

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування  
(повна назва кафедри)

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку  
підприємницької діяльності в контексті забезпечення  
місцевого економічного розвитку»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання Корандо Н.В.

Керівник: Ваганова Л.В., доцент кафедри, кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: \_\_\_\_\_

Хмельницький – 2021 рік

## АНОТАЦІЯ

**Корандо Н.В. Обґрунтування стратегії розвитку підприємницької діяльності в контексті забезпечення місцевого економічного розвитку.** – Рукопис.

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад обґрунтування стратегії розвитку підприємницької діяльності в контексті забезпечення місцевого економічного розвитку.

Для цього розкрито суть управління розвитком підприємницької діяльності (визначено характерні ознаки підприємництва, ієрархічну структуру суб'єктів управління у підприємницькій діяльності) та сутнісні характеристики державного управління в економічній діяльності.

Проаналізовано процеси формування стратегії розвитку підприємницької діяльності завдяки проведенню моніторингу сучасного стану на проблеми розвитку системи підприємницької діяльності в Україні (визначення факторів, що перешкоджають місцевому економічному розвитку, та напрямів пришвидшеного розвитку підприємництва), а також результатам проведеного аналізу інноваційних напрямів вітчизняного та міжнародного економічного розвитку (виокремлення найпоширеніших інструментів взаємодії бізнесу з державою).

Розглянуто шляхи розв'язання проблем управління розвитком підприємницькою діяльністю на місцевому рівні. Серед сучасних тенденцій управління розвитку підприємницькою діяльністю можна виокремити: захист навколишнього середовища та екології, а також формування нових економічних та правових інститутів. З метою зростання економічної ефективності підприємницької діяльності ПП магазина-кав'ярні «Тірамісу» запропоновано використання механізму ступінчастої калькуляції сукупних витрат на рівні підприємства.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, підприємницька діяльність, місцевий економічний розвиток, інструменти взаємодії з бізнесом.

## SUMMARY

**Korando N.V. Substantiation of business development strategy in the context of local economic development - Manuscript.**

The master's thesis proposes the solution of a topical scientific problem, which is to substantiate the theoretical and methodological foundations of the strategy of business development in the context of local economic development.

To this end, the essence of business development management is revealed (the characteristic features of entrepreneurship, the hierarchical structure of management entities in business activities) and the essential characteristics of public administration in economic activity are determined.

The processes of formation of business development strategy by monitoring the current state of the business development system in Ukraine (identification of factors hindering local economic development and areas of accelerated business development), as well as the results of analysis of innovative areas of domestic and international economic development ( identification of the most common tools of business interaction with the state).

Ways to solve the problems of business development at the local level are considered. Among the current trends in business development management are: protection of the environment and ecology, as well as the formation of new economic and legal institutions. In order to increase the economic efficiency of entrepreneurial activity of the private enterprise of the Tiramisu coffee shop, the use of the mechanism of stepwise calculation of total costs at the enterprise level is proposed.

**Keywords:** development strategy, entrepreneurial activity, local economic development, tools of interaction with business.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	8
1.1. Сутність управління розвитком підприємницької діяльності.....	8
1.2. Сутнісна характеристика державного управління в економічній діяльності.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	26
2.1. Сучасний стан на проблеми розвитку системи підприємницької діяльності в Україні.....	26
2.2. Аналіз інноваційних напрямів вітчизняного та міжнародного економічного розвитку.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	45
3.1. Сучасні світові тенденції управління розвитку підприємницькою діяльністю.....	45
3.2. Запровадження економічної ефективності підприємницької діяльності.....	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Перебування сучасних суб'єктів господарювання в кризових умовах є результатом відсутності ними розуміння ключових засад управління, що характеризується неефективністю в управлінні або використанні застарілих підходів до управління підприємницькою діяльністю. Все це в комплексі спричиняє зниження прибутковості, появу неплатоспроможності та виникнення банкрутства. З метою підтримки «фінансового імунітету», власник повинен активно моніторити ринкові зміни і конкурентне середовище та оперативно реагувати на усі тренди ринку. До того ж, досвід зарубіжних і вітчизняних суб'єктів господарювання та наукові напрацювання пропонують великий теоретичний та практичний багаж знань в галузі управління бізнесом. Однак сьогодні переважна більшість управлінців зорієнтовані на традиційні застарілі догми ведення діяльності, які ґрунтуються на принципах адміністративного управління, що часто створює негативні тенденції на ринку. Саме тому важливо, відповідно до вимог сучасної економіки, розуміти сутність, функції та підходи до ефективного управління підприємницькою діяльністю.

Наразі основне призначення малих підприємств, які є автономними та гнучкими елементами ринкової економіки, є розв'язання багатьох соціально-економічних проблем. Специфіка діяльності малих підприємств здебільшого обумовлена галузевою структурою регіональної економіки, основне місце в якій посідає концентрація пріоритетних видів діяльності у залежності від наявних ресурсів окремої території. Малі підприємства, на відміну від великих та середніх підприємств, характеризуються значною гнучкістю та оперативністю, швидкою реакцією на кон'юнктурні коливання на ринку. Саме ці домінуючі ознаки забезпечують стійкість їх функціонування, самовідтворюваність та саморегуляцію.

Проте сьогодні на малі підприємства впливає велика кількість чинників, що загрожують їхньому функціонуванню або стримують розвиток. Низька здатність малих підприємств швидко реагувати на мінливе зовнішнє середовище, вимагає розроблення комплексного управлінського підходу з метою підвищення результативності функціонування стратегії розвитку підприємницької діяльності та забезпечення оптимального сценарію його розвитку.

Теоретичні положення щодо сутності, функцій та підходів до управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання знайшли розвиток у працях таких відомих авторів як: Антонова В. [1], Бородина В. [3], Брич В. [4], Гапоненко А. [7], Кириченко С. [20], Раєвнєва О. [34] та інші. Однак сучасні наукові напрацювання не виділяють єдиного підходу до визначення основних концептів управління бізнесом. Тому актуальною залишається потреба у подальших наукових дослідженнях щодо обґрунтування стратегії розвитку підприємницької діяльності.

**Мета та завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних та методичних основ обґрунтування стратегії розвитку підприємницької діяльності в контексті забезпечення місцевого економічного розвитку.

Відповідно до поставленої мети в магістерській роботі вирішуються наступні **завдання:**

- ✓ розглянути сутність управління розвитком підприємницької діяльності;
- ✓ охарактеризувати сутнісну характеристику державного управління в економічній діяльності;
- ✓ проаналізувати сучасний стан на проблеми розвитку системи підприємницької діяльності в Україні;
- ✓ провести аналіз інноваційних напрямів вітчизняного та міжнародного економічного розвитку;
- ✓ виокремити сучасні світові тенденції управління розвитку

підприємницькою діяльністю;

✓ надати рекомендації із запровадження економічної ефективності підприємницької діяльності.

**Об'єктом дослідження** – стратегія розвитку підприємницької діяльності.

**Предметом дослідження** – теоретичні та методичні основи обґрунтування стратегії розвитку підприємницької діяльності в контексті забезпечення місцевого економічного розвитку.

**Методи дослідження.** Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: теоретичні: абстрагування, конкретизації та узагальнення теоретичних положень у наукових джерелах, що розкривають зміст процес управління розвитком підприємницької діяльності; термінологічного аналізу для визначення базових понять і подальшого розвитку понятійно-категорійного апарату дослідження; порівняльно-зіставний метод; емпіричні: спостереження для розв'язання завдань дослідження; математичної статистики: кількісного аналізу, інтерпретації даних дослідження.

*Теоретичною основою дослідження* виступили праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань стратегування процесу розвитку підприємницької діяльності в контексті забезпечення місцевого економічного розвитку, матеріали спеціалізованої періодичної преси, нормативно–правові матеріали, фінансова та статистична звітність та інші матеріали бізнесу.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення магістерської роботи доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть застосовуватися в процесі розвитку підприємницької діяльності, що належить до сфери ресторанного господарства та можуть бути використанні у діяльності закладів, організацій та підприємств інших галузей.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

#### 1.1. Сутність і принципи управління розвитком підприємницької діяльності

Внаслідок структурної перебудови світової й української економік та посилення глобалізаційних процесів, відбулося посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність господарюючих суб'єктів. Все більше, особливо в умовах кризи, виникає необхідність у переоцінці структури і змісту механізму розвитку підприємств та пристосування його елементів до умов сучасного господарювання.

Сучасна наукова література поняття «управління» ототожнює із «управління підприємництвом», «управління підприємством», «менеджмент», «менеджмент підприємства», «управління бізнесом», «управління доходами». Порівнюючи еволюцію поглядів, можна говорити про неоднозначне та різнопланове трактування поняття «управління».

Відтак, представник школи наукового управління Фредерік Тейлор вважав, що «...управління підприємством може бути ефективним лише тоді, коли воно ґрунтуватиметься на наукових принципах» [41].

Аналізуючи погляди Фредеріка Тейлора, слід зазначити, що недоцільно розглядати управління підприємництвом лише з наукової точки зору, адже сучасна економіка вимагає від бізнесу нових, нестандартних, заснованих на практичному досвіді підходів до ведення бізнесу.

Анрі Файоль із класичної школи управління під управлінням розумів можливість «...передбачати, організовувати, розпоряджатись і контролювати» [23]. Фактично автор розглядає управління з точки зору його функцій. Варто підкреслити, що науковець велике значення надає ініціативності колективів та окремих працівників. Погоджуємося з автором, адже кожен учасник підприємницької діяльності повинен володіти

можливістю вільної ініціативи щодо використання та впровадження нових технологій та ідей роботи, що власне є сходинкою до досягнення гнучкості бізнесу.

Слід зазначити, що одні дослідники розглядали підприємницьку діяльність у цілому, досліджуючи становлення, умови, взаємозв'язок із зовнішнім оточенням [21, 44]. Інші ж зосереджували увагу на суб'єктах підприємницької діяльності – підприємцях, відокремлюючи мету, мотиви, ознаки та інші характеристики їхньої діяльності [11, 39]. Незважаючи на певні протиріччя у зазначених поглядах ідей меркантилістів, фізіократів та інших представників економічної школи, вони, безперечно, створили підґрунтя для вивчення підприємництва та, зокрема, малого в сучасний період. Виходячи з цього, необхідно згадати про ознаки сучасного підприємництва (рис. 1.1).

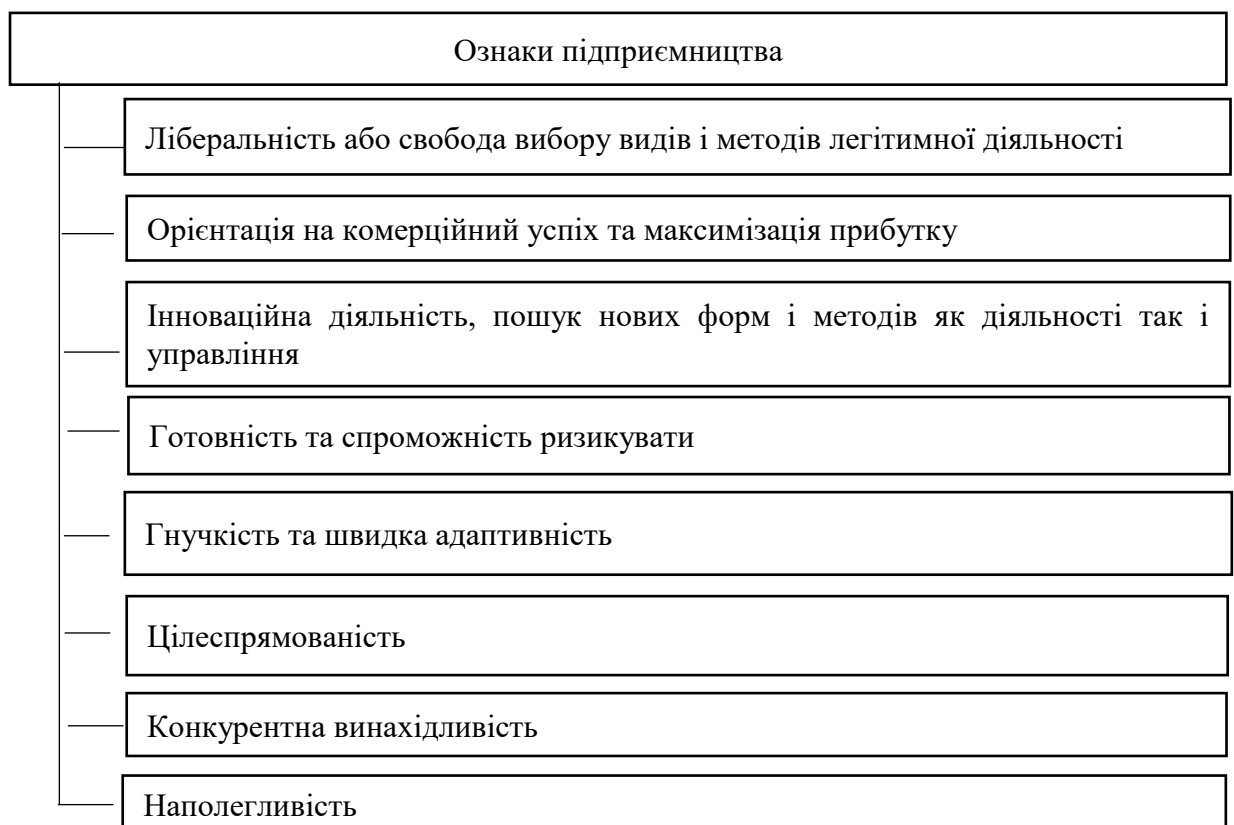


Рис. 1.1 Характерні ознаки підприємництва

Джерело [21, 44, 11, 39]

В той же час автор концепції «управління за цілями» та виходець емпіричної школи управління Пітер Друкер під управлінням розумів

«...особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну і продуктивну групу» [47]. В управлінні виділяв три найбільш істотні елементи: формування чітких стратегічних цілей; залучення всіх учасників до процесу визначення таких цілей; оцінка ефективності за одержаними результатами. Однозначно можна сказати про те, що автор наголошує на неефективності централізованого командно-адміністративного управління та натомість вважає ефективним участь кожного співробітника у прийнятті бізнесових рішень.

Частково погоджуємося із представниками Нової школи управління, - прибічниками інтеграції у систему управління кібернетики та теорії дослідження операцій, адже прогнозування чи оперативний моніторинг показників бізнесу в сучасних умовах ринку неможливий без передових технологій реєстрації і обліку управлінських та регламентованих даних. Однак, ІТ-технології - це допоміжний інструмент досягнення успіху. Лише комплексне поєднання якісних технологій та методів управління дозволяє досягти максимальної гіперпродуктивності бізнесу.

