

**М. Г. Білопольський**  
віце-президент АЕН України,

**Л. М. Філіпішина**  
канд. екон. наук

ППІ НУК ім. адмірала Макарова, м. Первомайськ

## МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ НА ЕТАПІ ПОБУДОВИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА

**Постановка проблеми.** Постійний розвиток суспільства та технологій забезпечує і вимагає вдосконалення та переосмислення наявних наукових тверджень. Тому необхідними є розробка та реалізація механізму стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища як сукупності елементів, що забезпечують здатність підприємств вчасно виявити зміни в середовищі, ідентифікувати тенденції їхнього розвитку, розробити й реалізувати систему заходів щодо ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу його факторів та використання сприятливих умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основний теоретичний та практичний внесок до вивчення взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища зробили представники західної економічної думки, зокрема, П. Друкер, І. Ансофф, М. Портер, які досліджували як загальні аспекти взаємодії компанії із діловим оточенням, так і більш поглиблено суть, характер, методи провадження конкурентної діяльності, здійснення стратегічного аналізу і розроблення політики діяльності компанії у сфері маркетингу, збуту та внутрішньої організації діяльності. Серед вітчизняних учених, які досліджували різні аспекти розуміння категорії взаємодії: задоволення інтересів підприємства і його стейкхолдерів, вплив зовнішніх суб'єктів на величину та умови отримання доходів підприємства, процеси конкуренції і взаємовигідного співробітництва можна відзначити праці О.І. Амоши [1], А.Л. Бержаніра [2], В.М. Гейця [3], А.Н. Карачина, Л.Г. Шемаєвої та ін. Незважаючи на те, що є багато досліджень взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем, дана проблема, як на нашу думку, потребує подальшого вивчення. Зокрема, актуальними залишається дослідження процесів формування моделі взаємодії підприємства та його середовища.

**Метою статті** є розробка моделі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на основі дослідження чинників впливу на розвиток господарюючих суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу.** Бізнес, особливо великий, який має бажання розвиватися, не має права «жити одним роком». Для забезпечення більш сталого розвитку, поряд з поточними програмами діяльності, необхідно розробляти стратегічні програми розвитку на термін не менш ніж 10 років. У світовій економіці періодично відбуваються якісь зміни, які супроводжуються позитивними (зростанням), або негативними (кризовими) явищами. Галузева структура великого українського бізнесу складається так, що у більшості своїй притаманні тривалий термін капіталовкладень та їх повільний обіг. І це потребує від бізнесу ретельного опрацювання програми дій, як на етапі розробки, так

і впровадження наміченої програми стратегічного розвитку. Для більш ефективної своєчасної розробки стратегічних програм розвитку необхідна тісна співпраця бізнесу та влади. Найбільший результат може бути досягнуто, коли за наявності такої тісної співпраці одночасно розробляються та співпадають терміни програми розвитку української економіки в цілому та бізнесу по окремим галузям.

Завдання створення високопрофесійної і досить потужної інформаційно-аналітичної структури, так само як і більш загальне завдання пріоритетного формування ефективного стратегічного менеджменту, стає все більш актуальним для багатьох українських підприємств. Адаптивність, тобто постійне пристосування, системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації зворотного зв'язку та негайної адекватної реакції на зміни, що відбуваються. Бізнесу від влади для розробки програми стратегічного (перспективного) розвитку потрібно формування узгоджених дій. У зв'язку з цим в таблиці надано рекомендації щодо координації дій з боку влади та підприємств. Це дасть можливість державним органам зосередити увагу при плануванні та прогнозуванні соціально-економічного розвитку регіонів та державної політики саме на цих напрямках.

Взаємодії між бізнесом та органами державної влади щодо надання матеріалів з прогнозів розвитку можуть здійснюватися на підставі угод. Бажано, щоб такі угоди мали характер постійно діючих, у такому разі буде забезпечене оперативне отримання матеріалів з необхідними коментарями.

В умовах сучасного бурхливого бізнес-середовища, коли посилюється вплив діяльності підприємств на розвиток суспільства, необхідне ефективне управління процесом узгодження інтересів та координація зусиль держави і бізнесу як основних інститутів ринкової економіки. Це має бути одним із домінуючих напрямків, що забезпечить адекватне врахування нових тенденцій економічного розвитку, рух у напрямку заданих системою управління цільових векторів і досягнення стратегічних і тактичних завдань розвитку соціально-економічних систем різних ієрархічних рівнів є ефективне управління процесом узгодження інтересів та координація зусиль держави і бізнесу як основних інститутів ринкової економіки [3].

