок органічного виробництва у нашій державі може стати каталізатором мультиплікативного ефекту підвищення рівня продовольчої безпеки на засадах сталого розвитку. Щоб такий ефект став реальністю, необхідно в управлінні процесом органічного виробництва враховувати причинно-наслідкові взаємозв'язки між економічною, екологічною, соціальною сферами функціонування держави та світу загалом та екзогенні й ендогенні чинники впливу на них.

Перехід на органічне виробництво є одним із можливих напрямків підвищення рівня продовольчої безпеки.

Органічне виробництво – цілісна система управління сільським господарством, що враховує та оптимізує всі аспекти вирощування рослин і тварин із метою отримання стабільних врожаїв за мінімального негативного впливу на довкілля. Вона базується на таких основних принципах:

1. Відмова від використання синтетичних добрив і засобів захисту рослин. Замість них застосовуються компост, сидерати, гній, біологічні методи боротьби зі шкідниками та хворобами.

2. Мінімальний обробіток ґрунту, використання сівозмін для збереження його природної родючості та запобігання ерозії. Активно застосовуються методи мульчування, сидерації, механічного прополювання.

3. Органічне виробництво у тваринництві – забезпечення не просто належних умов утримання, а максимально наближених до природних, годівля повноцінними Organic кормами, профілактика захворювань замість лікування антибіотиками.

4. Чітке розмежування в часі та просторі процесів виробництва та зберігання різних видів продукції з метою уникнення змішування та забруднення.

5. Категорична заборона використання ГМО та результатів їхнього перероблювання.

6. Підтримка біорізноманіття, висаджування полезахисних лісо-смуг, збереження природних екосистем на території господарства⁷⁰³.

Крім того, органічна продукція – це результат рослинництва, тваринництва та харчової промисловості, який отримав відповідний сертифікат. Згідно з українським законодавством, він містить щонайменше 95% інгредієнтів сільськогосподарського походження, отриманих шляхом сертифікованого виготовлення⁷⁰⁴. При цьому в його складі не повинно бути синтетичних ароматизаторів, барвників і консервантів.

В різних країнах для позначення сільськогосподарської продукції, що відповідає принципам органічного сільського господарства, використовують різні терміни:

- органічне (organic) - Австралія, Англія, США, Грузія;
- Екологічне (eco-products) – Швеція, Норвегія, Данія, Іспанія, Венгрія, Литва, Польща, Словаччина, Україна, Чехія;
- "біологічне" (biological products) – Німеччина, Австрія, Швейцарія, Франція, Греція, Італія, Латвія, Нідерланди, Португалія;
- "природне" (natural products) – Фінляндія⁷⁰⁵.

Головні переваги органіки – її екологічна безпека та вища якість і смакові властивості порівняно з товарами традиційного сільського господарства. Такі овочі та фрукти містять більше вітамінів, мінералів та антиоксидантів, м'ясо та молоко – повноцінний білок, крупи та бобові зберігають природний смак і аромат⁷⁰⁶.

Виробництво такої продукції має комплекс економіко-еколого-соціальних переваг, а також цей метод завдяки виробництву та споживанню органічних харчових продуктів позитивно впливає на здоров'я населення та продовольчу безпеку країни.

Виробництво органічної продукції допомагає формуванню екологічного балансу через розробку систем сільського господарства та підтримки біологічного аграрного різноманіття.

Organic рух в Україні зародився наприкінці 1990-х років, коли перші ентузіасти почали впроваджувати екологічні методи господарювання та шукати ринки збуту⁷⁰⁷. Однак тривалий час цей

⁷⁰³ URL <https://weagro.com.ua/blog/organichne-vyrobnyctvo-v-ukrayini/>

⁷⁰⁴ URL: <https://dpss.gov.ua/news/bezpechnist-kharchovykh-produktiv-chy-mozhebuty-->

⁷⁰⁵ Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : гідручник / І.Л. Якименко та ін. К.: НУХТ, 2022. 337 с.

⁷⁰⁶ URL: <https://weagro.com.ua/blog/organichne-vyrobnyctvo-v-ukrayini/>

⁷⁰⁷ URL: <https://organikaukraina.com.ua/uk/organic-federation-of-ukraine.html>

сектор розвивався стихійно, без належної законодавчої бази та державного регулювання.

Важливою віхою стало ухвалення у 2013 році Закону України «Про виробництво та обіг Органіс сільськогосподарської продукції та сировини», який заклав правові засади функціонування цього ринку. Утім, цей закон виявився недосконалим, недостатньо гармонізованим із європейськими нормами.

Справжній прорив стався у 2018 році, коли було ухвалено новий Закон України № 2496-VIII «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування Organic продукції»⁷⁰⁸. Цей документ встановлює чіткі та зрозумілі правила гри на цьому ринку, адаптовані до стандартів ЄС.