С. Кириченко стверджує, що управління доходами – це «...економічна техніка, спрямована на визначення найбільш вигідної цінової політики для оптимізації доходу організації на основі визначення поведінки попиту» [20, с. 262]. Не варто апріорі визначати цінову політику як основу оптимізації дохідності, оскільки рентабельність бізнесу залежить і від сукупності інших показників, зокрема від ефективності роботи підрозділів менеджменту та маркетингу, контролю якості продукту, планування, якості бізнес-процесів тощо.

Т. Ткаченко, С. Тульчинська, Д. Бойчук управління доходами трактують як ланку фінансового менеджменту, який є «...системою управління фінансовими ресурсами, що включає фінансову політику, методи, інструменти, а також осіб які приймають управлінські рішення» [42, с. 3]. Автори розглядають поняття з точки зору управління фінансами, однак варто також враховувати управління матеріально-технічними ресурсами,

управління інтелектуальними ресурсами, управління збутом, конкурентоспроможністю тощо.

З точки зору організаційної сторони управлінських процесів погоджуємося з думкою С. Михайлова, який під управлінням підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання розуміє «...постійну й систематичну дію на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату», а під менеджментом – «раціональний спосіб управління, що зорієнтований на отримання прибутку; діяльність, пов'язану із спостереженням, яка використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею та капіталом» [24, с. 124].

Також окремі автори розглядають поняття «управління підприємницькою діяльністю» як сукупність комплексних методів регулювання діяльності суб'єкта господарювання, метою яких є підтримка необхідних процесів діяльності, що визначаються здатністю адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, опору ризикам втрат і збитків, підтримки збалансованості процесу діяльності, утримання ринкових позицій на стратегічну перспективу. Вважаємо, що в умовах сучасної економіки управління підприємницькою діяльністю може функціонувати як сукупність певних характеристик (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Характеристика суміжних понять з управління підприємництвом

Поняття	Характеристика	Зміст
Управління підприємництвом	наука	комплекс наукових напрацювань та концепцій, що аналізують теоретично-методологічні засади здійснення управління підприємницькою діяльністю
Управління підприємництвом	функція	діяльність, що включає засоби планування, організації, координації, мотивації та контролю за господарською діяльністю суб'єкта господарювання
Управління підприємницькою діяльністю	процес	сукупність дій, спрямованих на підвищення економічного ефекту від діяльності, оптимальне використання ресурсного потенціалу та реалізацію підприємницького інтересу
Управління	керівний орган	діяльність апарату управління, підрозділів чи

бізнесом		конкретного індивіда, спрямована на забезпечення ефективної роботи організації в цілому
Управління підприємницькою діяльністю	творча ідея	сукупність креативних дій, спрямованих на оптимальне та ефективне поєднання і застосування теоретичного та практичного досвіду у конкретних бізнес-ситуаціях.
Управління	поділ праці	координація трудової діяльності співробітників та команд в рамках напрямків господарської діяльності
Управління бізнесом	нетрадиційний підхід	система нетрадиційних (незвичних) для вітчизняного ринку засобів та методів побудови стратегії та тактики гнучкого управління бізнесом

Джерело [4]

В Академічному тлумачному словнику української мови визначено розвиток як процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [35]. На думку О.Л. Гапоненко, А.П. Пакрухіна, розвиток – це рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [7, с.11].

Розрізняють три основні підходи до розуміння розвитку: через дослідження і виділення властивостей систем, які розвиваються; через формування визначень цієї дефініції; як порівняльної ознаки об'єкта. За першим підходом, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і специфічним процесом змін відкритої системи у просторі та часі. Другим підходом керуються такі вчені, які розрізняють розвиток як процес формування нової відкритої системи, який відображений у якісній зміні складу, структури і способудіяльності системи, що проявляється у кризовій формі та спрямований на досягнення цілей суб'єкта господарювання. Інші вчені визначають розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що проявляється у постійній зміні цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію розвитку [34, с.108].

Розвиток як загальнонаукову категорію розглядають з трьох сторін: як закон, як принцип та як явище. Розвиток як закон визначає перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття ставатиме іншим за

попередній за кількісними або якісними ознаками. Традиційно вважають, що наступний стан буття ставатиме кращим за попередній. Розвиток як явище є протилежним до буття, яке перебуває в незмінному стані. Розвиток як принцип є іманентною ознакою буття, його невід'ємною характеристикою, що також спричиняє подальші зміни буття [29, с. 31].

Складовою розвитку є економічний розвиток, який в універсальному словнику-енциклопедії визначається як якісні й структурні зміни в національних економіках як наслідок економічного зростання; фактори, що впливають на економічний розвиток: людський капітал, капітал фінансовий і майновий, природні ресурси, технологія, культура; коли всі чинники виступають у великій кількості, вони стимулюють економічний розвиток, коли їх бракує – можуть бути перепорою для економічного розвитку [16].

Ключовими компонентами управлінської діяльності є об'єкт управління та суб'єкт управління. Особливістю сучасного етапу суспільного розвитку є те, що людина виступає і об'єктом і суб'єктом управління [46, с. 13]. Об'єкт управління – це елемент системи управління, який має конкретні властивості та характеристики і щодо якого здійснюється управлінська діяльність. Під суб'єктом управління розуміємо індивід, що здійснює управлінську діяльність, впливає на об'єкт управління, у сукупності з яким вони утворюють управлінську систему. Управління пов'язане не тільки з людьми, а й через них з речовими елементами виробництва. Причому науково-технічний прогрес постійно підвищує значення управління матеріальними ресурсами, інноваціями, технікою та технологією.

Загалом ієрархічну структуру суб'єктів управління у підприємницькій діяльності подаємо на рисунку 1.2.

Зауважуємо, що на мікрорівні виділено домогосподарства, адже вони, як окрема економічна категорія, також є суб'єктами управління здійснюючи підприємницьку діяльність та будучи власниками бізнесу (підприємств). Залежно від напрямку діяльності та рівня управління у бізнесі вітчизняні

дослідники виділяють ряд основних та другорядних функцій управління підприємницькою діяльністю [4, 22, 40, 18; 46]:

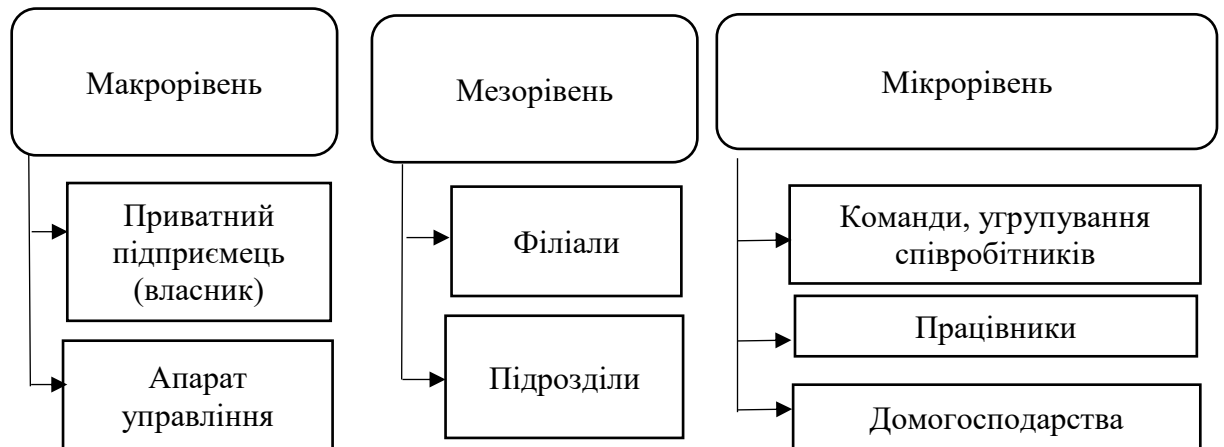


Рис. 1.2 Ієрархічна структура суб'єктів управління у підприємницькій діяльності

Джерело [4, с. 88]

### I. Основні функції управління:

1. Планування і прогнозування – розробка фінансової стратегії підприємства, що конкретизує кожен етап його розвитку на довгострокову перспективу; визначення перспектив розвитку суб'єкта господарювання як економічної системи, її майбутнього стану, що обумовлені темпами розвитку, обраними методами і формами виробництва для досягнення поставленої мети у вигляді конкретних планових завдань, показників, термінів.

2. Організація і координація – створення та побудова структури апарату управління, встановлення взаємозв'язків між ними, розподіл обов'язків і повноважень. Функцію організації розуміють, з одного боку, як формування керівної і керованої систем, зв'язків та відносин між ними, що забезпечують поєднання людей та засобів праці з максимальною ефективністю протікання їх спільної трудової діяльності, а з іншого боку – як структуру взаємозв'язків між структурними компонентами, складовими економічної безпеки. Координація - це процес забезпечення пропорційного і

гармонійного розвитку різних сторін об'єкта за оптимальних для даних умов трудових, грошових і матеріальних витрат.

3. Регулювання – комплекс поточних заходів, що забезпечують фінансову стійкість підприємства у разі виникнення відхилення фактичних результатів від планових завдань, заданих параметрів, норм і нормативів.

4. Мотивація - стимулювання працівників до ефективної та продуктивної роботи з метою виконання поставлених завдань фінансового розвитку; комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої мети. «...Причому мотиваційний ефект має починати функціонувати ще на етапі підбору кадрів, формування команд».

5. Контроль – перевірка організації фінансової роботи та виконання фінансових планів, виявлення відхилень від плану та своєчасне внесення коректив; моніторинг та постійне спостереження за станом бізнесу з метою перевірки чи нагляду; оцінка ефективності функціонування системи економічної безпеки та забезпечення рівня економічної безпеки.

II. Другорядні функції управління, які класифікують за такими ознаками:

1. Залежно від об'єкта управління: управління капіталом, управління активами, управління грошовими потоками, управління інвестиціями, управління фінансовими ризиками, управління прибутком, антикризове фінансове управління.

2. Залежно від особливостей застосування: специфічні - результат поділу управлінської праці, види діяльності, які розрізняються призначенням і засобами реалізації; конкретні - управління науково-технічною підготовкою виробництва, управління основним, допоміжним і обслуговуючим виробництвом, управління якістю продукції, управління персоналом підприємства, управління матеріально-технічним постачанням, управління фінансами, управління збутом продукції, тощо.

3. Залежно від підсистем управління підприємницькою діяльністю: постановка цілей і завдань відповідно до прийнятої стратегії та специфіки підсистеми, планування ресурсів для вирішення поставлених завдань, організація і регулювання процесу виконання завдань, стимулювання працівників на досягнення поставленої мети, контроль і корекція діяльності підсистем бізнесу.

Окрім вище зазначених, варто також виділити функцію інноваційного та гнучкого розвитку, яка базується на застосуванні методів гнучкого управління бізнес-процесами, інноваційного та нестандартного мислення учасників бізнесу, командної роботи, поетапного (ітераційного) контролю і рефакторингу отриманих результатів. Під «нетрадиційними» підходами мається на увазі впровадження у бізнес зарубіжних інструментів управління, в тому числі у сукупності із вітчизняними загальноприйнятими. Інноваційність прийнято вважати частиною планування, організації, мотивації та контролю, однак без її впровадження діяльність бізнесу сьогодні неможливо досягти бажаної рентабельності та прибутковості в майбутньому. Відтак, на прикладі компанії Toyota, у якій обсяг запроваджених інновацій працівниками сягає майже 100%, можна говорити про те, що інноваційність є окремою категорією управління. В рамках наукової дискусії, варто сказати, що наприклад при командно адміністративному методі управління бізнесом функції інноваційного та гнучкого розвитку фактично немає, оскільки всі процеси управління стандартизовані, нові рішення «спускаються» згори, процеси чітко контролюються та не вітають ініціативу суб'єктів управління нижчих ланок. При адаптації в управлінську діяльність гнучкого управління інноваційність відіграє ключове значення та має виступати не як властивість системи управління, а як окрема функція.

На рисунку 1.3. схематично представлено схему взаємозв'язків основних функцій управління підприємницькою діяльністю.

Також функції управління підприємницькою діяльністю вважаємо за необхідне групувати залежно від рівня здійснення:

Функції управління вищої ланки – це сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролю, інноваційного та гнучкого розвитку, які здійснюються безпосередньо приватними підприємцями «від себе» або вищим адміністративним апаратом бізнесу. Така група функцій є сукупністю стратегічних принципів та методів управління, завданням яких є побудова ефективної концепції прогресивного зростання бізнесу.



Рис. 1.3 Зв'язок основних функцій управління підприємницькою діяльністю

Джерело [4, с. 92]

Функції управління середньої ланки – це сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролю, інноваційного та гнучкого розвитку, які здійснюються за напрямками діяльності суб'єкта підприємницької діяльності. Вважаємо за доцільне власне в рамках цієї групи виділяти такі галузеві функції: управління виробництвом продукції та послуг, управління допоміжними виробничими ресурсами, управління торгівлею,

управління персоналом, бюджетування, управління запасами та ремонтами, управління ІТ, управління науково технічним прогресом, управління іншими витратами тощо.

Функції управління «прямого виробництва» - це сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролю, інноваційного та гнучкого розвитку, які здійснюються групами працівників, конкретним співробітником чи домогосподарствами на місцях.

Зрозуміти сутність управління підприємствами надає можливість адаптована нами тривимірна модель управління Г.Дж. Болта, ключові аспекти управління підприємствами подано на рис. 1.4.