Одними з основних показників ведення господарської діяльності є динаміка показників виробництва, які насамперед надають можливість оцінити успішність ведення бізнесу та рівень цін, що є одним з показників конкурентоспроможності підприємства на ринку. Аналіз змін цих показників у цілому по промисловим підприємствам надано на рис. 1.

Види інформації для формування програм розвитку підприємства

Інформація на державному рівні	Цілі програми розвитку підприємства, на які потрібні дані
Перспективи розвитку внутрішнього та зовнішніх ринків	Планування обсягу виробництва продукції в обсягах та сортаменті. Розробка програми модернізації існуючих потужностей, або будівництво нових, з метою забезпечення виробництва продукції за сортаментом, який буде користуватися попитом на ринках. Підготовка кадрів, коли за програмою розвитку виникає потреба у кадрах нових професій
Перспективи розвитку ринку паливно-енергетичних ресурсів	Планування програми з енергобезпеки виробництва, енергозбереження, переходу на альтернативні види палива та енергії, у разі нестачі традиційних ресурсів, які споживає бізнес у поточний час
Перспективи щодо зміни цін на товари, ресурси та послуги	Планування вартісних показників: обсягу реалізації продукції власного виробництва, собівартості, прибутку
Прогнозований індекс інфляції на внутрішньому ринку	Удосконалення форм організації та оплати праці, які б забезпечили соціальний захист працівників. Програма природоохоронних заходів, у тому числі з метою недопущення різкого зростання екологічних платежів через зростання нормативів плати внаслідок інфляції
Щодо змін з оподаткування	Формування бюджету бізнесу в цілому: дохід, витрати, платежі до бюджетів та цільових загальнодержавних фондів

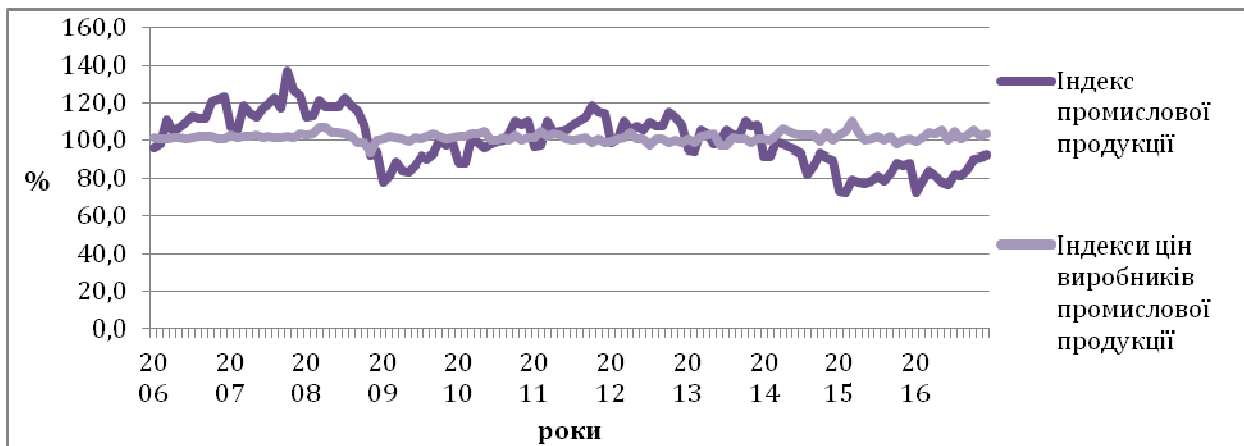


Рис. 1. Динаміка індексів промислової продукції та цін за 2006-2016 рр. (складено авторами на основі даних [4])

Аналіз довів, що в останні роки індекс промислової продукції має негативну тенденцію. Отже виникає потреба в подальшому методичному забезпеченні оцінки діяльності підприємства. У своїй більшості вітчизняні підприємства для оцінки та контролю своєї діяльності використовують техніко-економічний аналіз. Це, в основному, внутрішньогосподарський аналіз. У процесі такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів, дільниць, бригад і окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані. Техніко-економічний аналіз проводиться щоденно, за декаду, місяць, квартал, рік до складання підсумкової звітності. На підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення.

Розробка будь якої програми техніко-економічного розвитку, а тим паче довготривалої на перспективу, потребує проведення техніко-економічного аудиту підприємства. Він має бути поєднанням техніко-економічного аналізу та зовнішнього аудиту, що дасть змогу підприємствам аналізувати не тільки

внутрішній стан, а й оцінювати вплив їх діяльності на мікро та макросередовище.