Зокрема, закон визначає:

- основні терміни та поняття в цій галузі;
- вимоги до вирощування рослин і тварин, виготовлення харчових продуктів і кормів;
- правила маркування, у тому числі введення єдиного національного логотипа;
- процедури сертифікації, інспектування та нагляду за діяльністю операторів;
- заходи державної підтримки та стимулювання сектору.

Для реалізації норм закону уряд затвердив низку підзаконних актів, серед яких:

- детальні правила органічного виробництва та обігу органічної продукції (Постанова КМУ № 970 від 23.10.2019)⁷⁰⁹;
- порядок сертифікації органічного виробництва (Постанова КМУ № 1032 від 21.10.2020)⁷¹⁰;
- порядок ведення реєстру операторів, органів сертифікації та органічного садивного матеріалу (Постанова КМУ № 87 від 12.02.2020)⁷¹¹;

⁷⁰⁸ Воскобійник Ю.П. Ємність ринку органічної продукції в Україні / Ю.П. Воскобійник Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». К., 2013

⁷⁰⁹ Гевко Р. Б., Дзядичевич Ю. В., Малевич Н. Ю. Екологічні аспекти сільськогосподарського виробництва. Сталій розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2017. № 2 [35]. С. 156–162.

⁷¹⁰ Дзядичевич Ю.В. Економіка довкілля і природних ресурсів: монографія / Ю.В. Дзядичевич, Б.О. Язлюк, Р.Б. Гевко та ін. - Тернопіль: Астон, 2016. 392 с.

⁷¹¹ Дудар Т.Г., Дудар О. Т. Стратегія формування системи органічного аграрного виробництва: монографія. Т.: Астон, 2012. – 292 с

- вимоги до речовин, які дозволяється використовувати в процесі органічного виробництва (Наказ Міністерства економіки № 1073 від 09.06.2020)⁷¹².

Перехід від традиційного сільського господарства – це серйозний крок, який потребує відповідних знань, ресурсів, наполегливості. Але в довгостроковій перспективі такі зусилля окупаються у вигляді кращої родючості ґрунтів, якості продукції, здоров'я людей і довкілля. Органічне виробництво позиціюється як більш стійке та ефективне з погляду раціонального використання природних ресурсів.

Екологічний стан агроєкосистем у світі та в Україні викликає серйозне занепокоєння. Зниження екологічної якості продукції рослинництва та тваринництва обумовило інтерес споживачів до екологічно чистої, безпечної продукції. Тому на сучасному етапі розвитку аграрного сектору спостерігається тенденція до зростання попиту на органічну продукцію. Як зазначають більшість науковців⁷¹³, галузь органічного сільського господарства активно розвивається в Україні та світі, а питання еколого-економічних перспектив його розвитку є актуальними.

Держава, визнаючи цінність органічного сільського господарства для охорони довкілля, здоров'я нації та розвитку сільських територій, впроваджує заходи підтримки сертифікованих виробників. Зокрема, передбачено компенсацію до 30% витрат отримання необхідних документів, придбання дозволених засобів захисту рослин, добрив, насіння, кормів⁷¹⁴. Органічне фермерство віднесено до пріоритетних напрямів, що мають доступ до бюджетних дотацій та пільгового кредитування.

В Україні є потенціал для широкомасштабного переходу на органічне виробництво, займаючи 20-е місце у світі та 11-е місце в Європі за площею сільськогосподарських угідь, зайнятих під органічним виробництвом. Загальна площа земель з органічним статусом та перехідного періоду становить біля 300 тис. га⁷¹⁵.

⁷¹² Зінчук Т.О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки: монографія. Житомир: ДВНЗ. 2008. 384 с

⁷¹³ Зоря П.С. Виробництво екологічно чистої продукції: проблеми та виклики сьогодення. Економіка і управління. 2014. № 3. С. 45-50.

⁷¹⁴ Беляєва Н.В. Сучасний стан виробництва органічної продукції в Україні та світі. Інноваційна економіка. 2013. №1. С. 151-155.

⁷¹⁵ Артиш В.І. Організаційно-економічні передумови формування ринку екологічно чистої продукції в Україні. Економіка АПК. 2009. № 2. С. 117-120.

Офіційно сертифіковані як органічні 304 виробники аграрної продукції⁷¹⁶. Держава, визнаючи цінність органік сільського господарства для охорони довкілля, здоров'я нації та розвитку сільських територій, впроваджує заходи підтримки сертифікованих виробників.

Проте ситуація зі споживанням окремих життєво важливих продуктів харчування (м'яса, молока, риби, фруктів і ягід) в Україні незадовільна. Враховуючи, що важливе значення має не лише кількість, а й якість і безпечність продовольчих продуктів, необхідно прискорити перехід сільськогосподарських виробників на виробництво органічної продукції.