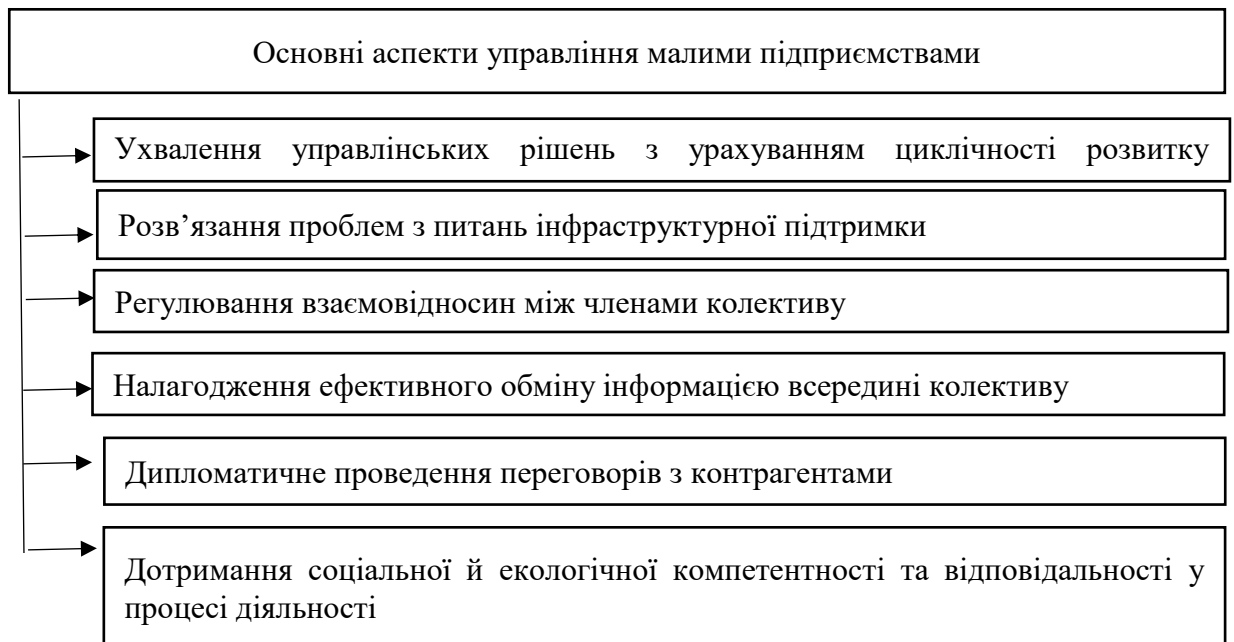


Рис. 1.4 Основні аспекти управління підприємствами

Джерело [2, с. 22]

Описана типова модель проста для розуміння та прийнята у використанні в діяльності підприємствами, бо кожен із зазначених аспектів присутній в діяльності таких підприємств. Ця модель показує ключові аспекти, функціональні типи та процес управління. Функціональні типи управління підприємствами містять такі аспекти: 1) всебічна політика, спрямована на ефективну діяльність; 2) вирішення загальних питань, які виникають у процесі функціонування, щодо виробничих операцій, закупівель, фінансів, маркетингу, збуту, постачання, кадрового навчання,

регулювання внутрішньогалузевих відносин, підвищення обслуговування споживачів, дослідження та розробки інноваційного продукту, автоматизації обробки інформації.

Процес управління підприємствами спрямований на вирішення таких управлінсько-практичних завдань:

- планування та прогнозування ділової активності; визначення завдань досягнення основної місії;
- розробка політики, стратегії, методики, тактики функціонування;
- організація, координація та контролювання управлінських рішень;
- стимулювання працівників та встановлення контактів між керівниками та підлеглими; підвищення кваліфікації персоналу;
- інтерпретація тенденцій та оцінювання результатів діяльності підприємства;
- проведення коригуючих заходів у процесі функціонування.

Розвиток підприємства є незворотним процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процес змін. Неповторність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначають собою основні, вихідні положення, встановлені загальноприйнятні, широко розповсюджені правила дій та властивості економічних процесів [38, с. 23]. На основі аналізу та систематизації вітчизняної та зарубіжної економічної літератури пропонуємо наступну систему принципів та підходи до управління розвитком підприємств (Додаток А).

Запропонований підхід автором наукової праці [38, с. 21] до управління ефективним управлінням на підприємстві розглядається нами як стратегічний процес, спрямований на впровадження інноваційних розробок із реальними за величиною витратами, на основі використання певних методів і

до визначеного моменту часу. Такий підхід дає можливість управлінцям різних рівнів узгоджувати цілі підприємства, стратегію розвитку та оперативні плани із реалізацією інноваційних напрямів підвищення ефективності виробничої діяльності.

Система концептуальних методологічних принципів формування механізму управління ефективним розвитком підприємства повинна базуватися на таких наукових підходах: інтеграційному, науковому, цільовому, системному, комплексному, ситуаційному, економічному, синергетичному.

## **1.2. Сутнісна характеристика державного управління в економічній діяльності**

Україна є тією державою, яка має значні стратегічні переваги завдяки щедрим природним ресурсам, вдалому географічному положенню та професійність людського капіталу, що загалом може стати основою саме для стрімкого, а навіть не поступового, економічного зростання держави.

Проте ряд перепон стають на заваді реалізації власного потенціалу. Тому Україні слід посилити свої позиції, першочергово, на регіональній арені, що сприятиме підвищенню рівня добробуту населення, що становить головній меті державної політики. А також створить той необхідний потенціал для бажаного рівня економіки країни.

Україна є однією з найбільших за територією та кількістю населення держав Європи, але також на жаль однією з бідних. Попри те, що Україна посідає 56 місце у світі за розміром валового внутрішнього продукту (далі - ВВП) в абсолютному вимірі, за показником ВВП на душу населення Україна займає лише 119 позицію [31].

Основна причина нинішньої кризи — це українська модель сировинної економіки, яка побудована на експорті сировини і тим самим залежить як від цін на сировину, так і від присутності іноземних спекулятивних капіталів.

Криза породжена також системними причинами, які закладені в національній економіці.

В Україні стратегічним пріоритетом має стати перехід до нової якості економічного зростання, який передбачає структурну збалансованість і стійкий розвиток національної економіки.

Економічна наука виділяє два напрями у визначенні взаємозв'язку між поняттями "економічне зростання" і "економічний розвиток". Важливо враховувати взаємну обумовленість цих понять. Адже якісний стрибок в економічному розвитку може посилити темпи економічного зростання і прискорити науково-технічний прогрес.

Економічне зростання — це просте збільшення реального ВВП країни, яке відображає значно вужче коло зв'язків і відносин, ніж економічний розвиток. Економічне зростання є органічною складовою частиною економічного розвитку (табл.1.2)

Таблиця 1.2.

Економічне зростання є органічною складовою частиною економічного розвитку

Відмінні ознаки	Економічний розвиток	Економічне зростання
Основоположні поняття	Мета, завдання, інститути, цінності, які визначають напрями розвитку	Умови та фактори, які є визначальними, стимулюючими або обмеженими
Роль людського ресурсу	Як фактор виробництва, так і критерій розвитку	Праця людини як критерій збільшення ВВП на душу населення
Інституційне середовище	Значні інституціональні зміни	Опирається на раціональну економічну поведінку
Вплив на природне середовище	Впливає значно	Теж має значний вплив

Джерело [19]

Розуміння цих понять є вагомим для правильного формулювання як основних планових нормативно-правових актів, так і для дослідження даної теми. А оскільки, економічне зростання в Україні носить вкрай нестійкий характер, тому дуже важливо визначити поняття та критерії сталого

економічного зростання для визначення напрямків його здійснення, що має на меті апарат органів державної влади в сфері економічної діяльності.

Недостатній економічний та соціальний розвиток України ведуть до підвищення рівня трудової міграції та втрати людського потенціалу. Переважна частина тих, хто залишає Україну, - це високоосвічені люди молодого віку. В результаті діяльності трудових мігрантів за кордоном країни отримують щонайменше 27 млрд. доларів США валової доданої вартості на рік. Основними причинами трудової міграції українців є низький рівень заробітної плати, невідповідність кваліфікації вимогам ринку праці, незадоволеність системою охорони здоров'я, а також станом безпеки. Демографічна криза в перспективі матиме негативний вплив на економічну сферу через зменшення обсягу внутрішнього ринку та чисельності робочої сили.

Причиною недостатньої реалізації зазначеного потенціалу є проведення непослідовної політики протягом багатьох років. Не завершення реформ не дало змоги Україні на відміну від інших постсоціалістичних країн перейти в ефективно функціонуючу ринкову економіку. В результаті в Україні середній темп приросту ВВП у період з 1996 до 2019 року становив лише 3,6 відсотка, тоді як в країнах Центральної Європи - 6,4 відсотка. Крім того, Україна зіштовхнулася із збройною агресією Російської Федерації, внаслідок якої тимчасово окуповано 7 відсотків території нашої держави, на якій станом на 2013 рік проживало 13 відсотків населення України та формувалося 13,7 відсотка ВВП [12, с. 4]. А також в даний час Україна відіграє у світовій економіці роль експортера сировини та імпортера споживчих, інвестиційних товарів і послуг. Ця модель економічного розвитку (так звана "сировинна") не може забезпечити стійких темпів економічного зростання, оскільки має ряд негативних наслідків для національної економіки серед них, економічна нестабільність, виснаження природних ресурсів та повільний НТП (рис. 1.5)

Починаючи з 2016 року, економіка України, не дивлячись на нові виклики, які постали перед країною (зокрема, торговельні та транспортні

(логістичні) обмеження з боку Російської Федерації), швидко пододала прояви кризи та перейшла до фази економічного відновлення, що спостерігалось впродовж звітного періоду. Але динаміка зростання загалом була стриманою і становила в середньому за рік у період 2017-2019 років 3 відсотки. (рис. 1.6)

#### Сировинна модель економіки (середньостроковий період)

- економічна нестабільність та соціальні кризи
- виснаження запасів природних ресурсів
- низькі темпи науково-технічного прогресу

#### Низька інвестиційна активність та впровадження інновацій (короткостроково - середньостроковий період)

- Стагнація та регрес виробничої бази
- відставання НТП від високорозвинених країн
- посилення процесів заміщення імпортними товарами

Рис. 1.5 Фактори, що стримують економічне зростання України

Джерело [5]

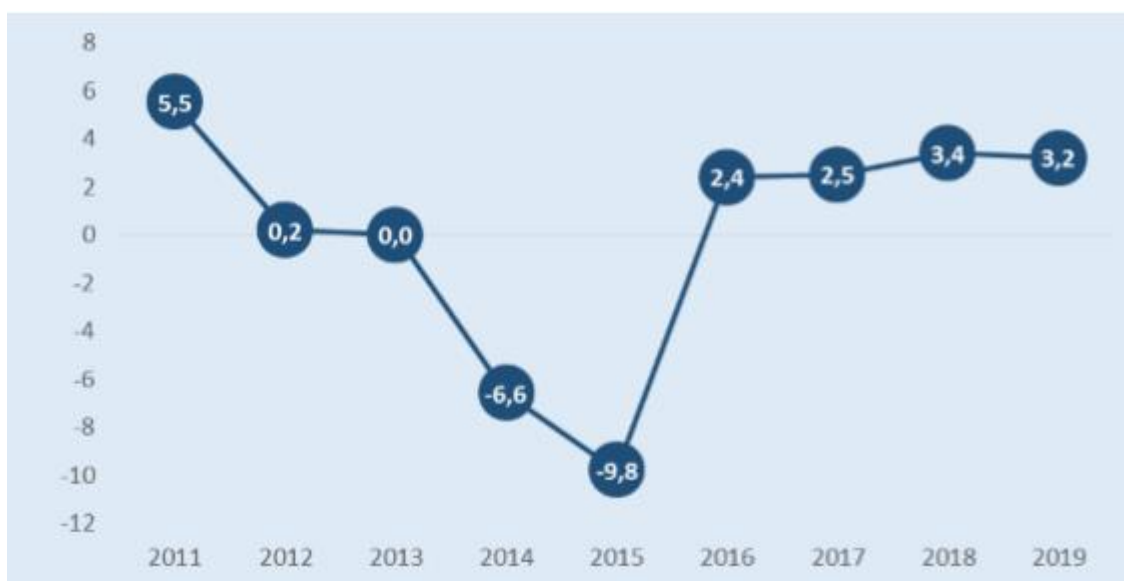


Рис. 1.6. Зміна реального ВВП, відсотків до попереднього року

Джерело [Державна статистика України]

Іншим фактором, який стимулював економічний розвиток у 2017-2019 роках, було активне розширення інвестиційного попиту нефінансового сектору та сектору загальнодержавного управління. Об'єктивна необхідність конкурувати на ринках високорозвинених країн в умовах втрати традиційних ринків країн СНД через збройну агресію Російської Федерації проти України виступила акселератором запуску нових інвестиційних проектів (інфраструктурних, оборонних, енергоефективних), які обумовили позитивні структурні зрушення в економіці у частині активного відновлення інвестиційної складової розвитку.

В умовах ринку будь який суб'єкт може досягти своїх цілей, поставлених завдань шляхом постійного аналізу чинників внутрішнього стану, його зовнішнього середовища, виявлення перспектив можливого розвитку та шляхів їх реалізації, визначення векторів поведінки на ринку, заходів щодо протидії конкуренції та ін., тобто планування своєї діяльності. Отже, важливим механізмом є планування, фактично центральною функцією та інструментом в здійсненні економічної діяльності. Оскільки, метою планування є ліквідація негативного впливу на об'єкт мінливості середовища, в якому воно функціонує, це слугує і як аргумент всебічного імплементування етапу планування у всі сфери та механізми економічної діяльності.

Для повного та всебічного аналізу економічної діяльності застосовують такі методи планування, що слугують для розрахунку числових значень планових показників і стратегічних програм [19, с. 24] :

- ресурсний - використовується при монопольному становищі підприємства на ринку або слабкій конкуренції; планові показники встановлюються, виходячи із ресурсних можливостей підприємства;
- статистичний - показники встановлюються з використанням середніх статистичних величин за даними минулих періодів;
- факторний - величини планових показників визначаються на підставі впливу на них різних техніко-економічних чинників;

- балансовий - полягає у використанні у планових розрахунках системи таблиць - балансів, які відображають потреби у певних видах ресурсів та джерела їх покриття;
- економіко-математичні - здійснюється оптимізація плану підприємства за допомогою математичних залежностей і прийнятого критерію оптимізації;
- графоаналітичний - передбачає використання графіків, діаграм при визначенні планових показників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1. Сучасний стан на проблеми розвитку системи підприємницької діяльності в Україні

Об'єктивна потреба регулювання підприємництва на сьогодні в Україні зумовлена цілями економічної політики, спрямованої на досягнення сталого розвитку держави та її регіонів, забезпечення постійного зростання показників, що характеризують рівень добробуту та якість життя населення країни, зокрема: активним формуванням ринкових відносин; активізацією підприємницької діяльності; забезпеченням необхідних умов функціонування підприємницьких структур; сприянням насиченню ринку товарами та послугами; забезпеченням стабільності економічного розвитку окремих територій.