Може бути обмежений аудит, якщо розглядається окремо якое питання діяльності. Розробка програм розвитку на перспективу потребує проведення комплексного, ретельного техніко-економічного аудиту, починаючи з аналізу технічного стану основних засобів виробництва і закінчуючи аналізом професійного складу працівників, форм організації та оплати праці. Потрібна не тільки констатація фактів, а й те яким чином негативні фактори впливають на економіку бізнесу, і не тільки в поточний час, а й тенденція розвитку та впливу цих факторів в найближчий майбутній період. При цьому треба визначити критичні точки (місяця) виникнення негативної дії того чи іншого фактору. Без визначення таких критичних точок впровадження наміченої програми заходів не принесе очікуваного ефекту. Такий аудит є особливо важливим в галузях, де кожний наступний переділ виробництва тісно пов'язаний з попереднім. Приклад, це — металургія. На металургійних підприємствах, що виробляють тонколистий гарячекатаний прокат, особливо із зливків, одним із дефектів цього виду продукції є, так

звана, «горіла та рвана кромка». Наявність цих дефектів спричиняє збільшення витрат сталі на виробництво прокату у разі виправлення їх безпосередньо на підприємстві, або знижку ціни продажів на 10 і більше відсотків. На перший погляд, причинами таких дефектів можуть бути порушення в процесі нагріву металу та безпосереднього його прокату на прокатному стані. У той же час, як свідчить аналіз, суттєва частка цих дефектів пов'язана із якістю виробництва злитків.

Виникає необхідність дослідження чинників стримуючих виробництво. Було досліджено такі чинники: попит, робоча сила, сировина, матеріали та устаткування, фінансові обмеження. Аналіз довів, що за період 2006-2016 рр. має тенденцію до зростання вплив попиту на продукцію (з 27 до 40%), вплив рівня кваліфікації та кількості робочої сили знижується (з 20 до 5%), негативним є той факт, що з 2013 р. до чинників, що стримують зростання виробництва додається «нестача сировини, матеріалів та устаткування» (рис. 2).

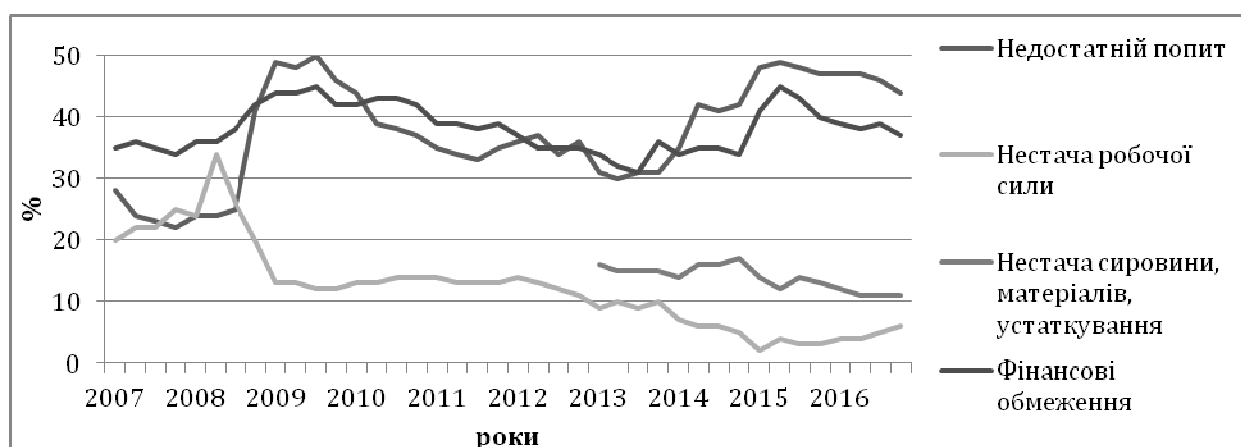


Рис. 2. Динаміка чинників впливу на виробництво продукції промисловими підприємствами за 2006-2016 рр. [4]