Виробництво органічної продукції допомагає формуванню екологічного балансу через розробку систем сільського господарства та підтримки біологічного аграрного різноманіття. В останнє десятиліття можна спостерігати тенденцію насичення внутрішнього ринку українською органічною продукцією за рахунок переробки власної органічної сировини. Наприклад, можна зустріти українські молочні та м'ясні продукти, рис, гречка, борошно, мед, соки, соняшникова олія, лікарські трави та чаї. Органічний світовий ринок є найбільш стабільно зростаючим ринком в останні 20 років⁷¹⁷. Він привертає увагу все більшої кількості виробників та споживачів.

Переваги органічного виробництва для фермерів:

- стабільний попит і преміальна ціна на продукцію;
- збільшення родючості ґрунтів і врожайності культур;
- турбота про екологію та здоров'я споживачів;
- доступ до міжнародних ринків.

Для подальшого розвитку сектора необхідна державна підтримка, створення інфраструктури, інформування споживачів. Уже діють програми, що передбачають компенсацію витрат на сертифікацію та купівлю дозволених засобів захисту й добрив.

Нині розвиток органічного аграрного виробництва на державному рівні в нашій країні регулюється Конституцією України, Земельним кодексом України, Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища». За останні роки Україна стала

⁷¹⁶ Андрусенко Н.В. Формування умов розвитку ринку продукції органічного сільського господарства в Україні. Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2016, № 10. С. 69-80

⁷¹⁷ Зоря П.С. Виробництво екологічно чистої продукції: проблеми та виклики сьогодення. Економіка і управління. 2014. № 3. С. 45-50.

одним із найважливіших постачальників органічної продукції на ринок ЄС, посівши четверте місце в 2018 і 2020 роках та друге в 2019 році серед всіх країн-імпортерів органічної продукції в ЄС⁷¹⁸.

Україна посідає провідні позиції в Європі з органічного сільського господарства. За підсумками 2022 року країна посіла 5 місце серед 125 за обсягами експортованої Organic продукції в ЄС⁷¹⁹. Локальні аграрії вже шостий рік поспіль залишаються в п'ятірці найбільших постачальників до Європейського Союзу, і статистика постачання органічної продукції це підтверджує. Попри складні умови, спричинені військовою агресією, український органік сектор продовжує розвиватися та зміцнювати свої позиції у світі.

Загальна площа земель зі статусом органік в Україні продовжує зростати. Асортимент товарів широкий і охоплює зернові, бобові, олійні культури, овочі, фрукти, ягоди, а також продукти тваринництва. Основними ринками збуту залишаються країни ЄС, а також США, Канада, Швейцарія⁷²⁰.

Можемо виділити фактори, що стримують органічне виробництво в Україні:

- низька купівельна спроможність населення та готовність платити більше за екопродукти;
- недостатня обізнаність споживачів про органіку, невміння відрізнити її від звичайних продуктів;
- висока частка імпортних товарів, особливо перероблених;
- обмеженість асортименту вітчизняних пропозицій та їхня нерегулярна наявність у продажу;
- слабкий розвиток інфраструктури та логістики, що призводить до подорожчання⁷²¹.

Проте більший інтерес до безпечних харчових продуктів в Україні стабільно зростає. Органік виробники все більше зацікавлені у внутрішньому ринку, інвестують у перероблювання, фасування,

⁷¹⁸ Ємність внутрішнього споживчого ринку сільськогосподарської продукції та продовольства: монографія/ Шпичак О.М. та ін. К.: ННЦ ІАЕ, 2013. 186 с.

⁷¹⁹ Кутаренко Н. Канали збуту органічної продукції. Товари і ринки. 2014. - № 1. С. 26-35.

⁷²⁰ Ковальова О.В. Формування системи регулювання розвитку еколого-спрямованого сільськогосподарського виробництва. Агроінком. 2008. № 3/4. С. 53-58/

⁷²¹ Мамалига С.В., Глубока О. П. Розвиток ринку органічної продукції в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2012. №2 (28). Т. 1. С. 270-279.

брендування продукції, освоюють нові канали збуту. Поступово формується культура відповідального споживання, особливо в молодого покоління та людей із високим достатком.

Перехід на органічне виробництво в Україні вимагає комплексного підходу, але відкриває нові перспективи та можливості для розвитку.

Сертифікована продукція цікава внутрішньому та міжнародному ринкам, що дає змогу збільшити прибуток і підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Отже, напрям органічного сільськогосподарського виробництва відіграє дуже важливу роль на шляху розвитку аграрного сектору економіки України, який дозволить досягти нашої державі продовольчої безпеки. Крім того, органічна продукція є перспективною продукцією для експорту у країни ЄС та світу. Розвиток органічного сільськогосподарського виробництва в Україні потребує цільової державної політики, яка створюватиме сприятливе середовище для виробників та споживачів органічної продукції.