Відповідно до Господарського кодексу України [8] встановлено такі критерії визначення розмірів підприємств (табл. 2.1): суб'єкти мікропідприємництва, суб'єкти малого підприємництва, суб'єкти великого підприємництва. До суб'єктів середнього підприємництва відносяться усі інші суб'єкти господарювання.

Таблиця 2.1

#### Критерії визначення розмірів підприємств

Критерії	Суб'єктність	Середня кількість працівників за звітний період (календарний рік)	Річний дохід від діяльності, визначений за середньорічним курсом НБУ
Суб'єкти мікропідприємництва	фізичні та юридичні особи	не перевищує 10 осіб	не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро
Суб'єкти малого підприємництва	фізичні та юридичні особи	не перевищує 50 осіб	не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро
Суб'єкти середнього підприємництва	Інші суб'єкти господарювання		

Суб'єкти великого підприємництва	юридичні особи	перевищує 250 осіб	перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро
----------------------------------	----------------	--------------------	--

Джерело [8]

Відповідно до змін у законодавстві України (від 22.03.2012 року) класифікація малих і середніх підприємств стала повністю відповідати нормам ЄС (EU Recommendation 2003/361), що гармонізує порівняльний аналіз з країнами ЄС та спрощує розробку й впровадження програм розвитку в рамках державної політики щодо цього сектору.

Достатню увагу держави до розвитку підприємництва підтверджує значна кількість прийнятих законодавчих актів, що регулюють діяльність суб'єктів у цій сфері. Це зокрема Господарський кодекс України [8], Закони України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [17]. Водночас, сучасний стан МСП свідчить про існування значної кількості проблемних питань у їх діяльності, вирішення яких потребує більш дієвої державної підтримки.

З метою виявлення та усунення бар'єрів на шляху розвитку МСП було проведено оцінювання ділового клімату в Україні. За результатами опитування керівників 1325 підприємств-юридичних осіб та 502 підприємців-фізичних осіб, проведених 10 фокус-груп та 83 глибинних інтерв'ю з представниками органів виконавчої влади, експертного середовища та бізнес-асоціацій станом на грудень 2018 р. встановлено, що основними перешкодами для розширення діяльності МСП є такі [45]:

1) нестабільна політична ситуація – це найбільша перешкода для ведення бізнесу в Україні (51%). Малим та середнім підприємствам важко працювати і планувати свою діяльність в умовах, коли державна політика часто є складною і непередбачуваною, а вимоги до ведення бізнесу постійно змінюються;

2) несприятливі економічні умови – купівельна спроможність населення України зменшилась, а отже і знизився попит на товари і послуги малих та середніх підприємств. Несприятлива економічна кон'юнктура є

другою за важливістю перешкодою для МСП й полягає у браку замовлень, недостатніх обсягах реалізації, низького попиту на продукцію. Важливість цієї проблеми практично однакова як для фізичних осіб-підприємців (36%), так й для підприємств- юридичних осіб (39%);

3) проблеми з оподаткуванням – одна з основних перешкод для ведення бізнесу в Україні, яка охоплює як власне розмір податкових платежів, так і складність процедур, пов'язаних зі сплатою податків.

Згідно з розрахунками, проведеними за результатами опитування, малі та середні підприємства платять в середньому близько 27% своїх доходів у вигляді податків і зборів. Інша частина проблеми криється в адмініструванні податків. В середньому, одне мале або середнє підприємство витрачає близько 15% свого часу на дотримання податкового законодавства.

Кожен третій опитаний (31%) скаржиться на високі ставки податків, а кожен четвертий (26%) – на складне податкове адміністрування. Слід зауважити, що для підприємств-юридичних осіб проблеми із податками є більш вагомими, ніж для фізичних осіб-підприємців. Так, якщо високі ставки податків вважають перешкодою 34% підприємств, які є юридичними особами, то серед фізичних осіб- підприємців цей фактор називає 22% опитаних.

Нестабільність і часті зміни законодавства та податкової звітності, складність законів, корупція і дискреція з боку податкових служб – все це призвело до того, що оподаткування стало проблемою для українського бізнесу. З цієї причини малий та середній бізнес очікує від уряду реформи податкових органів та процедур, пов'язаних із сплатою податків.

Спрощення адміністрування податків – це найбільш очікуваний політичний крок: 77% респондентів опитування сказали, що уряд повинен спростити податкове адміністрування для підтримки МСП в Україні. Ці процедури повинні стати більш зрозумілим і доступними. Крім того, 65% опитаних підприємств заявили, що податкові органи повинні бути

реформовані таким чином, щоб стати орієнтованими на сервіс та реагувати на потреби бізнесу;

4) для 29% опитаних, перешкодою для розвитку бізнесу в 2018 році була інфляція (32% фізичних осіб-підприємців та 27% юридичних осіб), а 28% повідомили, що їхньому бізнесу не дозволяє зростати війна на Сході України (29% юридичних осіб та 26% фізичних осіб-підприємців);

5) висока вартість регулювання – опитування виявило, що одне підприємство в середньому витрачає близько 30 000 грн. для того, щоб пройти усі регуляторні процедури, що вимагаються державою.

Це сума грошей, яку витратило б одне мале чи середнє підприємство у 2018 році, якби воно за цей рік було зареєстроване, отримало усі необхідні дозволи та ліцензії та пройшло усі необхідні перевірки. Також включає кількість часу, витраченого на виконання регуляторних вимог, який було переведено у грошовий вимір, орієнтуючись на середню зарплату у регіоні.

Отже, дерегуляція є одним із найважливіших заходів у економічній політиці: 71% опитаних підприємців назвали дерегуляцію – під якою у цьому випадку розуміється скорочення кількості документів та процедур, що вимагаються для ведення бізнесу, – політичним кроком, який допоможе МСП в Україні.

Також важливою проблемою є низький рівнем процесів інформатизації та інноваційних технологій. Лише кожне 4-те підприємство – суб'єкт підприємницької діяльності в цілому по Україні здійснювало валові капітальні інвестиції, а серед малих підприємств – кожне 5-те. З кожних 100 підприємств здійснювали витрати на інформатизацію тільки 12–13 підприємств, а серед малих таких підприємств налічується тільки 8. Лише одне з 287 підприємств (0,39% до загальної кількості суб'єктів підприємницької діяльності) здійснювало витрати на технологічні інновації у 2018 році, а серед малих підприємств цей показник склав одне підприємство з 982 підприємств або 0,1% до загальної кількості малих підприємств в Україні [27].

Середовище діяльності українського малого бізнесу є дуже нестабільним та слабо прогнозованим. Тому вплив нестабільності зовнішнього середовища на діяльність малого бізнесу може призвести до значних втрат або навіть їх банкрутства. Згідно з Національною програмою сприяння розвитку малих підприємств в Україні, основними факторами, які перешкоджають їх розвитку є [27]:

- відсутність логічної державної політики у галузі підтримки малого підприємництва;
- збільшення адміністративних бар'єрів (реєстрація, ліцензування, сертифікація, системи контролю і дозвільної практики, регулювання орендних відносин тощо);
- відсутність ефективних механізмів фінансово-кредитної підтримки;
- високе податкове навантаження і обтяжлива система звітності;
- невпевненість у стабільності ведення бізнесу.

Основним завданням розвитку малих підприємств на існуючому етапі розвитку економіки є вдосконалення законодавчої та нормативної бази. На сьогодні Україна має величезну кількість нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність, однак відсутність єдності та системності породжує багато правових бар'єрів.

Удосконалення системи мікrokредитування, інвестування й надання гарантій - найважливіше завдання держави щодо розвитку малих суб'єктів господарювання. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Власне тому, державну політику щодо фінансового забезпечення малого бізнесу необхідно проводити у векторі створення розвинутої мережі фінансово-кредитних установ, страхових фірм, інвестиційних та страхових фондів; розвитку бізнес-структур взаємного кредитування та страхування; розробки і впровадження системи стимулювання комерційних банків з метою надання ними пільгових кредитів малим підприємствам.

Одним із напрямків сучасної державної підтримки малих підприємств в Україні є надання їм пільг у податковій сфері щодо введення спрощеної системи оподаткування. Однак, її недосконалість та незавершеність реформування спричиняють наявність вагомих недоліків імплементації такої системи, зокрема [27]:

- обмеження за обсягом діяльності (розмір дохідності) таких суб'єктів;
- сума єдиного податку ФОП сплачується авансом за звітний період, без врахування фактично отриманого доходу від здійснення такої діяльності за звітний період;
- обмеження в можливості застосування великої кількості найманих працівників.

Для усунення вказаних недоліків необхідний комплексний підхід, який передбачатиме імплементацію низки заходів. Важливою перешкодою на шляху розвитку малого бізнесу в Україні є відсутність доступних фінансових ресурсів для створення нових підприємств. Обмеженість кредитних коштів, високі процентні ставки та значний кредитний ризик не сприяють притоку інвестицій для розвитку суб'єктів господарювання. Відповідно, серед основних причин, що перешкоджають розвитку малого бізнесу в Україні належить [36]:

- недосконалість законодавства щодо розвитку малого підприємництва;
- високі податки, які спричиняють переміщення деяких суб'єктів малого та середнього підприємництва в тінь;
- незначна державна фінансово-кредитна і майнова підтримка малих підприємств;
- відсутність ефективного механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого бізнесу;
- недосконалість системи обліку та статистичної звітності малого бізнесу;

- обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення;
- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності.

Однак, малі підприємства мають переваги в інноваційній діяльності, оскільки здатні займатися розробкою та освоєнням технології у тих сферах, які можуть бути неперспективними або ризикованими для великого бізнесу. А власник малих підприємств здатний ризикувати та нести відповідальність за господарську діяльність. В суб'єктів малого підприємництва існують певні конкурентні переваги: більша мобільність в процесі адаптації до нових смаків та уподобань споживачів, готовність до запровадження інновацій та удосконалення організаційних методів ведення бізнесу [27].

Основними напрямками пришвидшення розвитку підприємництва є:

- подальше поліпшення законодавчої та нормативної бази щодо формування сприятливих умов для розвитку малого та середнього підприємництва;
- поліпшення кредитної політики, а саме: організація державних кредитних закладів з метою пільгового кредитування суб'єктів господарювання, особливо початківців малого бізнесу;
- удосконалення податкової політики шляхом забезпечення функціонування спрощеної системи оподаткування з наданням переваг єдиному податку;
- поліпшення державної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва (фінансово-кредитної, майнової, інформаційної та кадрової). Створення та забезпечення функціонування мережі бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів тощо;
- стимулювання розвитку підприємництва в сферах, що забезпечують найвищу ефективність суспільного виробництва та його конкурентостійкість на основі використання досягнень науково-технічного прогресу, ресурсозберігаючих технологій, випуску нових видів продукції;

- забезпечення реалізації заходів щодо формування єдиної автоматизованої системи державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності;
- здійснення заходів із поетапного створення при центрах зайнятості мережі навчальних центрів з підготовки підприємців з-поміж безробітних;
- посилення відповідальності органів виконавчої влади за виконання законів щодо розвитку підприємницької діяльності.

В Україні прийняті та діючі низка нормативних актів, які заклали фундамент для формування і розвитку підприємництва. За їх редакцією, державна підтримка підприємництва орієнтована на створення сприятливих організаційних та економічних умов для його розвитку. Це – надання бізнесменам земельних ділянок; передання державного майна для проведення підприємницької діяльності; сприяння бізнесменам в організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування, підготовці кадрів; проведення первісного облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури з продажем або передачею їх підприємцям; стимулювання модернізації технології, інноваційної активності, освоєння нових різновидів продукції і послуг, інших видів допомоги.

Для забезпечення розвитку підприємництва в Україні законодавчо окреслено права, обов'язки та відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності, яка сфокусована на ефективне господарювання.

Державне регулювання підприємництва відбуватиметься через вплив держави на діяльність бізнес-структур із метою забезпечення нормальних умов їх функціонування. Регуляторний процес є складовою частиною економічної політики як центральних органів державного управління, так і регіональних та місцевих владних структур. Підтверджуючи важливість формування нових підходів до регулювання господарської діяльності, Н. Овчар говорить, що сучасний етап становлення ринкових відносин у галузі

господарювання в Україні заставляє регуляторні органи постійно приймати відповідні акти в різноманітних умовах. Так, в умовах фінансової та політичної нестабільності як господарська, так і регуляторна галузі пов'язані з різними проблемними ситуаціями, результатом яких може стати низька ефективність системи державного управління діяльністю господарювання [28, с. 79].

Основною ціллю поліпшення регуляторної політики є забезпечення достатнього рівня втручання органів регіонального управління та місцевого самоврядування в діяльність суб'єктів підприємництва, обрання таких механізмів регулювання, які б сприяли розвитку підприємницьких структур, а основною задачею удосконалення регуляторної політики є усунення правових, адміністративних та економічних перешкод імплементації цього процесу. З цією метою преготативною умовою запровадження регуляторного акту є оцінка його регуляторного впливу. На національному рівні даний підхід є одним із найважливішим заходом зменшення адміністративних бар'єрів на етапі розвитку малого та середнього підприємництва.

Оцінка такого впливу є інструментом вимірювання впливу будь-якого запропонованого нормативного акта на функціонування бізнесу з позиції на порівняння витрат, вигод і ризику.

Успішний розвиток підприємництва започатковується в умовах забезпечення здорової конкуренції, формування сприятливого клімату та раціональної підтримки з боку держави, ефективної дії ринкових механізмів.

Основними задачами державного регулювання підприємницької діяльності є:

- 1) сприяння розширенню наявних, створенню та залученню нових суб'єктів господарювання;
- 2) підтримка та розвиток конкуренції, антимонопольне регулювання;
- 3) захист прав як підприємців, так і споживачів їх продукції;
- 4) забезпечення ефективного функціонування бізнес-структур;

5) забезпечення надходжень до всіх рівнів бюджетів від діяльності бізнес-структур.

Розв'язання проблем розвитку підприємництва є основним чинником економічного зростання як у регіонах, так і у державі загалом. Інститут, який допомагає держав чинити вплив на бізнес, є правова система. Закони зобов'язані захищати як окремих громадян від неправомірних дій підприємців, так і бізнес-структури від посягань на них з боку різних членів суспільства. Правова система визначає способи реалізації бізнесом його функцій і одночасно карає за їх невиконання в межах закону.