Як доводиться в працях провідних вчених, зміна технологічних укладів, їх модернізація повинна супроводжуватися постійною професійною освітою та підвищенням кваліфікації працівників. Якщо в цілому по промисловості має місце підвищення освітнього рівня працівників, особливо з повною вищою освітою, то витрати підприємств на виробничі професійне навчання та перекваліфікацію постійно зменшуються. Розподіл чисельності зайнятих за видами промислової діяльності з різними технологічними рівнями свідчить про негативні структурні зрушення, які склалися за останні шість років. Якщо в 2010 р. 61,8% середньо-облікової чисельності штатних працівників були зайняті в галузях з низькотехнологічним рівнем, то вже в 2015 р. цей показник збільшився на 3,1% і склав 64,5%. Звертає на себе увагу одна особливість — саме ті фактори, які забезпечували розвиток трудового потенціалу на засадах соціальної відповідальності в 2011-2012 рр., в умовах суттєвих втрат промислового потенціалу за 2014-2015 рр. змінили свій вплив на протилежний [1, с. 4-6].

На підприємствах з багато передільним характером виробництва (чорна, кольорова металургія, машинобудування та інші), де сировина, матеріали і т.п. переходять з однієї стадії виробництва, необхідно виключати власні витрати на їх переробку з метою недопущення повторного рахунку.

На підприємствах, що виробляють продукцію з великою доданою вартістю, та за характером виробництва є трудомісткою (частку витрат, пов'язаних з оплатою праці виробничого персоналу можна прийняти 35 і більше відсотків). Зміна витрат на оплату праці може бути пов'язана, як зі зміною обсягів виробництва, так і зі зміною сортаменту продукції. До цього може бути додано збільшення витрат, пов'язаних з соціальним захистом працівників від ін-

фляційних процесів, в тій частці, що не компенсована відповідними змінами цін. Під час проведення техніко-економічного аудиту особливу увагу необхідно приділяти й впливу тих чи інших факторів на викиди, скидання забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище. У складі програми щодо перспективного розвитку підприємства обов'язково має бути розділ з удосконалення природоохоронної діяльності зі зниженням рівня викидів, скидання забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище.

На підприємствах з великою кількістю викидів, скидань забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище (підприємства гірничо-металургійного комплексу та інші, на яких технологічний процес виробництва вимушено супроводжується викидами, скиданнями забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище) окремо необхідно розраховувати ефективність програми природоохоронних заходів.

Зміна капіталовкладень на природоохоронні заходи розраховується проти базового періоду, прийнятого взагалі при розробці програми розвитку підприємства. Проти цього ж базового періоду розраховуються зміни сум екологічного податку виходячи з планованого зниження кількості викидів, скидань забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище та зміни нормативів плати з урахуванням індексів інфляції. Ефективність програми природоохоронних заходів буде тим вищою, чим нижче коефіцієнт співвідношення капіталовкладень на природоохоронні заходи до суми зниження суми екологічного податку. У разі, якщо якась сума зміни екологічного податку (збільшення, чи зменшення) проти базового періоду пов'язана із збільшенням обсягів виробництва, або структури, чи змінами технології, то на таку суму зміни податку необхідно корегувати плановану (фактичну) зміну суми прибутку.

В умовах високого рівня інфляції на Україні, збереження рівня викидів, скидання забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище може призвести до суттєвого зростання суми екологічного податку. З метою досягнення більш ефективного результату на стадії розробки програми перспективного розвитку підприємства необхідно використовувати дані про передовий світовий досвід, а також досвід вітчизняного бізнесу з подібним характером діяльності на підставах порівняльного аналізу.

З урахуванням намічених планом стратегічного розвитку показників (обсягів виробництва, норм витрати, цін тощо), розрахунок прогнозованих обсягів реалізації витрат з матеріальних ресурсів, з паливно-енергетичних, з оплати праці, з екологічних платежів пропонується проводити за наступною методикою:

$$P_n = P_b * I_{pn} * I_{qn}, \quad (1)$$

де  $P_n$  – сума реалізації в прогнозованому періоді;

$P_b$  – сума реалізації в базовому періоді;

$I_{pn}$  – індекс зміни цін на продукцію відповідно з прогнозами уповноважених державних інститутів;

$I_{qn}$  – індекс зміни обсягу виробництва (реалізації) продукції в розрахунковому періоді, запланований підприємством щодо стратегічного плану розвитку.

В свою чергу  $I_{qn}$  розраховується як середній показник сум множини змін цін на конкретний вид продукції і частки цього виду продукції в загальному обсязі реалізації в базовому періоді:

$$I_{qn} = \sum_{i=1}^n I_{pn_i} * q_i, \quad (2)$$

де  $I_{pn_i}$  – індекс змін ціни  $i$ -го виду продукції;

$q_i$  – доля цього виду продукції в загальному обсязі реалізації в базовому періоді.