18.2. Органічне виробництво молочної продукції

Органічний ринок в Україні – сегмент економіки, спрямований на виробництво, обіг та споживання органічних продуктів. Органічний ринок в Україні включає в себе вирощування та/або виготовлення різноманітної агропродовольчої продукції відповідно до встановлених українським та/або міжнародним законодавством стандартів органічного виробництва. Цей ринок є важливим сегментом сільського господарства та споживчого ринку України, який сприяє збереженню навколишнього середовища, підтримці здоров'я ґрунту, рослин, тварин, людей, а також розвитку сталого сільського господарства.

Більшість господарств, які займаються виробництвом органічної продукції, розташовані на півдні країни – Одеська, Херсонська області, у західній Україні – Закарпатська, Львівська, Хмельницька області, а також у Київській, Вінницькій та Харківській областях. Досить часто ці господарства є учасниками міжнародних проектів (зокрема зі Швейцарією та Німеччиною)⁷²². Українські сертифіковані

⁷²² Беляєва Н. В. Сучасний стан виробництва органічної продукції в Україні та світі. Інноваційна економіка. 2013. №1. С. 151-155

органічні господарства – різного розміру – від кількох гектарів, як і в більшості країн Європи, до декількох тисяч гектарів ріллі.

Сьогодні на органіку припадає лише 1 % обсягу продажу продуктів харчування, хоча й спостерігається тенденція до його зростання⁷²³. Споживачами цієї продукції є переважно люди з середнім та високим рівнем доходу. На думку українських експертів, потенційними споживачами органічної продукції в Україні є близько 5 % населення великих міст, які готові платити за неї на 30–50 % більше, ніж за звичайну продукцію⁷²⁴.

Внутрішній ринок органічної продукції в Україні повільно, але впевнено зростає, незважаючи на те, що українці споживають набагато менше органічної продукції (менше ніж 1 євро на душу населення), ніж жителі країн ЄС та Швейцарії, інтерес до більш натуральної та корисної їжі зростає.

У 2021 році Органічна ініціатива розпочала реалізацію пілотного проєкту щодо впровадження органічних продуктів у державних школах та садках України в рамках реформи харчування у закладах освіти⁷²⁵. Це абсолютно новий підхід для України до розвитку внутрішнього ринку органічної продукції та надання доступу до органічної продукції ширшим верствам населення у країні.

З 2019 року Державна установа «Офіс з розвитку підприємництва та експорту» почала підтримувати органічний експортний ринок України, сприяючи розвитку потенціалу українських експортерів органічної продукції, просуваючи органічний сектор України і сприяючи формуванню позитивного іміджу України як надійного постачальника органічної продукції за кордоном. У тісній співпраці з ключовими учасниками органічного ринку, в тому числі з Органічною ініціативою, було організовано серію заходів з просування експорту органічної продукції з України, серед них – масштабний

⁷²³ Вовк В. І. Сертифікація органічного сільського господарства в Україні: сучасний стан, перспективи, стратегія на майбутнє. Органічні продукти харчування. Сучасні тенденції виробництва і маркетингу : міжнародний семінар. Львів, 2004. С. 3-6

⁷²⁴ Артиш В. І. Сучасний стан виробництва екологічно чистої продукції в країнах світу. Економіка АПК. 2005. №3. С. 50-53.

⁷²⁵ Грабак Н. Х. Виробництво екологічно чистих продуктів харчування – найперспективніший напрям агропромислового комплексу України. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Екологія. 2012. Т. 206, Вип. 194. С. 126-131.

інформаційний захід зі встановлення ділових зв'язків «Ukrainian Organic Export Days 2021»⁷²⁶. Вперше в Україні було створено і широко популяризовано каталог українських експортерів органічної продукції, де вагоме місце займає молочна продукція.

Органічне молочне тваринництво – це особливий вид бізнесу, що передбачає виробництво молока з мінімізованим вмістом шкідливих речовин і високою якістю, що задовольняє екологічним вимогам, гуманним по відношенню до тварин та природи.

Виробництво органічного молока наразі стало одним із драйверів розвитку молочного тваринництва України, яке є системоутворюючою галуззю сільського господарства, що, у свою чергу, відкриває нові можливості для бізнесу та ставить перед ним нові виклики. Відмінною особливістю органічної молочної продукції є її висока маржинальність, однак це досить серйозний виклик, який виробникам молока за традиційними технологіями треба ще зуміти прийняти та реалізувати⁷²⁷.

Споживання органічної молочної продукції займає перше місце серед іншого асортименту органічних продуктів вже не перший рік та складає 59% ринку реалізації органічної продукції на внутрішньому ринку України у 2020 році⁷²⁸.

Якщо аналізувати асортимент молочної органічної продукції, то він є майже незмінним з 2019 року. Лідерами продажу у 2020 році є молоко (більше 2628 тис. кг), кефір (більше 1049 тис. кг) та сир кисломолочний (більше 357 тис. кг)⁷²⁹. Це базові продукти щоденного раціону кожної людини, тому ще більш важливою та цінною є тенденція до приросту обсягів реалізації органічної молочної продукції на внутрішньому ринку України. Також серед асортименту є йогурти з фруктовими наповнювачами, масло, сметана, ряжанка, сири

⁷²⁶ Зоря П. С. Виробництво екологічно чистої продукції: проблеми та виклики сьогодення. Економіка і управління. 2014. №3. С. 45-50.

⁷²⁷ Касянчук В. В., Бергілевич О. М., Кухтин М. Д. Система охорони довкілля при виробництві молока. Роль в підвищенні технологічного рівня ефективності АПК України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 16-18.05.2012). Тернопіль : Крок, 2012. С. 194-197.

⁷²⁸ Кобець М. І. Необхідність екологізації сільськогосподарського виробництва. Київ : Агроогляд, 2003. С. 34-36

⁷²⁹К овальчук С. Я., Муляр Л. В. Виробництво органічної продукції – аграрна спеціалізація України на міжнародному ринку. Збірник наукових праць ВНАУ. 2013. №3(80). С. 104-110.

тверді та сири розсільні, напої кисломолочні в асортименті, маса си-
ркова солодка та вершки.

В Україні налагоджено виробництво органічних молочних про-
дуктів на ПрАТ «Етнопродукт», ТОВ «Органік Мілк», ПАТ «Жито-
мирський маслозавод» ТМ «Рудь» та ПАФ «Тарасівка»⁷³⁰. Техноло-
гії органічних продуктів нерозривно пов'язані з організацією вироб-
ництва органічного молока-сировини та забезпечення простежува-
ності від ферми до столу.

Українські виробники виготовляють органічні молоко сире та
пастеризоване, сметану, кефір, у тому числі нежирний, йогурт пит-
ний нежирний, масло солодковершкове, бринзу та тверді види сиру
різного асортименту. Перший в Україні завод з виробництва органі-
чної молочної продукції із власної сировини є ТОВ «Органік
Мілк»⁷³¹. Наразі завод переробляє понад 30 тонн молока щоденно,
перетворюючи їх на різноманітні продукти: молоко, масло, йогурти,
кефір та інші, – загалом більше 50 найменувань органічних харчових
продуктів⁷³². Фахівці компанії постійно працюють над розширенням
асортименту. ТОВ «Органік Мілк» відповідально ставиться до яко-
сті та безпечності своєї продукції, а тому споживачі не лише пова-
жають ці органічні продукти, а й ставляться до них як до символу
відповідального вибору та дбайливого ставлення до здоров'я.

Компанія входить до складу вертикально інтегрованої компанії
«Галекс-Агро», що складається з чотирьох компліментарних підп-
риємств, які функціонують у сфері органічного рослинництва/тва-
ринництва.

Усі процеси від вирощування кормів до переробки контролює
«Органік Стандарт» – компанія, яку зараховано до переліку офіцій-
них сертифікаційних органів, визнаних у Європейському Союзі та
Швейцарії⁷³³. Відповідно до цих стандартів, ми:

- не використовуємо на полях пестициди, гербіциди та будь-які
інші штучні речовини та ГМО;

⁷³⁰ Мамалига С. В., Глубока О. П. Розвиток ринку органічної продукції в Укра-
їні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного універ-
ситету. 2012. №2 (28). Т. 1. С. 270-279.

⁷³¹ Потапенко В. Г., Потапенко О. М. Органічне сільське господарство як чин-
ник економічної безпеки. Економіка АПК. 2011. №5. С. 58-65.

⁷³² Сіренко Н. М. Органічні продукти харчування у забезпеченні продовольчої
безпеки України. Економіка АПК. 2012. №1. С. 43-49

⁷³³ URL: <https://organicinfo.ua/news/organic-milk-brand-story/>

- не використовуємо у тваринництві гормони росту, лактації, генно-модифіковані корми та домішки у корми. Оригінальність наших технологій в тому, що телята протягом 4 місяців п'ють материнське молоко, а не замінники з генно-модифікованої сої;

- при переробці продукції ми не використовуємо жодних штучних консервантів, стабілізаторів, барвників, ароматизаторів, поліпшувачів смаку.

Внутрішній постійний контроль якості та безпеки молочних продуктів здійснюється власною лабораторією ТОВ «Органік Мілк»⁷³⁴.

ТОВ «Органік Мілк» має на меті підвищити якість життя споживачів, запропонувавши їм здорову та безпечну органічну продукцію, цим самим популяризувати культуру споживання органічної продукції та сформувати екологічний дружній життєвий простір для майбутнього покоління.

ПАФ «Тарасівка» за рахунок яскравого прикладу сімейного виробництва з любов'ю впроваджує на ринок різноманітну, здорову та безпечну органічну молочну продукцію, але особливою родзинкою асортименту є масло з зеленню та часником, з насінням льону та маслом топлене⁷³⁵.

На ПАТ «Житомирський маслозавод» ТМ «Рудь» вперше в Україні впроваджено технологію органічного морозива – пломбіру без глазурі. На підприємстві організовано лінію з приймання органічного молока та виготовлення морозива на окремій лінії⁷³⁶.

Цей список виробників молочної органічної продукції можна продовжувати .

Які ж є особливості при виробництві молочної органічної продукції:

1. Обладнання, що використовується на органічному виробництві, має проходити ретельне очищення від різних забруднень, якщо раніше воно використовувалося не в органічному виробництві (крім того повинно дотримуватися чітко всі санітарно-гігієнічні норми

⁷³⁴ Формування ринку органічної продукції в Україні : монографія / Т. А. Кунділовська, Н. М. Зеленианська, В. Г. Захарчук [та ін.]. Одеса : Астропринт, 2019. 128 с

⁷³⁵ Шкуратов О. І., Чудовська В. А., Вдовиченко А. В. Органічне сільське господарство: еколого-економічні імперативи розвитку : монографія. Київ : ТОВ «Діа», 2015. 248 с.

⁷³⁶ URL: http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/18.pdf

догляду за тваринами, очищення обладнання повинно здійснюватися відповідними засобами, які мають органічну основу).

2. Упаковка, яка використовується при виробництві органічного продукту, повинна відповідати нормам та забезпечувати якість, безпеку та безпеку протягом усього терміну придатності. Матеріали, з яких виконана упаковка, мають бути дозволені контакту з харчовими продуктами.

3. Практикується вільний випас тварин, а в стійловий період – вигул на протязі 3–4 годин на добу.

4. Виготовлені молокопродукти характеризують коротким терміном зберігання.

Виробництво органічних молочних продуктів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність органічної продукції підприємства – це здатність продукції підприємства забезпечувати потреби споживачів, маючи відмінні від товарів-конкурентів ознаки та характеристики. Вона забезпечується визначенням, формуванням, збереженням та примноженням її конкурентних переваг.

Зовнішніми конкурентними перевагами, на думку вчених, є такі⁷³⁷:

1) якість виготовленої продукції за рівнем споживання та оцінкою покупців;

2) кон'юнктурні конкурентні переваги, що включають рівень конкуренції в галузі та умови діяльності підприємств;

3) технічні, які визначаються характеристиками упаковки, маркування, дизайну та пакування продукції;

4) інформаційні, які визначають ступінь злагодженої роботи на підприємстві працівників, які відповідають за різні етапи виробництва та збору даних на підприємстві (дані про конкурентів, ринкове середовище тощо);

5) цінові, які виявляються у динаміці формування ціни на продукцію;

6) сервісні;

7) імідж виробника, яка виявляється в обізнаності споживача про продукцію та загальній популярності на ринку аналогічних товарів;

⁷³⁷ Наукові основи виробництва органічної продукції в Україні: монографія. К.: Аграрна наука, 2016. 592 с.

8) збутові, куди можна віднести територіальне розташування підприємства та наявність надійних каналів збуту.

До внутрішніх конкурентних переваг належать такі:

1) виробничі, які включають наявність матеріально-технічної бази, продуктивність праці;

2) управлінські, що виявляються у здатності керівників компанії керувати трудовими ресурсами підприємства, менеджменті та управлінні капіталом;

3) технологічні конкурентні переваги – уміння використовувати науково-технічні новинки та введення їх у виробництво, досконалість усіх процесів виробництва;

4) економічні конкурентні переваги, що визначаються у платоспроможності підприємства та наявності постійних джерел фінансування;

5) географічна конкурентна перевага – територіальна близькість підприємства та доступ до ресурсів (трудових, природних, шляхів збуту);

6) інноваційні – здатність підприємства не лише впроваджувати новітні технології, але й розробляти нові продукти, унікальне пакування тощо;

7) організаційна конкурентна перевага, що визначається загальною структурою діяльності усіх відділів господарства.

Конкурентоспроможність органічної продукції, як і будь-якої продукції агровиробників, дещо відрізняється від конкурентоспроможності іншої продукції. Так, на думку А. Донських, конкурентоспроможність аграрних підприємств – це не тільки можливість ефективного використання стратегічного потенціалу, але й здатність підприємства швидко реагувати на зміни потреби споживачів та здатність аналізувати діяльність конкурентів⁷³⁸. Її можна досягти шляхом механізмів стратегічного управління. Конкурентоспроможність органічної продукції зумовлена її конкурентними перевагами, яка формується не однією перевагою товару, а сукупність усіх діючих конкурентних переваг. Саме тому конкурентоспроможність органічної продукції – це кінцевий результат, що отримує виробник, шляхом формування, забезпечення, збереження та розвитку її конкурентних переваг.

Ефективність виробництва та збуту органічної продукції безпосередньо залежить від того, скільки має підприємство капіталу,

⁷³⁸ URL: file:///C:/Users/i/Downloads/237-Текст%20срати-274-1-10-20220606.pdf

як його використовує; раціонального розподілу наявних трудових природних та фінансових ресурсів; використання новітніх технологій у виробництві та пошуку нових методів ведення господарювання; собівартості продукції; рентабельності підприємства; застосування новітніх екологічно чистих методів упакування товару та створення унікальної торгової пропозиції на ринку.

Всі ці елементи забезпечення конкурентоспроможності продукції слід віднести до конкурентних переваг органічної продукції, розвиток яких та постійний контроль зможуть забезпечити не лише існування виробника, але й безперервний розвиток.

У 2019 році спостерігалось зменшення обсягу реалізації органічного масла – всього 15 тис. кг. Проте у 2020 році обсяг реалізації масла органічного повернувся до рівня 2018 року та навіть на 22% підвищився. 2020 року обсяг реалізації масла органічного українського виробництва склав 296 тис. кг, що відповідає 95 млн грн⁷³⁹.

Українські виробники органічної продукції поступово зміцнюють свої позиції на вітчизняному та міжнародних ринках. Щороку збільшується кількість виробників та операторів органічного виробництва. Українська органічна продукція є надзвичайно популярною серед споживачів країн Європейського Союзу, проте поступово зростає зацікавленість українців екологічно чистими продуктами харчування. Розвиток виробництва органічної продукції і підвищений інтерес населення створюють здорову конкуренцію в галузі і зумовлюють пошук шляхів забезпечення конкурентоспроможності виготовленої продукції.

Ринок органічної продукції має ряд проблем. Розглянемо основні:

- висока вартість, причиною цього явища є нестача сировини та відсутність конкуренції. Висока ціна є однією з основних причин, чому споживачі не купують органічні продукти.

- тіньовий ринок, частка якого зараз становить 15-20%⁷⁴⁰. Що це означає? Це означає, що у нас існує виробництво молочних продуктів невеличкими підприємствами, які використовують молочну сировину від населення і працюють тільки за готівку, «в тіні». Зараз,

⁷³⁹ Органічне сільськогосподарське виробництво в Україні: праО 64 віві засади ведення: монографія / [М. В. Шульга та ін. Харків : Юрайт, 2020. 308 с

⁷⁴⁰ Органічне агровиробництво: освіта і наука : збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, 25 жовтня 2022 р., Науково-методичний центр ВФПО. Київ, 2022. 168 с.

в умовах воєнного стану, перевірки державними органами тимчасово заборонено, тому ці виробники почувають себе достатньо комфортно.

- це наявність висококваліфікованих кадрів для вирощування органічної продукції,

- вплив геополітичних факторів, що порушують ланцюги постачання, зокрема, вплив військових дій в Україні;

Загалом, на розвиток органічного виробництва негативно впливають глобальні геополітичні конфлікти та макроекономічна нестабільність. Попри зростання доходів населення спостерігалось й зростання цін на органічні продукти харчування.

За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації (FAO) ціни на органічну продукцію на світовому ринку у 2022 році зросли на 14,3% в порівнянні з 2021 роком. Відповідне зростання було зумовлене порушенням глобальних ланцюгів постачання, через продовження ізраїльсько-палестинського конфлікту, військову агресію в Україні, підвищення цін на добрива та енергоносії. Тому, в перспективі на стан розвитку ринку органічної продукції та споживчий попит й надалі впливатимуть макроекономічні та політичні фактори. У 2019 році спостерігалось зменшення обсягу реалізації органічного масла – всього 15 тис. кг. Проте у 2020 році обсяг реалізації масла органічного повернувся до рівня 2018 року та навіть на 22% підвищився. 2020 року обсяг реалізації масла органічного українського виробництва склав 296 тис. кг, що відповідає 95 млн грн⁷⁴¹.

Українські виробники органічної продукції поступово зміцнюють свої позиції на вітчизняному та міжнародних ринках. Щороку збільшується кількість виробників та операторів органічного виробництва. Українська органічна продукція є надзвичайно популярною серед споживачів країн Європейського Союзу, проте поступово зростає зацікавленість українців екологічно чистими продуктами харчування. Розвиток виробництва органічної продукції і підвищений інтерес населення створюють здорову конкуренцію в галузі і зумовлюють пошук шляхів забезпечення конкурентоспроможності виготовленої продукції.

⁷⁴¹ Бойко Л.О. Органічне виробництво продукції як пріоритетний напрям розвитку агробізнесу. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 2023 р., В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 33-34.

Проте, враховуючи стабільне зростання обсягів продажу органічних продуктів харчування на світовому ринку протягом останнього періоду часу, такі виклики, як інфляція та перебої з постачанням продукції негативно вплинули на споживчий попит. Зростання світового ринку органічної продукції відновиться, коли зменшиться вплив геополітичних факторів на ринок та покращиться економічні умови для функціонування виробників органічної продукції.

В Україні питання державної підтримки органічного сільського господарства перебуває на найбільш ранніх стадіях розвитку, тому вважаємо, що вивчення та врахування досвіду ЄС та інших розвинених країн може позитивно відобразитися на поглибленні співробітництва між державними, громадськими та приватними організаціями з метою розвитку вітчизняної органічної сфери. Зауважимо, що державна підтримка не обов'язково стосується фінансових вливань. Побудова повноцінного правового поля функціонування та формування консультативної системи для розвитку органічної сфери є так само важливими напрямками.

Вагомим зрушенням у сфері державної підтримки органічного сільського господарства стало прийняття Постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам» № 609 від 08.09.2016 р., у результаті чого фермерські господарства, що прийняли рішення виробляти органічну продукцію або уже сертифіковані за органічними стандартами, мають можливість отримати державну підтримку.

Зокрема, цією постановою визначено, що:

- фінансова підтримка на конкурсних засадах на поворотній основі надається у розмірі, що не перевищує 500 тис. гривень, із забезпеченням виконання зобов'язання щодо повернення бюджетних коштів, зокрема, для проведення оцінювання відповідності виробництва органічної продукції (сировини);

- за однакових рівних умов фермерські господарства, які подали заяву про перехід на виробництво органічної продукції (сировини), мають перевагу перед іншими фермерськими господарствами, що претендують на отримання фінансової підтримки. Крім того, в Україні поряд із державною підтримкою органічного сільського господарства значна кількість представників регіональних виконавчих органів влади вже давно усвідомлено працює над підтримкою представників органічного агровиробництва у своїх областях.

Станом на червень 2020 р. органічні виробники так чи інакше підтримуються у 12 областях України (Волинська, Житомирська, Закарпатська, Кіровоградська, Львівська, Одеська, Полтавська, Сумська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська області). Крім того, ще в трьох областях (Донецька, Запорізька, Рівненська області) в проектних документах на найближчий період також запланована подібна підтримка. У Вінницькій, Дніпропетровській, Івано-Франківській, Київській, Луганській, Миколаївській, Тернопільській, Харківській та Херсонській областях робота щодо визначення можливостей системної підтримки органічних виробників перебуває на початковій стадії та обговорюється місцевими експертами аграрного сектору

Отже, Україна у своїх євроінтеграційних прагненнях все більше уваги приділяє розвитку органічного сільського господарства, особливо виробництва органічного молока, як важливої складової передового європейського та світового досвіду вдосконалення аграрної сфери. Політика підтримки органіки в нашій країні поки що не характеризується високим рівнем системності та послідовності, але зроблені важливі початкові кроки у напрямках організаційно-правового та фінансового забезпечення органічного виробництва.

Необхідність розширення організаційно-правової та фінансової підтримки органічного сільського господарства в Україні зумовлена численними економічними, соціальними та екологічними причинами. Субсидії для органічного сільського господарства в розвинених країнах світу свого часу дали надзвичайно важливий поштовх для розвитку цього напрямку агровиробництва, що у кінцевому підсумку привело до значних успіхів у сфері збереження навколишнього середовища, пом'якшення наслідків зміни клімату, охорони здоров'я, розвитку сільських територій та захисту прав споживачів. Крім прямої фінансової державної підтримки, органічна сфера потребує активної просвітницької, науково-дослідної та організаційної підтримки не лише від державних органів влади, але й від активної громади та бізнесу. Лише комплексний підхід дасть можливість отримати синергетичний ефект, який може значно прискорити розвиток органічного агровиробництва та органічного ринку у нашій країні.

Наукове видання

**ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНІ ІМПЕРАТИВИ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ**

Монографія

Шуст Олена Анатоліївна
Юхименко Петро Іванович
Димань Тетяна Миколаївна
Краус Наталія Миколаївна
Сокольська Тетяна Вікторівна
Шахно Альона Юріївна
Вихор Микола Васильович
Батажок Світлана Григорівна
Заболотний В'ячеслав Сергійович
Однорог Максим Анатолійович
Понедільчук Тетяна Василівна
Краус Катерина Миколаївна
Ревницька Уляна Степанівна
Рибак Надія Олексіївна
Томілова-Яремчук Надія Олександрівна
Хомовий Сергій Михайлович
Якимюк Юлія Петрівна
Никоненко Оксана Анатоліївна
Приходько Тамара Володимирівна
Гальчинський Максим Миколайович
Вихор Владислав Миколайович

*Редактор: Грушко О.О.
Комп'ютерне верстання: Мельник В.С.*

Формат 60х84¹/₁₆. Ум. др. арк. 33,6.
Електронне видання.