Для забезпечення економічного розвитку і країни, і регіону та використання потенціалу бізнес-структур велике значення має зменшення втручання державних органів у підприємницьку діяльність. За цього Кабінету Міністрів України (далі – КМУ), міністерства та інші центральні органи виконавчої влади повинні забезпечувати:

- мінімізацію витрат суб'єктів господарської діяльності, які пов'язані з використанням нормативно-правових актів;
- створення рівних умов захисту суб'єктів господарської діяльності;
- спрощення змісту нормативно-правових актів, механізму їх впровадження та прозорості контролю за їх виконанням;
- адекватна відповідальність суб'єктів господарського спрямування на вчинених правопорушень та розміру заподіяної шкоди;
- відповідальність органів державної влади, та чинновників за прийняття незаконних рішень, дій чи бездіяльність, що спричинило заподіяння шкоди суб'єктам господарської діяльності, порушення прав підприємців.

З цією метою Кабінетом Міністрів України прийнято Розпорядження «Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату, плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» («Doing Business») та визнання

такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України» № 1413-р від 4. 12.2019 р., яким було визначено 128 позицій плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату та 26 позицій плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» («Doing Business») [37].

Державна регуляторна служба (далі – ДРС) забезпечує реалізацію заходів щодо дерегулювання та координації діяльності органів виконавчої влади у цій сфері та здійснює аналіз нормативно-правових актів центральних органів виконавчої влади, рішень голів місцевих адміністрацій з метою зменшення надмірного державного регулювання. У разі виявлення порушень Державна регуляторна служба приймає рішення щодо необхідності усунення виявлених порушень, про яке письмово повідомляє відповідно центральні органи виконавчої влади, голів місцевих адміністрацій.

Однією з найважливіших функцій ДРС є виявлення регуляторних актів, які не сприяють ефективному веденню підприємницької діяльності, та недопущення їх упровадження. Виконанню цього завдання сприяла прийнята оновлена методика аналізу регуляторного впливу, де визначені чіткі критерії оцінки прийняття нових регуляторних актів.

Дерегулювання процесу ведення господарської діяльності сприяє поліпшенню умов для розвитку бізнесу, активізації господарських процесів та підвищення ефективності ведення бізнесу. Поліпшення регуляторної політики в сфері господарської діяльності можливо двома методами: реактивним та проактивним. Удосконалення реактивним методом забезпечує виконання Плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності, він ухвалений відповідно до звернень бізнесу, а проактивний метод вимагає повного перегляду нормативно-правової бази регулювання у певних напрямках господарювання, тобто орієнтованих на зміну регуляторної політики цілих ринків. Відповідно до інформації ДРС, створені робочі групи при Мінрегіоні, Мінагрополітики, Міненергуюгільля та Мінінфраструктури, завданням яких, відповідно, є здійснення заходів дерегуляції у сферах

сільського господарства та безпеки харчових продуктів, будівництва, енергетики, транспорту та інфраструктури, інформаційних технологій та телекомунікацій. При цьому ДРС були розроблені Методичні рекомендації щодо проведення першого етапу системного перегляду регуляторних актів [32]. Два регуляторні методи слід застосовувати разом, оскільки їх поєднання сприятиме формуванню досконаліших форм регулювання у сфері бізнесу.

Таким чином, вимірюючи вплив регуляторного акта на підприємницьке середовище, органи державної влади повинні здійснювати прогнозування реакції бізнесу на прийняті рішення. Насамперед у даному випадку спостерігається зростання ролі асоціацій, об'єднань підприємців, які здатні професійно і своєчасно здійснювати вплив на процес прийняття рішення у період його підготовки на базі обґрунтованих даних, що попередить погіршення умов ведення бізнесу. В свою чергу, розробники регуляторних актів у процесі прийняття рішень щодо регулювальної дії повинні доводити необхідність та оцінювати можливість її виконання з огляду на здійснення таких витрат бізнес-структурами. Якщо витрати занадто великі, то регулювальна дія повинна бути або відхилена, або прийняті пом'якшувальні, компенсаторні заходи, або прийнято рішення про пошук інших шляхів регуляції з мінімальними витратами.

## **2.2. Аналіз інноваційних напрямів вітчизняного та міжнародного економічного розвитку**

Невід'ємною частиною сталого розвитку сучасного бізнесу на зараз вважають сприйняття та реалізацію ним корпоративної соціальної відповідальності. Тобто на сьогодні прийняті рішення компанії розглядаються нерозривно із політикою компанії та ступенем її відповідальності.

В додатку Б представлена діагностика основних напрямів економічного розвитку на основі SWOT-аналізу.

На сьогодні кожна компанія, організація чи підприємство, яка прагне відповідати сучасним міжнародним та європейським стандартам складає свою програму корпоративної соціальної відповідальності та окрему і вагомую роль надає пункту у напрямку розвитку питань захисту навколишнього середовища та екології, переходу до альтернативних джерел енергії та зменшення певних викидів чи залишкового продукту.

Взагалі актуальним є таке поняття як есо-friendly (екологічно-дружні) підприємства та організації, що означає перехід виробництва чи сфери надання послуг на такі засоби та ресурси, що менше чинять шкоди довкіллю. Або ж використовують переробку вторинної сировини.

Отож, розглянемо зміни які відбуваються у великих масштабах та провідних галузях чи підприємствах.

Оскільки ми звертаємо увагу на зелену енергетику, то першим до розгляду взято метод декарбонізації організацій та підприємств через впровадження водневих систем.

Як зазначають дослідники, «зелений водень» буде головним всесвітнім трендом третього десятиліття XXI століття, починаючи з 2021 року [6, с. 28].

Промисловість, житло, транспорт і взагалі все, що до цих пір працює на вугіллі та вуглеводнях (природний газ, нафта та нафтопродукти) буде трансформуватись до водню, з метою зниження рівня викидів вуглекислого газу і зупинити глобальне потепління.

Це дає такі перспективи, так як водень виробляється з води шляхом електролізу, тобто розщеплення води на водень ( $H_2$ ) та кисень ( $O_2$ ) при проходженні через воду електричного струму, отриманого без спалювання вуглеводню [9, с. 18]

Виглядає як ідеальна формула вирішення глобальних проблем із навколишнім середовищем. Але варто ці зміни тепер імплементувати до діяльності підприємств.

Перш за все зазначимо, що термін декарбонізація є вже далеко не лише хімічним поняттям, а й економічним та навіть політичним, тому що всі сфери споживання позбавляються від карбону.

Основні напрями змін досліджують за наступними напрямками: гідроенергетика; вітрова енергія; сонячна енергія; водневі металокомбінати; водневі дома; водневі потяги та автомобілі; водневі судна та літаки й аеропорти тощо.

Таким чином, за прогнозом Hydrogen Council до 2030 року в світі буде 4,5 млн водневих автомобілів для яких працюватимуть 10,5 тис. водневих станцій. В той же час дана організація засвідчує, що на початок 2021 року більше ніж 30 країн опублікували стратегії розвитку водневої енергетики і виділили кошти на декарбонізацію економіки [48, с. 35]

Така інформація свідчить про те, що самостійно підприємства повністю або частково не зможуть перейти на відповідні водневі системи, оскільки вони ще не повністю отримали оцінку відповідності при заміні вуглеводневих джерел енергії. Абсолютним лідером у розвитку водневих технологій стала Європа, яка фінансує майже 60% проектів. Взагалі Європейський Союз чітко стоїть на шляху розплати за вуглецевий слід та впроваджує так званий прикордонний вуглецевий збір про який йтиметься трохи далі.

Щодо транспортування водню, то найдешевшим способом стануть перероблені трубопроводи, але в тому випадку, якщо в регіоні є стабільний попит на водень. За умов непостійного попиту краще використовувати вантажівки. А для перевезень на далекі відстані краще звертатись до морського транспорту. Щодо вуглецевого збору на кордоні, то це є одним із інструментів «Зеленого курсу» який для себе обрав Європейський Союз. Йдеться про глобальну трансформацію соціально-економічної моделі. А ціллю програми є скорочення кількості викидів парникових газів в атмосферу на 50% протягом найближчих 10 років.

На сьогодні основними галузями, які найбільше залишають вуглецевого сліду в навколишньому середовищі є енергетика, добування вуглеводнів, металургія, сільське господарство та переробна промисловість. Тобто, це основні економічні напрями нашої країни на які і буде націлено прикордонний вуглеводний збір при експорті товарів в ЄС. Його орієнтовна ціна – 30\$ за тону вуглекислого газу.

Для України це означає втрату прибутку на 40 – 50 % і рівносильно введенню додаткової антидемпінгового мита. Наша країна відноситься до списку з високим рівнем експортного вуглекислого газу, який будуть шукати у всіх наших товарах, а не лише в металургії.

Оскільки, значна частина енергетики в Україні тепла, то цей слід знайдуть і в продукції машинобудування, і в переробці аграрної сировини, в наших продуктах харчування, хімічній продукції, полімерах, скляній тарі тощо.

І не дивлячись на переконливі звертання вітчизняних підприємств про те, що вони готуються до подібного, на практиці це свідчитиме про закриття шахт, більших запитів на державні дотації та збереження пільгового тарифу для «зеленої» енергетики.

Саме тому перехід на «зелену» енергетику українських підприємств є перспективним, але затратним напрямком, що не повністю та не завжди сприяє розвитку наших підприємств, організацій та компаній.

Але він є вимушеним, оскільки старий паливно-енергетичний комплекс, створений ще за часів УРСР, завершує свій операційний цикл. Варто зараз звернути увагу на енергетичний баланс країни.

Одним із системних ризиків для української економіки, пов'язані із перенавантаженням енергетичної моделі країни як в промисловому, так і соціальному спектрі. Соціальну складову в Україні можна поділити на два напрями енергетичного ризику:

- по-перше, енергетична бідність, оскільки домогосподарства використовують в місяць до 100 кВт на годину;

– по-друге, таке споживання електроенергії можливе на базі найнижчих тарифів в Європі.

В економічному спектрі ризик полягає в тому, що 20-30 років незалежності ми володіли дешевою електроенергією як потенційним системним елементом нашої конкурентоспроможності. Але цей фактор із потенційного не став реальним.

Ціни на електроенергію для промисловості є одним із базових факторів успіху концепцій індустріальних парків, що лежить в основі економічного розвитку та потенціалу країни. Це означає і безкоштовні і достатні за потужністю точки підключення, і прогнозування цін на електроенергію в процесі планування на 10 років.

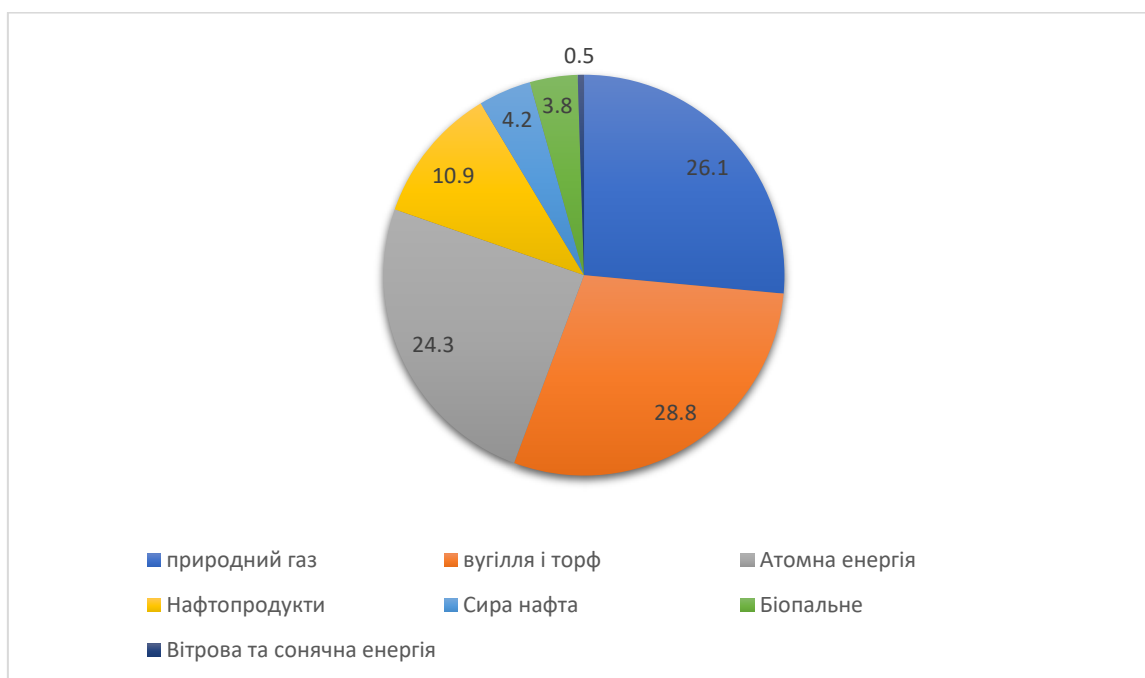


Рис. 2.1 Загальні поставки первинної енергії, % (в перерахунку на нафтовий еквівалент, тис. т)

Джерело [Державна статистика України]

Проте в структурі енергобалансу майже третину займає вугілля, а в форматі «зеленого переходу» це те, від чого потрібно відмовитись. Тобто необхідно знайти те, що буде компенсувати таку прогалину в енергобалансі майже на третину. Такий зведений погляд на енергобаланс дозволяє поглянути на цю проблему комплексно. Крім того дає можливість

розрахувати ефективність застосування тих чи інших видів палива і ціну продажу такого ресурсу.

Енергобаланс країни чітко демонструє, які механізми ще є для формування балансу на рівні профіциту.

По-перше, ми не маємо іншого виходу як знизити роль вугільної теплової генерації. А по-друге, прискорити процес інтеграції з європейським ENTSO-E за рахунок запуску енергетичного моста Україна - ЄС через Хмельницька АЕС – Жешув.

Розглянемо і найбільш поширені та реальні інструменти взаємодії суб'єктів економічної діяльності та держави.

Так, на сьогоднішній день вивчається та впроваджується інституції підтримки підприємництва (далі ІПП) як у форматі подібного до центрів надання адміністративних послуг, так і розробка інформаційних технологій та веб-порталів.

Основна мета ІПП полягає в наданні інформаційної, правової, організаційної, технічної, фінансової та іншої підтримки суб'єктам підприємництва. Такі інституції можуть бути створені в різних організаційно-правових формах і вести діяльність за багатьма напрямками, але їхніми спільними характеристиками є просування підприємництва як одного з видів економічної діяльності та орієнтація на потреби суб'єктів підприємництва, що розвиваються.

До них зазвичай зараховують: центри послуг для бізнесу, бізнес-інкубатори, фонди підтримки підприємництва, бізнес-об'єднання, агенції територіального розвитку, дорадчі утворення при органах публічної влади, торгово-промислові палати тощо [33].