З метою висвітлення особливостей обґрунтування напрямків підвищення соціальної відповідальності та ефективної діяльності промислових підприємств на етапі побудови стійкого розвитку бізнесу та суспільства запропонована модель взаємодії «підприємство – регіон – країна» (рис. 3).

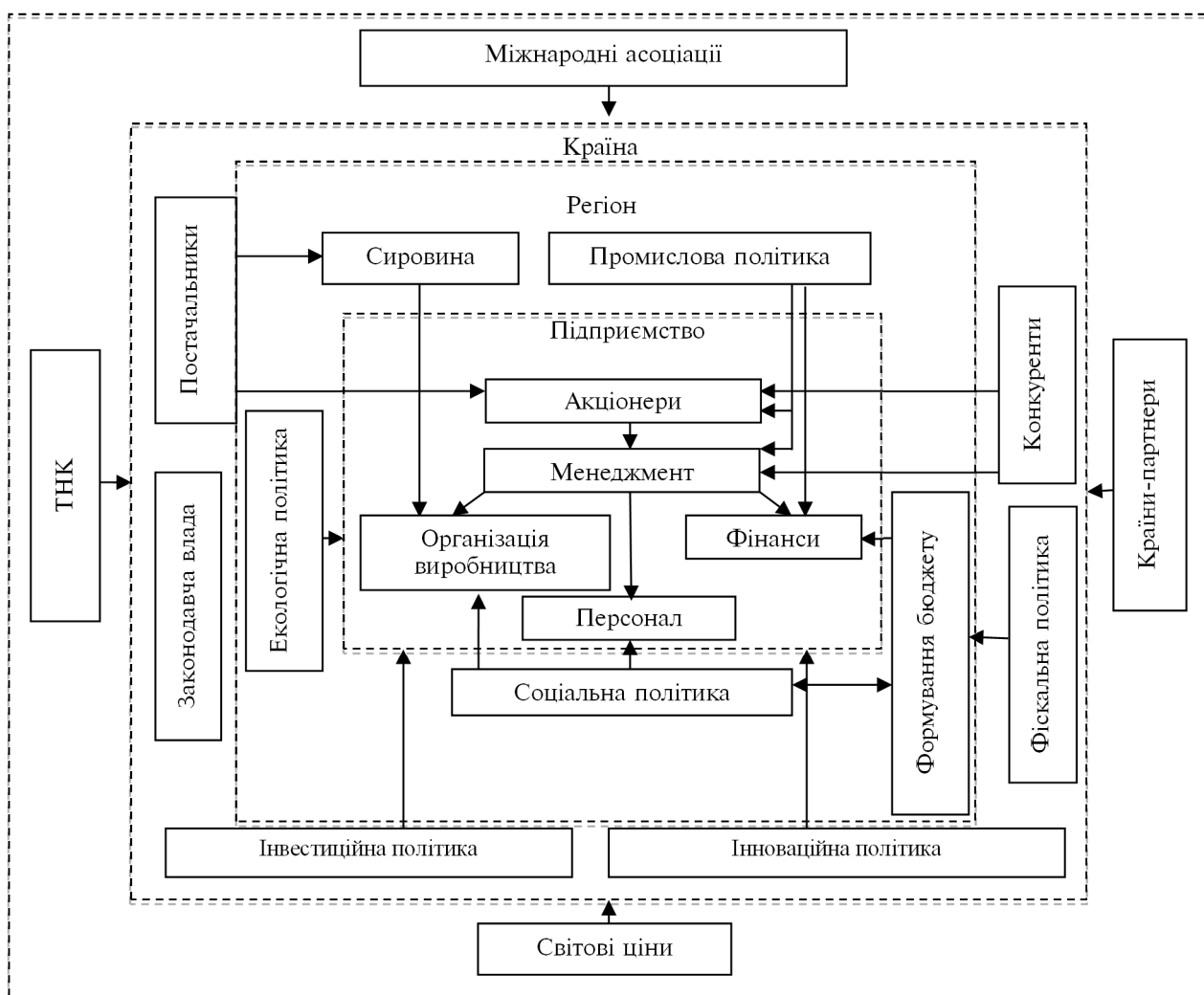


Рис. 3. Модель взаємодії «підприємство – регіон – країна» на етапі побудови стійкого розвитку бізнесу та суспільства (розроблено авторами)

Модель побудовано на принципі адаптивності, згідно з яким підприємство розглядається як адаптивна система, тобто така, що зберігає життєздатність за

непередбачуваних змін його цілей та характеристик чи оточуючого середовища шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимального стану. За-

пропоновану програму можна розглядати як можливий варіант первинного формату дій по стратегічному управлінню діяльністю. Її слід доопрацювати вже до рівня програми конкретних дій щодо здійснення адекватної системи взаємодії з бізнес-середовищем. На підприємстві необхідне застосування системного та процесного підходів до управління процесами з метою вирішення проблеми співвідношення цілей діяльності підприємства і цілей суспільства.