Практично в усіх країнах, незалежно від рівня економічного розвитку, ІПП зазвичай спеціалізуються на виконанні окремих загальних функцій і наданні спеціалізованих послуг. Такий підхід дає змогу сфокусуватися на окремих функціях та підвищити якість наданих послуг.

Наступним інструментом, який є ефективним у взаємодії держава-підприємництво є податкове стимулювання. За своєю суттю таке стимулювання включає переваги, надавані окремим платникам податків, включно з можливістю не сплачувати податки або сплачувати їх у меншому розмірі, ніж це передбачено податковим законодавством за звичайних умов. [13].

Податкове стимулювання безпосередньо впливає на податкові зобов'язання бізнесу й таким чином на його операційні витрати, пов'язані з розміщенням на певній території. Місцеві органи влади часто використовують цей інструмент, щоб привабити нові компанії або ж залучити окремі технології для посилення конкурентних переваг території.

Іншим мотивом для місцевої влади запровадження є прагнення пришвидшити фізичне відновлення проблемних локацій (кварталів, районів тощо).

На додачу варто згадати такий інструмент розвитку підприємництва як договір лізингу. Його суть полягає у тому, що здійснюється інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні за договором лізингу однією стороною (лізингодавцем) у виключне користування другій стороні (лізингоодержувачу) на визначений строк майна, що належить лізингодавцю або набувається ним у власність, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів [33].

У зарубіжній практиці цей метод є досить актуальним адже має ряд переваг у господарській діяльності. Роль лізингу як інструменту фінансування розвитку зумовлена тим, що органи місцевого самоврядування та підприємства через брак коштів і високу вартість обладнання часто не в змозі своєчасно оновлювати обладнання, необхідне для їх належного функціонування.

Отже, підсумовуючи наведені приклади механізмів підтримки та розвитку підприємництва можна прослідкувати, що всі процеси стосуються відносин, що виникають під час ведення відповідної діяльності, а також у

відносинах із системою державних важелів. Кожен з них має як свої пріоритети, так і недоліки, проте в аспекті впровадження інноваційних методів для вітчизняних підприємств вони є актуальними

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

#### **3.1. Сучасні світові тенденції управління розвитку підприємницькою діяльністю**

Традиційні форми ведення економіки все частіше трансформуються до оновлених підходів та залучає інноваційні інструменти та механізми. Та йдеться не про скасування основ економічної теорії, а про їх відповідність на тлі сучасних тенденцій. Більше того якщо ми говоримо про розвиток, то маємо на увазі опрацювання цих напрямів. Основними серед них є проблеми з екологію, діджиталізація та поширення штучного інтелекту, вихід з кризової ситуації, що виникла внаслідок карантинних обмежень тощо. Звертаємо увагу на кожен із цих аспектів, оскільки їх зміни і призводять до економічного розвитку.

Досліджуючи сферу економіки країни перш за все варто оцінити та проаналізувати її реальний стан за найбільш наближеними сферами що поєднують громадськість та економічні інститути, серед них зазначимо податкове навантаження, детінізація економіки, розвиток фінансових послуг, а також діяльність НБУ. Історія реформування української економіки існує декілька стереотипів, один з них стосується податкових стягнень з національних підприємств та організацій. Податок на прибуток, НДС та акциз сплачуються нами усіма, де в свою чергу роботодавці та продавці є лише в ролі податкових агентів по перерахуванню податків до бюджету.

Вітчизняні експерти інколи називають страшні цифри щодо «ціни держави» в 40 %-му податковому тиску на бізнес, маючи на увазі показник співвідношення податкових зборів до ВВП. Така ціна означає, що бюджетні витрати складають 1,8 трлн грн, чого в Україні не було ніколи.

Крім того, у вітчизняній практиці не розділяють податкові стягнення з праці, споживання та капіталу, що було б досить показовим. В першому

випадку йдеться про податок на дохід та єдиний соціальний внесок. В другому випадку - НДС та акцизи, які включаються у вартість товару і сплачується кінцевим споживачем, тобто населенням. Тому і податок на працю та споживання платить населення, так як база цих платежів – праця робітника і його витрати на купівлю товарів і послуг. Роботодавець в свою чергу сплачує лише один суттєвий податок на капітал, тобто з доходу. Також враховуємо єдиний податок, який сплачує малий бізнес.

Найбільш капіталомісткий податок в Україні це податок на прибуток з фізичних осіб. З нього у державний та місцевий бюджети надходить майже 300 млрд грн. На другому місці – податок на дохід підприємств всього лише 108,7 млрд грн.

Парадокс нашого часу в тому, що саме сфера бізнесу та виробництва знаходиться в фокусі зниження фіскального тиску.



Рис. 3.1. Структура податкових надходжень в 2020 р., млрд грн

Джерело [25]

В контексті впливу податкового навантаження на економічний розвиток розглянемо таку асиметрію. Проблема не в самих податках, а в питанні хто буде більш конкурентним на ринку праці – роботодавець з

навантаженням податку на фонд заробітної плати в 41,5% чи той, хто платить заробітну плату в «конверті»? Хто буде лідером чи монополістом на ринку – підприємець, який сплачує податок на прибуток у 18% чи інший, який його оптимізує?

Тому то дискусія про високі податки на підприємницьку діяльність є способом превентивного захисту.

В 2021 році витратна частина бюджету складає 1,35 трлн грн, тобто ціну держави можна визначити в 33-34% ВВП. Але враховуємо, що наш бюджет хронічно не отримує фінансування на 1-2%, маємо приблизно 30% валового продукту.

Внаслідок цього видатки по сферам не можливо скоротити жодним чином, єдине що можливо оптимізувати це обслуговування державного боргу (4% ВВП), але це можливо лише за умови його реструктуризації по відношенню до ВВП. Можна, звичайно, не сплачувати пенсії, не лікувати і не вчити, не захищати країну, звести нанівець комунальну сферу та інфраструктуру. Але така низька ціна держави призведе тільки до стагнації, а не економічного розвитку.

Теперішня криза не лише змінює структуру економічних відносин, а й множить на нуль сталі монетарні правила – тепер десятки країн роздають так звані «пілотні кошти».

Світова криза і пандемія є невігаданим інструментом глобального перерозподілу активів. Але навряд глобальні корпорації та організації не використовують ці хаотичні тренди пандемії у власних інтересах.

Перші ознаки виявлено в США, коли найбагатші люди країни збільшили свої статки на 500 млрд доларів (дані Інституту політичних досліджень). І це в той час, коли економіка падала на 30% в кварталному вимірі, безробіття зросло до 25%, а американці середнього класу отримували казначейські чеки на 1 тис. доларів за допомогою яких і виживали.

На проблему нерівності звернули увагу аналітики Всесвітнього банку (далі – ВБ), і дійшло висновку, що незалежність центральних банків

послаблює здатність уряду та парламенту проводити агресивну макроекономічну політику, тоді податково-бюджетна політика втрачає свою гостроту, а валютно-кредитна політика взагалі недоступна.

Таким чином, парламент та уряд повинні переключитись на маніпулювання мікроекономічною політикою.

На основі цього виділяють чотири стовпи такого механізму – фінансова політика, соціальна політика, ринок праці і економічний розвиток.

При чому, економічний розвиток вживається умовно, щодо фінансової політики виграють лише власники активів, але не громадяни країни. Жорсткі монетарні механізми сприяють безробіттю. Також обмежуються витрати на соціальний капітал – освіта, наука, медицина. Тобто у наслідок маємо розвиток соціальної нерівності при незалежності центрального банку країни за висновками Всесвітнього банку.

В даний час більшість постулатів монетарної політики починають розглядати під іншим кутом. Центральний банк і кабінет міністрів об'єднуються і вимушені співпрацювати щодо дій подолання інфляції, заміщення втрачених фіскальних доходів бюджету тощо.

Серед інноваційних інструментів центральних банків розвинутих країн складають: від'ємні процентні ставки; розширення програми скупки активів на небанківський сектор; виконання функцій кредитора з метою недопущення моменту Мінскі (швидкого падіння вартості фінансових активів).

Проте в Україні замість того, щоб на етапі серйозної економічної кризи протягом 2020 р. напряду викупляти облігації внутрішнього державного валютного займу (далі – ОВДВЗ) в Міністерства фінансів на суму 400 млрд грн, НБУ рефінансував комерційні банки для покупки ОВДВЗ на суму 50 млрд грн, при цьому було залучено додаткову ліквідність банків, яку зняли з кредитного ринку.

При цьому в Україні низька інфляція забезпечується за рахунок імпорту дешевих іноземних товарів. Стримуючи інфляцію НБУ економить

приблизно 5% споживчих витрат простих українців. Але економіка позбавляється і соціального капіталу і перспектив випуску товарів з високим рівнем додаткової вартості, а як наслідок і стримування економічного розвитку.

Якщо у центрального банку є підопічні – їх потрібно регулювати. Це стосується фінансових компаній та технологій, які будуть себе добре поводити та зможуть зберегти свої ліцензії. Верховна Рада України зареєструвала законопроект «Про фінансові послуги і фінансові компанії» з чого і робимо певні висновки про долю таких інститутів фінансової системи.

Останні 4-5 років класичні банки сконцентрували свою діяльність на вклад грошей в ОВДВЗ і депозитні сертифікати НБУ. В той час почали свій розвиток фінансові та страхові компанії, які змогли уникнути обмежень у вигляді нормативних регулювань, оцінки кредитних ризиків та стандартів фінансового моніторингу банків.

Але внаслідок ліквідації Національної комісії з регулювання фінансових ринків, її повноваження розділили НБУ та Комісія по цінним паперам і фондовому ринку, а фінансові компанії відійшли до протекторату НБУ.

На основі цього та зареєстрованого законопроекту, пропонується реалізація ризик-орієнтованого підходу в аналізі. А до фінансових послуг будуть віднесені наступні операції: страхування та перестраховування; надання грошових коштів в кредит; залучення грошових коштів на невизначений термін; фінансовий лізинг; факторинг; надання гарантій; торгівля валютними цінностями; послуги у сфері пенсійного забезпечення.

Для цього такі суб'єкти як фінансові і страхові компанії, ломбарди, кредитні союзи повинні отримати ліцензію. Один із основних принципів, який тут залучений це пропорційність – в залежності від об'єму операцій збільшуються вимоги до статутного капіталу.

Позитивним моментом є імплементація західного досвіду щодо організації фінансових стартапів, які не обмежуються вузькими рамками

державного регулювання. Якщо їх забороняти, то заблокуємо інноваційні моделі економічного розвитку, а протилежне явище призведе до появи пірамід.

Тому раціональним вибором стає дозвіл такої діяльності, але в моделі обмеженого функціонування, з межею щодо масштабу та специфічним вимогам клієнтів.

Також буде чітко окреслено щодо залучення коштів населення. Ці операції здійснюватимуть або банки, або кредитні союзи. При чому законопроект не блокує можливість введення коштів у фінансові компанії, але такі інвестори будуть робити це на власний страх і ризик.

Хоча Євросоюз не настільки категорично ставиться до фінансових компаній, допускаючи різні моделі регулювання фінансового ринку. Європейський центральний банк в рамках єдиного наглядового механізму в межах ЄС отримав права на контроль над системними банками. Всі інші учасники ринку підпадають під сферу впливу національних регуляторів.

На прикладі України та даної реформи є помилка щодо створення мегарегулятора на непідготовленому ринку з асиметричними умовами конкуренції і регуляторними дисбалансом. Так і кількість учасників ринку відіграє важливу роль. Адже якщо їх багато, то регулятор більш схильний до очищення ринкового середовища. Саме тому в ЄС залишається принцип на національному мікрорівні, особливо в тих країнах, котрі ще не вирішили питання щодо внутрішнього ринку капіталу.

Міжнародний валютний фонд оцінив параметри тіньової економіки в світі. Оскільки цей аспект є вагомим у економіці України, ми не можемо його не розглянути.

В період кризи часто актуалізуються питання надходжень населення, а в цьому контексті гостро виникає тема тіньової економіки.

Тіньова економіка дозволяє забезпечити роботою та доходом тих, хто втратив роботу в офіційному секторі. А також це сприятливе середовище для суб'єктів ринку, які не витримують навантаження зовнішнього середовища

та обов'язкових платежів. Це дає змогу зберегти позиції на ринку та не дійти до банкрутства.

За оцінкою Міністерства економіки України вага тіньової економіки в Україні на 2020 р. зросла до 30% порівняно з 27% за 2019 р. Однак такі занижені показники не повністю обрахували всю масу тіньової економіки.

За даними аналітичних досліджень Всесвітнього банку на сьогодні існує п'ять груп тіньового сектору: тіньові операції; незаконні види діяльності; операції в неформальному секторі; власне виробництво домогосподарств для власних потреб; частина ВВП, втрачена протягом збору статистичних даних.

Під тіньовими операціями часто розуміють переховування частини доходів чи витрат, пов'язаних з виплатою податків і обов'язкових внесків. В Україні це питання вивчається в контексті кримінальної відповідальності, а складається з трьох складників – податкової оптимізації, контрабанда та заробітна плата в конвертах.

Незаконне виробництво найчастіше здійснюється або через надання послуг або товару, забороненого законом, або здійснення діяльності без відповідної ліцензії або акцизних марок (усім відоме незаконне видобування бурштину).

На сьогодні Міністерство економіки оцінює рівень тіні за такими методиками як витрати громадян та роздрібна торгівля, споживання електроенергії. Але і вони не є точними щодо надання показників тіньової економіки в окремих галузях економіки. Тим не менш тіньова економіка завжди має місце там, де держава і офіційний сектор не можуть вирішити проблему високого рівня трансакційних витрат. До прикладу, якщо тіньова економіка створює сприятливі умови для торгових МАФів і рівень трансакційних витрат нижче, то і ефективнішим буде розподіл ресурсів та активів в тіні. Для держави це виклик до зменшення витрат на обов'язкові платежі та право власності на активи.

В Україні із 23 млн працездатних осіб та 17 млн економічно активних, податки сплачують приблизно 12 млн осіб, тобто тіньових ринок праці утворений з 5 чи 11 млн осіб. Саме тому національна економіка потребує реалізації усіх механізмів вирішення такої ситуації. І виходячи з деяких наведених процесів, які зараз активізували економіку кожної країни світу, в контексті економічного розвитку нашої країни, нам варто не занижувати тих показників і результатів, яких уже вдалось досягти. А також вирішити нагальні проблеми не відстаючи від інших країн та кращих показників.

### 3.2. Запровадження економічної ефективності підприємницької діяльності

Зупинимося на діагностиці аналітичних показників ПП магазину-кав'ярні «Тірамісу» як яскравого представника місцевого економічного розвитку. Проаналізуємо показники прибутковості субекта господарювання протягом 2019-2020 років, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналітичний звіт про фінансові результати  
ПП магазину-кав'ярні «Тірамісу» за 2019–2020 р.р.

Показник	Абсолютні величини		Зміни	
	2019	2020	абсолютні x велич. до	попер едньо
Фінансові результати				
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів (робіт), послуг	4242,5	5452,9	-1210,4	77,8
Собівартість реалізованої продукції, товарів (робіт), послуг	2503,9	3302,1	-798,2	75,8
Валовий прибуток (збиток)	1738,6	2150,8	-412,2	80,8
Інші операційні доходи	0	259,5	-259,5	0,0
Адміністративні витрати	0	0	0	0
Витрати на збут	0	0	0	0
Інші операційні витрати	1685	2246,2	-561,2	75,0
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	53,5	164,1	-110,6	32,6
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	53,5	164,1	-110,6	32,6
Чистий прибуток (збиток)	44	134,6	-90,6	32,7

Джерело [Дані фінансової звітності]

Якщо розглядати фінансові результати діяльності підприємства за 2019-2020 роки (табл. 3.1), то ПП магазину-кав'ярні «Тірамісу» протягом останніх двох років працювало з позитивним фінансовим результатом. Чистий прибуток у 2020 році порівняно із 2019 роком зріс на 90,6 тис. грн (або 205,9 %) та становив відповідно 134,6 тис. грн. Дохід від реалізації продукції, товарів (робіт), послуг в 2020 році порівняно із 2019 роком зріс на 1210,4 тис. грн., а собівартість реалізованої продукції, товарів (робіт), послуг (зросла лише на 699,2 тис. грн.) має нижчі темпи росту, що позитивно вплинуло на фінансові результати. Проте інші операційні витрати зросли на 561,2 тис. грн. та відповідно 591,0 тис. грн.

Для визначення економічних індикаторів ефективності ПП магазину-кав'ярні «Тірамісу» виділимо три рівні стратегічного вибору: вибір класу закладу, спеціалізація, адміністрування, – по відношенню до яких індикатори економічної ефективності бізнесу є релевантними. Тому ми пропонуємо їх аналізувати лише в контексті здійсненого стратегічного вибору, який і визначає нижню межу інвестиційних і операційних витрат.

Для вітчизняного ресторанного бізнесу ця проблема постає особливо актуально через нетривалий життєвий цикл окремого автентичного ресторану – близько 3-5 років. Представлена методика на основі критеріїв окупності витрат та оцінки ефективності бізнесу дозволяє відшкодувати необхідну суму на покриття інвестиційних витрат до періоду настання чергової точки біфуркації – здійснення стратегічного вибору напрямку розвитку закладу. Наприклад, такими напрямками можуть бути стратегії концентрованого зростання і комбінованого розвитку; стратегії об'єднань тощо.

Для сегментації управлінської інформації щодо взаємозалежності між управлінськими рішеннями зі стратегічного вибору напрямків розвитку закладу і рівнем відшкодування операційних і інвестиційних витрат в процесі його функціонування ми пропонуємо використати механізм ступінчастої калькуляції сукупних витрат, який полягає у групуванні витрат, релевантних

до рівня стратегічного вибору і визначенні відповідних цільових і фактичних показників маржинального доходу.

На першому етапі необхідно провести аналіз факторів формування доходу закладу (за показниками кількість місць для гостей, кількість оборотів 1 місця для гостей на день, середня тривалість перебування 1 гостя в ресторані, середній чек на 1 гостя) і визначити цільовий рівень виручки в розрахунку на рік або квартал.

Наступним етапом є групування витрат за рівнями стратегічного вибору і визначення суми витрат на 1 рік (квартал)

Перший рівень стратегічного вибору – це вибір класу закладу. За цим стратегічним вибором необхідно проаналізувати місце розташування закладу, персонал і технічне оснащення. Значення за цими показниками розраховуються на 1 рік (квартал) роботи закладу, виходячи з нормативного строку покриття капітальних витрат.

В розрахунку на 1 рік (квартал) роботи закладу необхідно розрахувати наступні показники:

- за напрямом «Місце розташування закладу»: загальна площа закладу, м<sup>2</sup>; загальна площа прилеглої території, м<sup>2</sup>; плата за землю, грн; вартість оформлення дозвільної документації, грн.; архітектурно-будівельний проект та інженерно-будівельні роботи, грн.;

- за напрямом «Персонал»: загальна кількість працівників (по видам робіт і категоріям у відповідності до штатного розпису), витрати на оплату праці співробітників (крім кухарів, барменів, офіціантів та інших категорій, зайнятих безпосередньо обслуговуванням гостей);

- за напрямом «Технічне оснащення»: витрати на додаткові сервіси, грн.; матеріально-технічне оснащення приміщень для гостей, кухні, бару, адміністративних приміщень (за видами обладнання, в т.ч. програмне забезпечення).

Результуючим показником стратегічного вибору за вибір класу закладу є «Маржинальний дохід 1», який розраховується на 1 рік (квартал) роботи

закладу як різниця між доходом і витратами, пов'язаними з вибором класу закладу.

Другий рівень стратегічного вибору – це вибір спеціалізації закладу. За цим стратегічним вибором необхідно проаналізувати витрати за наступними статтями: дизайнерські і опоряджувальні роботи в приміщеннях для гостей; меблі і фірмовий одяг, столовий текстиль, столовий посуд, прибори для гостей, скляні вироби для бару. Значення показників розраховуються на 1 рік (квартал) роботи закладу виходячи з нормативного строку покриття інвестиційних витрат. Результуючим показником за вибір спеціалізації закладу є «Маржинальний дохід 2», який розраховується як різниця між «Маржинальним доходом 1» і витратами, пов'язаними із вибором спеціалізації закладу.

Третій рівень стратегічного вибору – це ексклюзивність меню. Ці витрати потрібно згрупувати за номенклатурними групами в меню, розподіливши значення маржинального доходу 2 між цими групами пропорційно до часток відповідних груп в виручці від реалізації в середньому за рік.

Останнім пунктом третього рівня стратегічного вибору є Адміністрування. Від показника «Маржинальний дохід 4» необхідно відняти адміністративно-управлінські витрати, витрати на підготовку маркетингових і спеціальних заходів, комунальні платежі та інші поточні витрати і знайти цільовий показник прибутку до оподаткування, який є оціночним показником ефективності бізнесу.

Представлений підхід до певної міри нівелює недоліки традиційного методу оцінки ефективності ресторанного бізнесу на підставі коефіцієнтного фінансового аналізу підприємства (розрахунок показників рентабельності, ліквідності, оборотності та платоспроможності) за даними статистичної фінансової звітності. Недоліки традиційного підходу обумовлені тим, що принципи калькулювання собівартості продукції за чинними стандартами бухгалтерського обліку [25, 26] та відповідними методичними

рекомендаціями по їх застосуванню не дозволяють диференційовано по відношенню до ключових індикаторів розвитку бізнесу ідентифікувати відшкодування поточних і інвестиційних витрат в розрахунку на 1 посадочне місце в ресторані відповідного класу.

Застосування ступінчастого методу калькуляції [1, 3, 14, 22, 30, 15, 43] дозволяє сформувати відповідну базу даних управлінського обліку, створюючи передумови для ідентифікації витрат, релевантних до певного фактору успішності ресторану (як поточних, так і інвестиційних), які можна розрахувати в середньому на 1 посадочне місце за певний розрахунковий період. Такий підхід дозволяє оцінити економічну ефективність діяльності закладу за такими традиційними показниками як заповнюваність кав'ярні (у відсотках) і оборотність одного посадочного місця. Крім того, даний підхід дозволяє розглядати комплексний вплив на ефективність діяльності ресторану як маркетингових індикаторів, так і фінансових з метою формування ефективної цінової політики.

Маркетингові індикатори використовуються як внутрішніми, так і зовнішніми реципієнтами інформації. В групу маркетингових індикаторів доцільно включити показники, які характеризують основні складові популярності ресторану: вдале місце розташування, високий рівень культури обслуговування, «смачна» кухня.

Фінансові індикатори використовуються переважно внутрішніми користувачами інформації. В групу фінансових індикаторів доцільно включити показники, які характеризують основні фінансові результати функціонування ресторану за звітний період, наприклад, прибуток, маржинальний дохід, які відображають фінансову успішність закладу. Ці показники знаходяться у прямій кореляції з рівнем цін у ресторані, який повинен відображати очікування споживача ресторанного продукту щодо маркетингових складових, які впливають на вибір закладу.

Тому обґрунтування цінової політики є важливою складовою стратегічного вибору напрямку розвитку закладу. Ціна на ресторанний

продукт встановлюється як сума закупівельної вартості продуктів (сировини) для виготовлення страв та торгівельної націнки. Саме за рахунок торгівельної націнки підприємство відшкодовує всі інші витрати, крім витрат на сировину.

За ціновою еластичністю попиту на ресторанний продукт всі заклади можна поділити на дві групи. До першої групи можна віднести елітні висококомфортні заклади, ресторани клубного типу, салони-ресторани, що належать до класу «люкс» та «вищий», що знаходяться у центральній частині міста, для яких характерна низька цінова еластичність попиту. Для цієї групи закладів характерним є використання методу встановлення ціни на основі відчутної цінності товару. Ставка робиться на певну категорію покупців, для яких ціннішим є не тільки за найкраще співвідношення якості та вартості ресторанного продукту, а й інші складові: місце розташування, ексклюзивне меню, рівень обслуговування тощо.

Другу групу складають заклади, що розташовані у житлових районах, переважно «першого» класу, для яких характерна висока цінова еластичність попиту. Для цієї групи закладів доцільно використовувати метод ціноутворення «Собівартість+» з орієнтацією на середній рівень цін в ринковому сегменті.

## ВИСНОВКИ

Основні наукові результати магістерської роботи дозволили розв'язати наукову проблему обґрунтування теоретико-методологічних засад обґрунтування стратегії розвитку підприємницької діяльності в контексті забезпечення місцевого економічного розвитку. Узагальнення результатів дослідження дало можливість дійти таких висновків:

1. Аналіз сутності управління розвитком підприємницької діяльності на основі: визначення характерних ознак підприємництва та дослідженні суміжних понять в управлінні підприємництвом (наука, функція, процес, керівний орган, творча ідея, поділ праці, нетрадиційний підхід); представлення ієрархічної структури суб'єктів управління у підприємницькій діяльності; визначення основних та другорядних функцій управління підприємницькою діяльністю, залежно від напрямку діяльності та рівня управління, що дозволило представити схему взаємозв'язків основних функцій управління підприємницькою діяльністю, виділяючи: інноваційність та гнучкість, контроль, організацію, мотивацію та планування; представлено систему концептуальних методичних засад формування механізму управління ефективним розвитком підприємства, завдяки виділенню наукових поглядів, що реалізовані у процесах обґрунтування методологічних принципів та сукупності методичних принципів формування механізму управління ефективним розвитком підприємства.

2. Під час дослідження сутнісної характеристики державного управління в економічній діяльності з'ясовано, що економічна діяльність кожного суб'єкта господарської діяльності не важливо якої форми власності чітко регламентується та контролюється системою органів державної влади та місцевого самоврядування, а також відповідними нормативно-правовими актами, не порушуючи основних засад визначених у Конституції України. При цьому варто чітко розуміти поняття як «економічний розвиток» та «економічне зростання», а також чітко їх розмежовувати. Обидва визначення

мають на увазі процес змін, але в свою чергу перше поняття оперує більше теоретичними показниками, використовується як описовий метод основних засад та дій, що здійснюються в даному напрямку. В свою чергу «економічне зростання» складається з сукупності інструментів, методів та кількісних показників реалізації такого підходу.

3. Моніторинг сучасного стану на проблем розвитку системи підприємницької діяльності в Україні, на основі якого визначено основні перешкоди для розширення діяльності малих підприємств: нестабільність політичної ситуації, нестабільність економічних умов, проблеми з оподаткування, високий рівень інфляції, висока вартість регулювання, низький рівень процесів інформаційних та інноваційних технологій. Вимірюючи вплив регуляторного акта на підприємницьке середовище, встановлено, що органи державної влади мають можливість прогнозувати реакцію підприємств малого та середнього бізнесу на прийняті рішення. В свою чергу, розробники регуляторних актів у процесі прийняття рішень про регулювальну дію повинні попередньо довести необхідність та оцінити можливість її виконання з огляду на здійснення таких витрат підприємствами малого та середнього бізнесу.

4. Аналіз інноваційних напрямів вітчизняного та міжнародного економічного розвитку дозволив провести практичний розбір даної теми з сучасного підходу, а саме SWOT-аналізу. Ми мали змогу повністю охопити основні компоненти економічного явища та здійснити комплексну оцінку економічного розвитку. В цьому контексті варто пам'ятати про потенціал країни щодо інтеграції з європейськими економічними інститутами та організаціями, а також імплементація кращих практик розвинутих країн світу. Важливим є і врахування усіх висновків та пропозицій Міжнародного валютного фонду.

5. На основі дослідження сучасних світових тенденцій управління розвитку підприємницькою діяльністю, визначено захист навколишнього середовища та екології, так званий «зелений перехід» головним викликом

для сучасності. Другим по важливості вважається формування нових економічних та правових інститутів. Ці дві галузі науки та практики добре поєднуються в інструментах лізингу, інституції підтримки підприємництва та податкове стимулювання. Усі вони із досвіду зарубіжних країн та поступово мають місце на теренах української економічної діяльності. Більше того якщо ми говоримо про розвиток, то маємо на увазі розгляд основних проблем пов'язаних з екологією, цифровізацією, вихід з кризової ситуації, що виникла внаслідок карантинних обмежень тощо.