**Висновки.** Для розробки програми стратегічного розвитку потрібне формування узгоджених дій між підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища. Це дасть можливість державним органам зосередити увагу при плануванні та прогнозуванні соціально-економічного розвитку регіонів саме на цих напрямках.

Запропоновано проведення техніко-економічного аудиту підприємства, який має бути поєднанням техніко-економічного аналізу та зовнішнього аудиту, результатом має бути скоригований обсяг реалізації в прогнозованому періоді. Плановий комплексний всебічний техніко-економічний аудит на великих підприємствах необхідно проводити не менш ніж один раз у 5 років. Таке проведення аудиту дозволить не тільки підготувати програму заходів на перспективу, а й перевірити ефективність впровадження заходів щодо діючої програми.

З метою досягнення більш ефективного результату на стадії розробки програми перспективного розвитку підприємства необхідно використовувати дані про передовий світовий досвід, а також досвід вітчизняного бізнесу з подібним характером діяльності на підставах порівняльного аналізу. У складі програми щодо перспективного розвитку підприємства обов'яз-

ково повинен бути розділ з удосконалення природоохоронної діяльності із зниженням рівня викидів, скидання забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище.

Розуміння взаємовигідного співробітництва (підприємство – зовнішня середа) сприятиме: підвищенню довіри до країни; додатковим інвестиціям в господарську діяльність; залученню трудових ресурсів; зацікавленості працівників у підвищенні рейтингу підприємства; розвитку бізнес-середовища; створенню комфортного соціального клімату; стабільному розвитку регіону; зростанню попиту на послуги; розширенню ринків збуту продукції; підвищенню якості життя в регіоні.

#### Список використаних джерел

1. Амоша О. І. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення / О.І. Амоша, Л.Л. Шамілева // Вісник економічної науки України. — 2016. — № 2 (31). — С. 3–8.
2. Бержанір А. Л. Становлення взаємодії влади, бізнесу і суспільства в ринкових умовах / А. Л. Бержанір // Сталий розвиток економіки. — 2013. — № 3 (20). — С. 18–21.
3. Геєць В. М. Про єдність і суперечності у розвитку суспільства, держави та економіки / В. М. Геєць // Економіка України. — 2012. — № 10. — С. 4–23; № 11. — С. 4–22.
4. Офіційний сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http // ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).

**Н. Е. Брюховецкая**

*д-р экон. наук,*

**И. П. Булеев**

*д-р экон. наук*

*Институт экономики промышленности  
НАН Украины, г. Киев*

## КОНКУРЕНЦИЯ И СОРЕВНОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Постановка проблемы.** Экономика развитых стран характеризуется многообразием форм собственности, интеллектуализацией труда, опережающим развитием человеческого капитала. В этих условиях существенно изменяются отношения собственников, акционеров, наемных работников и других стейкхолдеров. Переход от обособленных субъектов хозяйствования и вертикально интегрированных объединений к матричным и сетевым структурам изменяет формы и методы конкуренции, смягчает их, сближает конкуренцию с состязательностью, соревнованием, сотрудничеством.

Конкуренция относится к тем социально-экономическим категориям, роль которых в развитии экономики, общества достаточно мифологизирована и преувеличена. Господствует мнение, что конкуренция

выявляет лучших, способствует наиболее эффективному с точки зрения общества распределению и использованию ресурсов, содействует научно-техническому прогрессу и снижению цен при разнообразии товаров и высоком качестве производимой продукции.

В современной экономике существенно изменились формы собственности, капитала. В развитых странах в связи с усилением концентрации производства экономика имеет тенденцию к социализации. Основной формой собственности становится частная, групповая персонифицированная (акционерная) и государственная формы собственности. Индивидуальная частная собственность присуща малому бизнесу, где господствует конкуренция. В крупном производстве отчасти благодаря внедрению инноваций формируются объединения, корпорации, кластеры, техноло-