6. Визначено економічну ефективність підприємницької діяльності ПП магазину-кав'ярні «Тірамісу» на основі трьох рівнів стратегічного набору (вибір класу закладу; спеціалізація; адміністрування), які фактично є релевантними та дозволяють визначити нижні межі інвестиційних і операційних витрат. Це сприяє використанню механізму ступінчастої калькуляції сукупних витрат на рівні підприємства, який полягає у групуванні витрат, релевантних до рівня стратегічного вибору і визначенні відповідних цільових і фактичних показників маржинального доходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова В. А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием : монографія. Донецк : ДонНУЭТ. 2009. 278 с.
2. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом : учебник. М.: МТПресс,. 2001. 268 с.
3. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент : монография. Москва: Книжный мир. 2001. 165 с.
4. Брич В. Я., Перит І. О. Теоретико-концептуальні основи управління вітчизняним підприємництвом. *Економічний простір*. 2019. № 1. С. 82-99.
5. Вакуленко В., Гринчук Н., Борщ Г., Васильєва Н., Рудницька Р., Проскурнін В., Оленківська Л. Місцевий економічний розвиток. посібн. проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС). К.: 2018. 103 с.
6. Всеукраїнський діловий щомісячник «Влада грошей». №7 (504), №4 (501), №9 (506). Київ: ООО ПАЛП МИЛЛ ПРИНТ. 2021. 62 с.
7. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление : учебник. Москва: Омега-Л. 2006. 464 с.
8. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.11.2021).
9. Грантові інструменти фінансування МЕР. практ. посібник. «Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування» підготовлено Центром громадської експертизи на замовлення проекту міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС), який упроваджує Федерація

канадських муніципалітетів (ФКМ) за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади. 2020. 64 с.

10. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: Современ. написание: в 4 т. : словарь. Москва. 2001. Т. 4 Р-Я. 1144 с.

11. Диденко М. М., Ковальчук Т. П. Перспективы развития предпринимательства в Украине : навч. посіб. Київ: Альянс. 2009. 237 с.

12. Долбнёва Д.В. Вплив COvid-19 на економіку країн світу. монограф. Проблеми економіки. №1 (43). 2020. 7 с.

13. Доповідь щодо перспектив інвестицій у водень, розвиток ринку і цінова конкуренція. Hydrogen Council. лютий 2021. 58 с. URL: <https://hydrogencouncil.com/wp-content/uploads/2021/02/Hydrogen-Insights-2021.pdf> (дата звернення: 16.11.2021).

14. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Чинний від 31.03.2004. Київ: Держспоживстандарт України. 2004. 12 с.

15. ДСТУ 3862-99/2004. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. Чинний від 26.03.1999. Київ: Держспоживстандарт України. 1999. 14 с.

16. Економічний розвиток URL: [org.ua/29/53397/10788.html](http://org.ua/29/53397/10788.html) (дата звернення: 12.10.2021).

17. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 12.09.2021).

18. Имаи М. Гемба Кайзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. Москва.«Альпина Бизнес Букс». 2005. 376 с.

19. Кейс-стаді Стратегічна екологічна оцінка. проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС). 2019. 44 с.

20. Кириченко С. О. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. С. 261-266.

21. Кондратюк Т. В. Державна підтримка малого бізнесу: монографія. Київ: Видавничий центр «Академія». 2003. 112 с.

22. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс. Москва. Вильямс. 2011. 488 с.

23. Кочергина Е.А. Общее и промышленное управление: учеб. для высш. учеб. учреждений. Москва: Контроллинг. 1992. 112 с.

24. Михайлов С. І. Менеджмент : навчальний посібник. Вінниця: Нова книга. 2006. 416 с.

25. Наказ Міністерства фінансів України № 246 від 20.10.99 «Про затвердження Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 9 «Запаси». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 17.09.2021).

26. Наказ Міністерства фінансів України № 318 від 31.12.99 «Про затвердження Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 16 «Витрати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 17.09.2021).

27. Національна програма сприяння розвитку малих підприємств в Україні URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2021).

28. Овчар Н. П. Аспекти моделювання процесів управління регуляторною діяльністю у сфері господарювання. *Держава і регіони*. 2016. № 2(54). С. 79-86.

29. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30-34.

30. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте : учебник. Москва: Издательство: И.Д. Гребенников. 2009. 308 с.

31. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. №179. Дата оновлення: 16.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.10.2021).

32. Про що йдеться у новому плані заходів щодо дерегуляції господарської діяльності. URL: [www.dkrp.gov.ua/info/5331](http://www.dkrp.gov.ua/info/5331). (дата звернення: 12.11.2021).

33. Посібник «Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики». Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Програма USAID DOBRE). 2021. 24 с.

34. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.

35. Розвиток : академічний тлумачний словник української мови (1970-1980). URL: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok> (дата звернення: 25.11.2021).

36. Розвиток малого підприємства в Україні. URL: [http://otherreferats.allbest.ru/economy/00111223\\_0.html](http://otherreferats.allbest.ru/economy/00111223_0.html) (дата звернення: 12.11.2021).

37. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1413-р від 04.12.2019 р. «Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату, плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» («Doing Business») та визнання такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1413-2019-%D1%80#n31>.

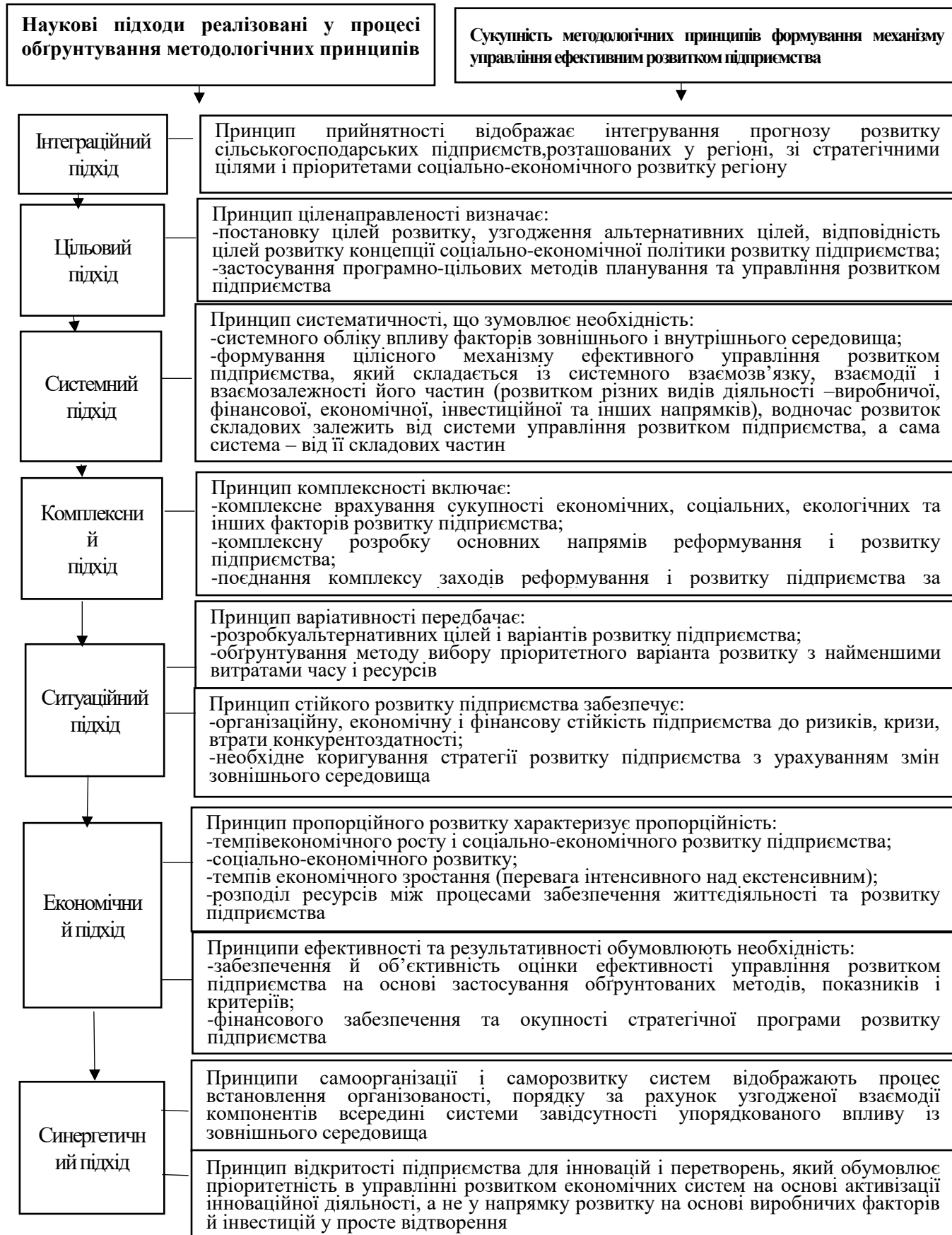
38. Свиноус І. В., Микитюк М. С. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 17-28.
39. Святенко І. М., Акаєв Ш. М. Регулювання розвитку малого підприємництва в Україні : монографія. Дніпропетровськ: Норд-Прес. 2009. 188 с.
40. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 161-167.
41. Тейлор Ф. Научная организация труда : учеб. для высш. учеб. учреждений. М:НКПС Транспечать. 1925. 276 с.
42. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 1-5.
43. Тридід О. М., Таньков К. В. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Харків: ВД «Інжект». 2005. 134 с.
44. Шерстенников Ю. В. Моделювання економічної динаміки малого підприємства : монографія. Д.: ДДФА. 2009. 226 с.
45. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2018 рік Аналітичний звіт  
URL:[http://www.ier.com.ua/files//publications/USAID%20LEV/LEV\\_ABC\\_A\\_report\\_Cost\\_of\\_doing\\_business](http://www.ier.com.ua/files//publications/USAID%20LEV/LEV_ABC_A_report_Cost_of_doing_business) (дата звернення: 17.09.2021).
46. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) URL:  
[http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/1\\_2014/26.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/1_2014/26.pdf)  
(дата звернення: 17.10.2021).
47. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities. Practices : book. New York. Harper and Row. 1973. 398 p.

48. Hydrogen Council. Міжнародна компанія. URL:  
<https://hydrogencouncil.com/en/> (дата звернення: 07.11.2021).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

**Система концептуальних методологічних засад формування механізму управління ефективним розвитком підприємства [38, с. 21]**



## Додаток Б

### Діагностика основних напрямів економічного розвитку на основі SWOT-аналізу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>• погоджує та координує галузеві, регіональні програми та проекти інформатизації, програми та проекти інформатизації органів місцевого самоврядування;</li> <li>• реалізація державної політики у сфері економічного розвитку</li> <li>• бенчмаркинг кращих практик економічного розвитку країни чи окремих регіонів</li> <li>• обмін досвідом між прогресивними суб'єктами економічної діяльності та підтримка розвитку депресивних галузей підприємств</li> <li>• сприяння сталому розвитку країни в цілому та інших сфер життєдіяльності суспільства</li> <li>• досягнення основних цілей розвитку визначених стратегіями</li> <li>• забезпечення розвитку та впровадження інституту корпоративної соціальної відповідальності</li> <li>• сприяння реалізації стратегічних напрямів вдосконалення реальної інфраструктури підприємств</li> <li>• покращення системи приватизації державного майна, її цифровізація та чітка регламентація процедури здійснення</li> <li>• впровадження новітніх інструментів державного та місцевого економічного розвитку у сфері договірних відносин та інших сфер здійснення економічної діяльності</li> <li>• співпраця органів державної влади та ОМС із суб'єктами економічної діяльності з метою прогресивного розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність колізій та прогалин у нормативному регулюванні окремих економічних інструментів чи процедур реалізації економічного інтересу суб'єктів;</li> <li>• незацікавленість деяких ОМС у прогресивному розвитку економічної діяльності територіальної громади;</li> <li>• застаріле обладнання на державних підприємствах, що вимагає значних капіталовкладень;</li> <li>• наявність тіньової економіки та її активна діяльність;</li> <li>• відсутність унормованої та розвинутої системи оподаткування;</li> <li>• значний рівень корупційних правопорушень на будь-якому рівні – побутовому та на рівні топ-корупції;</li> <li>• здійснення процедур та окремих механізмів економічної діяльності за традиційними, застарілими методами</li> <li>• складність реалізації економічного інтересу;</li> <li>•</li> </ul>

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виробництво товарів та послуг максимально наближується до кінцевого споживача;</li> <li>• перехід до нової постіндустріальної ери;</li> <li>• різке здешевлення та спрощення комунікацій та перевезень на великі відстані;</li> <li>• заміна дешевих віддалених робочих рук та рутинної інтелектуальної праці на програми з елементами штучного інтелекту;</li> <li>• входження у четверту індустріальну революцію (впровадження роботів, 3D-принтерів тощо);</li> <li>• великий потенціал сільськогосподарського сектору;</li> <li>• людський капітал як потенційний драйвер прискореного економічного зростання;</li> <li>• зростання ІТ-галузі та формату дистанційної роботи;</li> <li>• розвиток конкурентного потенціалу на основі великої природо-ресурсної бази;</li> <li>• потенціал громадян до володіння власними справами;</li> <li>• процес розбудови інститутів, притаманних суспільному порядку з відкритим доступом;</li> <li>• розташування країни у точці трансформації;</li> <li>• формування Доктрини економічної безпеки;</li> <li>• стимулювання зростання ВВП;</li> <li>• реформування податкової та фінансової системи;</li> <li>• створення якнайкращих умов життя для висококваліфікованих та креативних працівників;</li> <li>• забезпечення ліберального регуляторного та податкового клімату для реалізації підприємницького потенціалу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність належного чинного законодавства (наявність прогалин чи колізій);</li> <li>• недовіра громадян щодо законності, захищеності даних;</li> <li>• макроекономічна нестабільність;</li> <li>• збільшення бюджетних видатків на оборону та соціальну підтримку біженців;</li> <li>• військова агресія на Сході, що призвело до прямих економічних втрат</li> <li>• несприятливий інвестиційний клімат та імідж країни;</li> <li>• політика ресурсної держави – сировинно-індустріальний рівень розвитку;</li> <li>• низький рівень внутрішніх та зовнішніх інвестицій;</li> <li>• значна девальвація гривні;</li> <li>• швидка глобалізація виробництва та масовий аутсорс з широким використанням дешевої робочої сили;</li> <li>• автоматизація виробництва з елементами штучного інтелекту;</li> <li>• внаслідок автоматизації виробництва відбувається зменшення кількості робочих місць;</li> <li>• жорстка конкуренція між дешевими працівниками слаборозвинутих регіонів та капіталомісткими сучасними машинами;</li> <li>• тенденції еміграції серед населення;</li> <li>• привабливі умови життя та праці за кордоном;</li> <li>• відставання у показниках ВВП на душу населення;</li> <li>• не працює захист прав власності.</li> </ul>

**Виконала:** студентка  
магістратури за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування заочної форми  
навчання

\_\_\_\_\_ Н.В. Корандо

**Науковий керівник:**  
доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Л.В. Ваганова

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський