Анатолій ІВАНЬКО

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ: ІННОВАЦІЙНО-АГРАРНИЙ КОНТЕКСТ

МОНОГРАФІЯ

130-річчю від дня заснування навчального закладу присвячується

2025

Анатолій ІВАНЬКО

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ:
ІННОВАЦІЙНО-АГРАРНИЙ КОНТЕКСТ

МОНОГРАФІЯ

130-річчю від дня заснування навчального закладу
присвячується

Ніжин
Видавець ПП Лисенко М. М.
2025

УДК 005.342:631.1
І-23

Рецензенти: *М. П. Бутко*, доктор економічних професор, академік Інженерної академії й Академії економічних наук України, Заслужений економіст України, Національний університет «Чернігівська політехніка».
С. М. Кваша, доктор економічних професор, академік НААН, Заслужений діяч науки і техніки України, Національний університет біоресурсів і природокористування України.
С. О. Тульчинська, докторка економічних наук, професорка, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».
Д. О. Власенко, кандидат економічних наук, доцент, ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут», заступник голови галузевої експертної ради 07.2 «Управління та адміністрування» Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти,.

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» (протокол № 13 від 25 червня 2025 року)

Іванько А. В.
І-23 Управління підприємництвом: інноваційно-аграрний контекст : монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2025. 568 с.
ISBN 978-617-640-697-6

Розглянуто концептуальні засади підприємництва як об’єкта управління. Висвітлено функціональні та спеціалізовані аспекти управління ним. Значна увага приділена специфіці та особливостям управління суб’єктами агробізнесу з урахуванням сучасних умовах господарювання, а також ролі інновацій як вирішального фактору забезпечення їх конкурентоспроможності.

Розрахована на здобувачів вищої освіти, науковців, викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, власників підприємницьких структур, менеджерів, а також усіх, хто цікавиться питаннями управління підприємництвом.

УДК 005.342:631.1

© Іванько А.В., 2025
© ВП НУБіП «НАТІ», 2025
© Видавець ПП Лисенко М.М., 2025

ISBN 978-617-640-697-6

Шановний читачу!

Представлена вашій увазі монографія «Управління підприємництвом: інноваційно-аграрний контекст», є результатом досліджень і практичних спостережень її автора у динамічній та багатогранній сфері підприємництва.

У сучасному світі, що характеризується постійними технологічними змінами, глобальною конкуренцією та безпрецедентними викликами, ефективне управління бізнесом набуває особливого значення.

Ця робота є спробою поєднати фундаментальні теоретичні засади підприємництва з прикладними, функціональними та спеціалізованими аспектами управління, що дозволяє сформувати цілісне бачення успішного ведення справи.

Метою даної монографії є розкриття комплексної системи управління підприємництвом у широкому контексті, з особливим акцентом на інноваційну складову та унікальну специфіку аграрного сектору. У роботі не лише систематизовано класичні підходи до менеджменту, але й запропоновано авторські погляди на адаптацію управлінських інструментів до реалій сучасного інноваційного середовища, а також умов, спричинених воєнним станом в Україні.

Монографія структурована у трьох взаємопов’язаних частинах, які об’єднують 17 розділів, зокрема:

Частина I. «Концептуальні засади підприємництва як об'єкта управління» закладає теоретичний фундамент, аналізуючи підприємництво як соціально-економічне явище, його роль у розвитку суспільства, державне регулювання підприємництва та його подальша гармонізація з практиками ЄС, класифікацію та організаційно-правові форми підприємництва, підприємницьке середовище, а також ключове значення підприємницького мислення.

Частина II. «Функціональні аспекти управління підприємництвом» присвячена практичним інструментам і процесам. Тут розглядаються архітектоніка управління, стратегічний менеджмент, бізнес-планування, маркетингова парадигма, управління операційною діяльністю, людським капіталом, фінансуванням, витратами та ціноутворенням.

Частина III. «Спеціалізовані аспекти управління підприємництвом» фокусується на вирішенні специфічних викликів. Ця частина охоплює управління ризиками та кризовими ситуаціями, інноваціями, оподаткуванням, детально розкриває специфіку та особливості управління в агробізнесі, включаючи адаптивно-комбінований підхід до управління в умовах воєнного стану, а також розвиток та трансформації системи управління підприємництвом.

Особливе місце в роботі займає поєднання інноваційного та аграрного контексту. Вона демонструє, як загальні управлінські принципи модифікуються під впливом унікальних біологічних, природно-кліматичних та територіальних особливостей аграрного сектору, а також як інновації стають вирішальним фактором для його конкурентоспроможності.

Сподіваюся, що незважаючи на те, що за задумом автора дана монографія спрямована в першу чергу на здобувачів вищої освіти, вона буде цікавою і корисною для науковців, викладачів, аспірантів, а також для широкого кола підприємців, менеджерів та всіх, хто прагне глибше зрозуміти механізми управління бізнесом та його розвитком.

Доктор економічних професор, академік НААН,
проректор національного університету
біоресурсів і природокористування України,
Заслужений діяч науки і техніки України

Кваша С.М.

ЗМІСТ

ЧАСТИНА І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЯВИЩЕ…….. 11
1.1. Феномен підприємництва: генезис та теоретичне осмислення ..…… 11
1.2. Сутність підприємництва та його характерні особливості…….. 16
1.3. Принципи та мотиви як рушійні сили підприємницької діяльності... 20
1.4. Суб'єкти та об'єкти підприємництва ……. 23
1.5. Бізнес-моделі як ключовий елемент управління підприємництвом… 28
1.6. Підприємництво як рушійна сила економічного та соціального розвитку…… 34
1.7. Місце управління підприємництвом в системі економічних наук..... 38
Висновки до розділу 1…….. 39
РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЙОГО ПОДАЛЬША ГАРМОНІЗАЦІЯ З ПРАКТИКАМИ ЄС..... 41
2.1. Сутність, цілі та функції державного регулювання підприємництва..... 41
2.2. Основні методи державного регулювання підприємництва..... 44
2.3. Правові засади державного регулювання підприємництва в Україні..... 51
2.4. Обмеження щодо здійснення підприємницької діяльності..... 55
2.5. Ліцензування як інструмент адміністративного регулювання підприємництва..... 59
2.6. Стандартизація та сертифікація як інструменти організаційно-правового регулювання підприємництва..... 62
2.7. Державна підтримка як інструмент економічного регулювання підприємництва..... 66
Висновки до розділу 2…….. 72
РОЗДІЛ 3. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА..... 74
3.1. Класифікація підприємництва: критерії та підходи..... 74
3.2. Типологізація підприємництва за сферою функціонування..... 77
3.3. Типологізація підприємництва за формами власності та їх роль у формуванні інноваційного середовища..... 85
3.4. Типологізація підприємництва за масштабом (розмірами) 91
3.5. Мотиваційні аспекти підприємництва: цілі діяльності та соціальна відповідальність бізнесу..... 96
3.6. Організаційно-правові форми суб'єктів підприємництва: вибір та особливості функціонування в аграрній сфері..... 104
Висновки до розділу 3…….. 109

РОЗДІЛ 4. ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ..... 111
4.1. Концептуальні засади та архітектоніка підприємницького середовища..... 111
4.2. Макросередовище суб'єкта підприємництва та його вплив на управлінські рішення..... 115
4.3. Мікросередовище суб'єкта підприємництва та його вплив на конкурентоспроможність..... 120
4.4. Внутрішнє середовище суб'єкта підприємництва як основа формування його потенціалу..... 124
4.5. Інтегральний аналіз підприємницького середовища та його вплив на управлінські процеси..... 129
4.6. Вплив тіньової економіки на управлінські рішення та діяльність суб'єктів підприємництва..... 132
Висновки до розділу 4…….. 136
РОЗДІЛ 5. ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ЗАПОЧАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ..... 138
5.1. Сутність підприємницького мислення..... 138
5.2. Взаємозв'язок підприємницького мислення з ключовими компетенціями підприємця..... 145
5.3. Шляхи започаткування власної справи: передумови та етапи..... 148
5.4. Процедура державної реєстрації фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб в Україні..... 158
5.5. Взаємозв'язок підприємницького мислення з управлінням підприємництвом..... 162
Висновки до розділу 5…….. 164

ЧАСТИНА ІІ. ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

РОЗДІЛ 6. АРХІТЕКТОНІКА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ..... 166
6.1. Сутність управління підприємницькою діяльністю, його цілі та завдання..... 166
6.2. Ключові етапи (функції) процесу управління підприємництвом та методи практичної їх реалізації..... 169
6.3. Основні принципи управління підприємницькою діяльністю..... 171
6.4. Види організаційних структур управління..... 174
Висновки до розділу 6…….. 182
РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ..... 184
7.1. Сутність та особливості стратегічного управління в підприємництві..... 184
7.2. Покроковий процес стратегічного управління суб'єктом підприємництва..... 187

7.3. Основні види стратегій розвитку суб'єкта підприємництва..... 192
7.4. Практичний інструментарій стратегічного управління в підприємницькій діяльності..... 195
7.5. Особливості стратегічного управління в малому та середньому підприємництві..... 208
Висновки до розділу 7…….. 210
РОЗДІЛ 8. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ…….. 213
8.1. Понятійно-функціональні аспекти бізнес-планування……. 213
8.2. Структурні особливості та універсальність підходів до розробки бізнес-плану……. 219
8.3. Синергетичний зв'язок бізнес-плану зі стратегічними цілями суб'єкта підприємництва…… 230
8.4. Дуалістичне значення бізнес-плану: зовнішнє та внутрішнє застосування……. 233
8.5. Динамічність бізнес-плану: необхідність оцінки, моніторингу та адаптації…… 235
Висновки до розділу 8…….. 237
РОЗДІЛ 9. МАРКЕТИНГОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ…… 239
9.1. Ринок як ключова складова підприємницького середовища та об'єкт маркетингового аналізу……... 239
9.2. Маркетинговий підхід як основа споживчо-орієнтованого управління підприємництвом……. 246
9.3. Типологія маркетингу та її застосування в підприємницькій практиці…… 249
9.4. Інструментарій маркетингового управління підприємництвом…….. 255
9.5. Сегментування цільового ринку суб'єкта агробізнесу……. 258
9.6. Методи оцінки ринкових позицій суб'єкта підприємництва…….. 263
Висновки до розділу 9…….. 269
РОЗДІЛ 10. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА…… 271
10.1. Концептуальні основи та сутність операційної діяльності суб'єкта підприємництва…… 271
10.2. Операційна система суб'єкта підприємництва: загальна й структурна характеристика та її життєвий цикл…….. 276
10.3. Проєктування операційних систем та процесів…….. 281
10.4. Управління плануванням та контролем операційної системи……... 286
10.5. Організація виробничої діяльності та управління нею……... 290
10.6. Особливості операційної діяльності у сфері послуг та управління нею…… 294
10.7. Управління запасами та ланцюгами постачань……... 296

10.8. Управління якістю операційної діяльності…….. 302
Висновки до розділу 10…… 307
РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ……. 309
11.1. Концептуальні засади та специфіка управління людським капіталом в МСП……. 309
11.2. Управління формуванням та примноженням кадрового складу в МСП…….. 312
11.3. Управління мотивацією, стимулюванням та професійним розвитком персоналу в МСП…….. 318
11.4. Оцінка ефективності та продуктивності людського капіталу в МСП…….. 323
11.5. Управління розвитком організаційної культури та командної синергії в МСП……. 325
11.6. Управління конфліктами в системі управління людським капіталом МСП…… 329
Висновки до розділу 11…… 333
РОЗДІЛ 12. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ, ВИТРАТАМИ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯМ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ……. 335
12.1. Концептуальні основи фінансового менеджменту суб’єкта підприємництва…… 335
12.2. Управління фінансуванням суб’єкта підприємництва: загальні аспекти та джерела…….. 343
12.3. Особливості управління фінансуванням малого та середнього підприємництва…… 352
12.4. Управління витратами суб’єкта підприємництва…… 358
12.5. Управління ціноутворенням в підприємництві……... 363
12.6. Взаємозв’язок управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням з фінансовими результатами суб’єкта підприємництва.. 368
12.7. Бюджетування як універсальний інструмент фінансового планування та контролю……. 369
Висновки до розділу 12…… 372

ЧАСТИНА ІІІ. СПЕЦІАЛІЗОВАНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

РОЗДІЛ 13. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ……. 374
13.1. Ризик як об’єктивно-суб’єктивна економічна категорія…… 374
13.2. Фактори виникнення ризику та його функції…….. 376
13.3. Класифікація підприємницьких ризиків…….. 380
13.4. Методи оцінювання підприємницьких ризиків……... 382
13.5. Методи управління ризиками та їх мінімізації…… 386

13.6. Поняття та симптоми кризи……... 390
13.7. Антикризове управління суб'єктом підприємництва……. 393
13.8. Система економічної безпеки суб'єкта підприємництва та її роль в управлінні ризиками та кризами…… 397
Висновки до розділу 13…… 401
РОЗДІЛ 14. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА…… 403
14.1. Теоретико-методологічні основи інноваційного підприємництва…. 403
14.2. Інституційні засади управління інноваційним підприємництвом…. 410
14.3. Організаційно-управлінські аспекти інноваційної діяльності суб'єкта підприємництва та комерціалізації інноваційного продукту…… 414
14.4. Управління інноваційним розвитком суб'єкта підприємництва…… 419
14.5. Кластеризація як інструмент забезпечення стійкого розвитку суб'єктів агробізнесу на інноваційній основі…… 423
Висновки до розділу 14…… 429
РОЗДІЛ 15. УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ……. 431
15.1. Податковий менеджмент як інтегрований інструмент системи управління суб'єктом підприємництва……. 431
15.2. Стратегічна роль вибору системи оподаткування суб'єкта підприємництва…… 435
15.3. Операційне управління основними податками та зборами…… 440
15.4. Податкове планування, оптимізація та забезпечення податкової безпеки суб'єкта підприємництва…….. 446
15.5. Роль податкової звітності, документування та контролю…….. 453
Висновки до розділу 15…… 459
РОЗДІЛ 16. СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРОБІЗНЕСУ……... 461
16.1. Природно-кліматичні фактори як детермінанти управління суб'єктами агробізнесу 462
16.2. Аграрне виробництво: специфіка управління, зумовлена біологічними особливостями……. 468
16.3. Ринкові фактори як детермінанти управління в агробізнесі 474
16.4. Соціально-економічні чинники та їхній вплив на управління суб'єктом агробізнесу……. 481
16.5. Технологічні інновації як рушійна сила управління сучасним суб'єктом агробізнесу……. 486
16.6. Територіальна розосередженість об'єктів управління як фактор впливу на систему управління суб'єктом агробізнесу……. 491
16.7. Адаптивно-комбінований підхід до управління суб'єктом агробізнесу в умовах воєнного стану…… 493
Висновки до розділу 16…… 495

РОЗДІЛ 17. РОЗВИТОК ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ……. 497
17.1. Специфіка управління малим підприємництвом……. 497
17.2. Особливості управління суб'єктом підприємництва на різних етапах його життєвого циклу 501
17.3. Управління передачею бізнесу як ключовий аспект трансформації системи управління підприємництвом 514
Висновки до розділу 17…… 519

ДОДАТКИ……..……..…. 521

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..…… 561

ЧАСТИНА І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЯВИЩЕ

Цей розділ присвячений аналізу підприємництва як багатогранного соціально-економічного явища, що відіграє ключову роль у формуванні та розвитку сучасного світу. Історичний огляд та еволюція теоретичних підходів дозволяють простежити, як підприємницька ініціатива змінювалася крізь століття, адаптуючись до викликів та створюючи нові можливості. В ньому послідовно розкрито сутність підприємництва, його характерні особливості, які відрізняють його від інших видів економічної діяльності, а також визначено принципи та мотиви, що виступають рушійними силами підприємницької поведінки. Детально проаналізовано суб'єкти та об'єкти підприємництва, що дає змогу ідентифікувати основних акторів та ресурси, задіяні у підприємницькому процесі. Особлива увага приділена бізнес-моделям як ключовому елементу управління підприємництвом, що дозволяє систематизувати підходи до створення, доставки та отримання цінності. Завершується розділ обґрунтуванням ролі підприємництва як рушійної сили економічного та соціального розвитку суспільства, а також визначенням місця управління підприємництвом у системі економічних наук.

Метою даного розділу є формування цілісного теоретико-концептуального фундаменту для подальшого поглибленого дослідження управління підприємництвом, його інституційних засад, впливу середовища та специфіки в контексті інноваційного шляху розвитку.

1.1. Феномен підприємництва: генезис та теоретичне осмислення

Розуміння підприємництва не виникло одномоментно. Протягом століть уявлення про те, хто такий підприємець і яку роль він відіграє в економіці, постійно змінювалося, відображаючи еволюцію господарських систем та суспільних поглядів. В умовах стрімких технологічних змін, посилення конкуренції та глобальної нестабільності, осмислення історичних коренів та сучасних теоретичних засад підприємництва стає ключовим для формування ефективних стратегій управління та адаптації до викликів сьогодення. Щоб краще зрозуміти сучасні теорії підприємництва, ми простежимо основні етапи становлення цієї концепції, починаючи з ранніх історичних згадок і завершуючи сучасними теоретичними підходами.

Концепція підприємництва – це сукупність ідей, поглядів, теорій та підходів, що пояснюють сутність, рушійні сили, характеристики, функції та роль підприємництва в економіці та суспільстві.

Для глибинного розуміння сутності підприємництва варто звернутися до історичного екскурсу та теоретичного осмислення цього поняття.

Поняття «підприємництво» (англ. *entrepreneurship*) було вперше запроваджено до наукового обігу англійським банкіром та економістом

Річардом Кантільйоном (1680–1730). Він розглядав підприємницьку діяльність як специфічну економічну функцію, невід'ємною частиною якої є ризик. На думку Р. Кантільйона, підприємець (від фр. *entrepreneur* – посередник) – це особа, яка набуває засоби виробництва за фіксованою ціною з метою створення та подальшої реалізації продукції для отримання доходу, проте водночас не володіє інформацією щодо майбутньої ціни реалізації продукції. До цієї категорії він відносив усіх суб'єктів з нестабільними доходами (зокрема, ремісників, купців, селян), тобто тих, чия економічна діяльність розгорталася в умовах цінової нестабільності та непередбачуваності. Ця інтуїтивна ідея вперше чітко відокремила функцію підприємця від власника капіталу чи землі, акцентуючи увагу на його здатності діяти в умовах невизначеності. Тому головною рисою підприємця Р. Кантільйон вважав готовність до ризику [5, с. 9]. Ця рання ідея ризику стала фундаментом для подальших теорій, зокрема концепції невизначеності Френка Найта.

Після Кантільйона, у середині XVIII століття, значний вплив на економічну думку мала школа фізіократів, які вперше системно обґрунтували провідну роль сільського господарства як єдиного джерела чистого продукту та національного багатства. Засновником фізіократії вважається французький економіст **Франсуа Кене** (1694–1774). На відміну від меркантилістів, які бачили джерело багатства в торгівлі, фізіократи стверджували, що лише земля, завдяки своїй природній родючості, здатна створювати реальний надлишок. Вони виступали за принцип «laissez faire, laissez passer» (не втручатися, не перешкоджати), що підкреслювало їхнє переконання в необхідності мінімального державного втручання в економіку для забезпечення природного порядку. Хоча фізіократи не виділяли поняття «підприємець» у сучасному розумінні, їхні погляди на сільськогосподарське виробництво як на фундамент економіки є важливим етапом у формуванні розуміння продуктивної діяльності та цінності ресурсів, що згодом стане інтегральною частиною підприємницької функції, особливо актуальною для сучасного аграрного бізнесу.

Значний внесок у дослідження феномену підприємництва протягом XVIII–XIX ст. зробили видатні західноєвропейські економісти, як Адам Сміт, Жан-Батист Сей, Альфред Маршалл, Йозеф Шумпетер та інші.

Засновник класичної політичної економії, видатний англійський економіст **Адам Сміт** (1723–1790) висловив важливі погляди щодо інтересів підприємців та їх взаємодії з інтересами держави й суспільства. А. Сміт розглядав підприємця як власника, пов'язуючи його підприємницьку діяльність передусім із прагненням до власної вигоди (особистого збагачення). Водночас, на його думку, реалізація цих особистих інтересів сприяє найефективнішому задоволенню потреб усього суспільства. Науковець наголошував, що підприємець, зосереджуючись на власній користі під час виробництва, часто несвідомо спрямовується «невидимою рукою» до досягнення ширшої суспільної мети [5, с. 10]. Хоча А. Сміт не виділяв підприємця як окрему фігуру з унікальними функціями, його концепція економічного агента, що максимізує власну вигоду, заклала основу для розуміння мотивації підприємця.

Французький економіст **Жан-Батіст Сей** (1767–1832) є автором відомої теорії трьох факторів виробництва – праці, землі та капіталу. На його думку, ці фактори не лише беруть участь у виробничому процесі, а й створюють вартість,

генеруючи відповідні доходи: заробітну плату для робітника, ренту для землевласника та прибуток для капіталу. Сей характеризував підприємця як особу, що організовує діяльність інших людей у межах виробничої одиниці, а також як економічного агента, який ефективно комбінує фактори виробництва. Ідея Ж.-Б. Сея про ефективне комбінування факторів виробництва є ранньою передумовою для сучасних концепцій управління ресурсами та інновацій.

У XIX столітті погляди на підприємництво продовжували формуватися, хоча англійська класична школа та марксизм не виділяли підприємця як окрему фігуру.

Англійський філософ та економіст **Джон Стюарт Мілль** (1806–1873) виділяв такі основні функції підприємця, як керівництво, контроль, нагляд та прийняття на себе ризику [29, с. 8]. Його підхід підкреслював управлінські аспекти підприємницької діяльності, які є наріжними для будь-якого бізнесу, включаючи аграрний, де ефективне керівництво та контроль за ресурсами є критично важливими.

Представники німецької історичної школи **Густав Шмоллер** (1838–1917) та соціологи **Макс Вебер** (1864–1920), **Вернер Зомбарт** (1863–1941) підкреслювали важливість духовних, моральних засад та особистісних якостей підприємця. Зомбарт виділяв «підприємницький дух» (готовність до ризику, новаторство) та «бюргерський дух» (старанність, ощадливість) як дві ключові складові підприємницької особистості [4, с. 14]. Наприклад, Вебер пов'язував протестантську етику з розвитком капіталізму та підприємництва, наголошуючи на таких якостях, як працелюбство та ощадливість. Ці погляди заклали основу для поведінкових теорій підприємництва та досліджень підприємницької психології, які сьогодні є важливими для розуміння мотивації та особистісних якостей успішних підприємців.

У XX столітті концепція підприємництва набула значного розвитку, з'явилися нові теоретичні підходи, що акцентують увагу на інноваціях, невизначеності та можливостях.

Представники австрійської школи **Фрідріх Візер** (1851–1926) та особливо **Йозеф Шумпетер** (1883–1950) розглядали підприємництво як інноваційну діяльність, що є рушійною силою економічного розвитку. Й. Шумпетер визначав підприємця як особу, яка здійснює «нові комбінації», включаючи виробництво нових благ, впровадження нових технологій, освоєння нових ринків та зміну структури галузі. Він відрізняв підприємця від капіталіста, наголошуючи, що підприємець не обов'язково є власником, а часто використовує кредит. Його мотивацією є не лише прибуток, а й прагнення до влади, успіху та творчої самореалізації [16, с. 125; 123, с. 159]. Теорія інновацій Шумпетера є однією з найвпливовіших у сучасних дослідженнях підприємництва, особливо в контексті інноваційно-орієнтованих галузей, як-от агробізнес, де впровадження нових сортів, технологій чи логістичних рішень стає рушійною силою розвитку.

Френк Найт (1885–1972), продовжуючи традиції Кантільйона, наголошував, що підприємницький прибуток пов'язаний з невизначеністю, яка відрізняється від вимірюваного ризику. Успішний підприємець володіє добре розвиненою інтуїцією та вірою у власні судження в умовах відсутності минулого досвіду [60, с. 30-31, с. 224-228]. Його ідеї про фундаментальну невизначеність є ключовими для розуміння прийняття рішень в підприємництві, особливо в

агробізнесі, що постійно стикається з непередбачуваністю погодних умов, коливанням світових цін та змінами споживчого попиту.

Представники неоавстрійської школи (зокрема, **Ізраель Кірцнер**) розглядають підприємництво як процес виявлення та використання ринкових можливостей, що виникають внаслідок інформаційної асиметрії. Підприємець – це особа, яка здатна побачити та експлуатувати ці можливості раніше за інших [120, с. 22-24]. Концепція підприємницького виявлення можливостей є важливим елементом сучасних теорій, особливо в контексті динамічних ринків та інформаційної асиметрії, що в агробізнесі може виявлятися у виявленні нових ринкових ніш (наприклад, органічна продукція) або використанні нових каналів збуту.

Фрідріх фон Хайєк (1899–1992) пов'язував підприємництво насамперед з особистою свободою яка дає змогу раціонально розпоряджатися своїми здібностями, знаннями, інформацією та доходами. Підприємець прагне оптимально поєднати ці компоненти з ситуацією на ринку (перспективні або неперспективні щодо інвестування, попиту і пропозиції галузі економіки, рівень цін тощо), віднайти найкращі способи для задоволення власних потреб і потреб суспільства [119, с. 51-52]. Його акцент на ролі знань та інформації в підприємницькій діяльності перегукується з ідеями Кірцнера про використання інформаційної асиметрії, що особливо цінно в сучасну цифрову еру, коли доступ до даних про ринки та агротехнології може стати ключовою конкурентною перевагою.

За американським економістом **Полем Самуельсоном** (1915–2009), підприємництво пов'язане з новаторством, а сам підприємець є сміливою людиною з оригінальним мисленням, яка домагається успішного впровадження нових ідей.

Сучасні американські економісти Е. Дж. Долан та Д. Ліндсей розглядають підприємництво як процес пошуку нових можливостей, застосування капіталу та технологій, подолання стереотипів [27, с. 20-21]. Їхнє визначення підкреслює активну роль підприємця у виявленні та реалізації нових можливостей.

Останні десятиліття ознаменувалися розвитком нових теоретичних підходів, серед яких варто виділити:

- **Ресурсну теорію підприємництва (Resource-Based View).** Ця теорія наголошує на важливості унікальних та цінних ресурсів (матеріальних, людських, організаційних) для створення стійкої конкурентної переваги та підприємницького успіху. Підприємці досягають успіху, ефективно комбінуючи та використовуючи наявні ресурси. Наприклад, для суб'єкта агробізнесу це може бути унікальна родючість ґрунту, сучасний машинно-тракторний парк або висококваліфіковані фахівці (агрономи).
- **Теорію соціального підприємництва.** Цей підхід розглядає підприємництво не лише як спосіб отримання прибутку, але й як інструмент вирішення соціальних проблем та створення соціальної цінності. Соціальні підприємці мають подвійну місію – досягнення фінансової стійкості та позитивного соціального впливу. Прикладом може слугувати фермерське господарство, що не лише виробляє продукцію, а й створює робочі місця для людей з особливими потребами або відновлює деградовані землі.
- **Мережеву теорія підприємництва.** Ця теорія підкреслює важливість соціальних зв'язків та мереж у процесі започаткування та розвитку бізнесу.

Підприємці використовують свої мережі для отримання інформації, доступу до ресурсів, залучення партнерів та клієнтів. В агросекторі це може бути участь у кластерах, кооперативах або налагодження прямих зв'язків з переробними підприємствами та роздрібними мережами.

➢ **Еволюційну теорія підприємництва.** Цей підхід розглядає підприємництво як динамічний та еволюційний процес. Нові фірми виникають, експериментують, конкурують, і лише найбільш адаптивні та ефективні з них виживають та розвиваються. Так, нові агротехнологічні стартапи постійно конкурують, і лише ті, що пропонують найефективніші рішення для аграріїв, закріплюються на ринку.

➢ **Підприємництво, засноване на знаннях (Knowledge-Based Entrepreneurship)**. У сучасній економіці знання та інновації стають ключовими факторами конкурентоздатності. Цей підхід акцентує увагу на ролі знань, технологій та інтелектуальної власності у створенні нових підприємств та галузей. В агробізнесі це може бути розробка нових біотехнологій для підвищення врожайності, створення програмного забезпечення для точного землеробства або впровадження систем вертикальних ферм [36].

Основні етапи розвитку понять «підприємництво» і «підприємець» узагальнено у Додатку А.

Розглядаючи наукові погляди на сутність підприємництва і роль підприємця в контексті історичної еволюції, можна констатувати, що підприємець – це активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій, здійсненні інновацій та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку.

Еволюція погляду на категорію «підприємництво» призвела до формування чотирьох основних концептуальних підходів його розуміння.

Перший з них визначає підприємництво через призму ризику, фінансової відповідальності та володіння підприємцем засобами виробництва. Згідно з цим, статус підприємця закріплюється за власником засобів праці.

Другий підхід розвиває цю ідею, додаючи до неї важливість організаторської функції, яку повинен виконувати підприємець. Таким чином, наявність засобів виробництва має супроводжуватися відповідними організаторськими здібностями. Отже, сама по собі власність не є достатньою умовою.

Третя концепція у визначенні підприємництва виділяє такі ключові функції, як розвиток власності з метою зростання капіталу та отримання прибутку. Відповідно до цього підходу, формування чіткої мети діяльності, а саме – досягнення економічної вигоди для власника, є визначальним.

Четвертий підхід трактує підприємництво як особливий вид організаційно-управлінської діяльності, що орієнтована на впровадження нововведень. Вважається, що постійне вдосконалення є необхідною передумовою успішної підприємницької діяльності. Отже, для досягнення успіху на ринку та забезпечення конкурентоздатності, діяльність повинна містити елемент новизни.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що вона відображає перехід від розуміння підприємця як переважно торговця-ризиковика до визнання його ключової ролі як інноватора, організатора та особистості, здатної діяти в умовах невизначеності та знаходити нові можливості.

У вітчизняній економічній науці сформувалися два методологічних підходи до визначення поняття «підприємництво» [29, с. 6]. З одного боку, підприємництво розглядається як *форма економічної діяльності*, орієнтована на одержання прибутку, інновації, незалежність і самостійність прийняття управлінських рішень. З іншого боку, підприємництво є *певним стилем господарської поведінки* з характерними ознаками мобільності, динамічності, творчого підходу, ініціативності, готовності до ризику та вміння ним управляти. Ці підходи узгоджуються з основними світовими тенденціями у розумінні підприємництва, підкреслюючи як економічну сутність, так і поведінкові аспекти підприємницької діяльності, що є надзвичайно важливим для формування підприємницького потенціалу в аграрному секторі України.

1.2. Сутність підприємництва та його характерні особливості

Підприємницька діяльність є невід'ємною складовою ринкової економіки, забезпечуючи її постійне оновлення та динамічний розвиток. Для окремої особи підприємництво відкриває унікальні можливості для самореалізації та втілення інноваційних задумів, проте цей шлях незмінно пов'язаний із прийняттям ризиків та особистою відповідальністю за ухвалені рішення. Як правило, до підприємництва схильні особистості, які готові йти на виправданий ризик та повністю усвідомлюють наслідки своїх дій.

Підприємництво можна розглядати як специфічний вид економічної діяльності або як особливу філософію ведення власної справи. Цей підхід характеризується безперервним пошуком нових можливостей, акцентом на впровадженні інновацій та здатністю залучати й ефективно використовувати різноманітні ресурси. Незалежно від конкретної форми ведення, підприємництво відіграє одну з ключових ролей у забезпеченні економічного зростання та стабільності держави, маючи важливе значення як для окремих суб'єктів господарювання (фізичних та юридичних осіб), так і для суспільства в цілому. Країни, які створюють сприятливе середовище для розвитку підприємницької ініціативи, демонструють значний економічний прогрес та підвищення рівня добробуту своїх громадян.

У суспільній свідомості підприємництво часто асоціюється із зовнішніми атрибутами успіху: значними доходами, престижними автомобілями, меценатством та благодійною діяльністю. Однак внутрішня сутність підприємництва як особливого виду діяльності залишається менш очевидною для широкого загалу, що призводить до його спрощеного сприйняття. На наш погляд, саме таке поверхневе розуміння може бути причиною не лише хибних очікувань тих, кого привабило «красиве» життя, але й численних деформацій у сфері українського підприємництва. Буденна свідомість, сприймаючи явища спрощено, часто не володіє достатніми фактами для розуміння того, що індивідуалізм справжнього підприємця є соціально орієнтованим, тобто спрямованим на користь суспільства.

1.2.1. Підприємництво з позицій законодавства

Першим кроком у будь-якій управлінській діяльності є з'ясування сутності об'єкта управління, тобто поняття «підприємництво». Слід відзначити, що відповідно до Господарського кодексу України, «**підприємництво** – це

самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [23, ст. 42]. Отже, це поняття має законодавче закріплення, та є близьким за змістом до поняття «**господарська діяльність**», яка визначається як діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями [23, ст. 3].

Таким чином, ключова відмінність між поняттями «господарська діяльність» та «підприємництво» полягає у кінцевій меті такої діяльності, а саме – в орієнтації на отримання прибутку в підприємництві.

1.2.2. Співвідношення понять «підприємництво» та «бізнес»

У науковій літературі доволі часто спостерігається ототожнення понять «підприємництво» та «бізнес». Водночас, деякі дослідники [65, с. 9] виділяють п'ять основних підходів до співвідношення між цими поняттями (рис. 1.2.1).

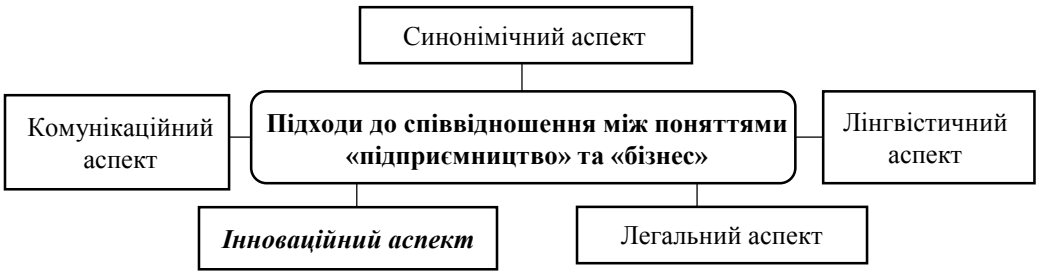


Рис. 1.2.1. Основні підходи до співвідношення між поняттями «підприємництво» та «бізнес»

Джерело: розроблено автором

Розглянемо їх детальніше.

1) *Бізнес і підприємництво є тотожними поняттями (синонімічний підхід)*: Бізнес інтерпретується на основі визначення підприємництва.

2) *Бізнес є ширшим поняттям, ніж підприємництво (лінгвістичний аспект)*: Прихильники цього погляду посилаються на англомовне походження поняття «business», яке означає справу, діяльність і має не лише суто економічне забарвлення.

3) *Бізнес є ширшим поняттям, ніж підприємництво (легальний аспект)*: Бізнес охоплює ширший спектр діяльності, оскільки підприємництво передбачає виключно законну та зареєстровану діяльність. В українських реаліях існують поняття «нелегальний бізнес» та «тіньовий бізнес», тоді як підприємництво асоціюється лише з правомірною діяльністю.

4) *Підприємництво як інноваційний аспект бізнесу:* Підприємництву властивий інноваційний підхід, пошук нових шляхів і засобів вирішення існуючих проблем, впровадження нових та радикально нових ідей. Бізнес же, з метою одержання прибутку, спрямований на використання та масштабування вже існуючих ідей.

5) *Бізнес як ширша категорія (комунікаційний аспект):* Бізнес є ширшим поняттям, оскільки, крім власне підприємницької діяльності, включає систему ділових комунікацій із зацікавленими особами (стейкхолдерами).

При висвітленні питань управління бізнесом, зокрема аграрного, в монографії ми будемо використовувати передостанній підхід, який розглядає підприємництво як інноваційний аспект бізнесу.

Розглядаючи підприємництво як економічну категорію, слід зазначити, що воно є особливим типом господарювання, де ключовою фігурою є підприємець. Ця особа раціонально комбінує наявні фактори виробництва, діючи на власний ризик та використовуючи інноваційний підхід для організації та управління виробничим процесом з метою отримання підприємницького доходу або іншої вигоди для власника [67, с. 12].

В розмовній мові часто поняття «підприємництво» та «підприємницька діяльність» використовуються як синоніми. Хоча вони тісно взаємопов'язані, їх не можна вважати тотожними (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Основні відмінності та схожість понять
«підприємництво» та «підприємницька діяльність»

Критерії	**Підприємництво (як концепція)**	**Підприємницька діяльність (як процес)**
Визначення	Ширше поняття, яке включає не лише саму діяльність, ***а й спосіб мислення, ініціативність, готовність до ризику, здатність знаходити нові можливості та організовувати ресурси для їх реалізації***	Це ***конкретна, систематична господарська діяльність***, яка здійснюється на власний ризик з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку
Основні риси	Може існувати ***як потенціал або намір*** започаткувати власну справу, навіть якщо фактична діяльність ще не ведеться. Відображає ***філософію та підхід до ведення бізнесу***, орієнтований на створення цінності, інновації та розвиток. Може проявлятися не лише у комерційній сфері, але й у соціальній, науковій та інших галузях	Є ***практичною реалізацією*** підприємницького потенціалу та ідей, передбачає активні дії з виробництва товарів, виконання робіт або надання послуг. Завжди спрямована на отримання доходу або іншої вигоди (хоча прибуток також можна розглядати як одну із форм матеріального вираження підприємницького доходу). Особливо актуально для аграрної сфери, де конкретні виробничі процеси перетворюють ідеї на реальні продукти.
Схожість	- обидва поняття пов'язані з ініціативністю, самостійністю та ризиком; - підприємницька діяльність є основною формою реалізації підприємництва; - кінцевою метою як підприємництва (в його комерційному аспекті), так і підприємницької діяльності є отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.	

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на наш погляд, *підприємництво є більш широким поняттям*, яке охоплює як саму підприємницьку діяльність, так і *особистісні якості, мотивацію та підхід до ведення справ підприємця*. Підприємницька діяльність є конкретним процесом, що є практичною реалізацією підприємницьких ідей. І незважаючи на те, що в багатьох контекстах ці терміни можуть використовуватись взаємозамінно, важливо розуміти їхню тонку різницю. Підприємництво – це більше, ніж просто ведення бізнесу; це особливий спосіб організації та управління ресурсами для досягнення поставлених цілей в умовах ризику та невизначеності.

1.2.3. Ключові характеристики сутності підприємництва

Підприємництво, як складне та багатогранне соціально-економічне явище, характеризується низкою ключових ознак, що визначають його сутність та відрізняють від інших форм господарської діяльності. Розуміння цих характеристик допомагає краще зрозуміти природу підприємництва, його роль в економічному розвитку та особливостей управління ним.

Ключові характеристики сутності підприємництва випливають із його визначення, а саме: підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

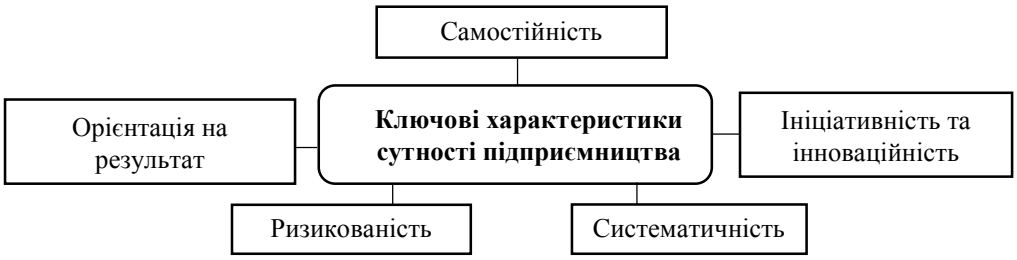


Рис. 1.2.2. Ключові характеристики сутності підприємництва

Джерело: розроблено автором

Розглянемо їх детальніше.

1) Самостійність. Підприємець самостійно приймає рішення щодо ведення власної справи та несе за них відповідальність. Це охоплює всі аспекти – від вибору напрямку діяльності до управління персоналом та фінансами. Безумовно, рівень самостійності може варіюватися залежно від масштабу бізнесу та наявності партнерів, проте на початкових етапах саме підприємець ухвалює більшість ключових рішень.

2) Ініціативність та інноваційність. Підприємці постійно прагнуть до нових способів задоволення існуючих потреб людей або виявлення нових. Вони часто виступають творцями нових товарів, послуг, технологій чи бізнес-моделей. Навіть якщо його діяльність не є абсолютно унікальною, інноваційний підхід може проявлятися в новому використанні вже відомих ідей. Прагнення до постійного вдосконалення та готовність до ризику заради впровадження нових ідей є наріжним каменем підприємництва. Хоча не весь бізнес є високоінноваційним, саме нові підходи та ідеї часто забезпечують конкурентні переваги та успіх. Для аграрного бізнесу це проявляється у впровадженні нових сортів, технологій точного землеробства, біоінженерних рішень або інноваційних каналів збуту.

3) Систематичність. Підприємництво – це не разова акція, а безперервний, організований процес. Для досягнення поставлених цілей необхідне постійне планування, організація виробництва (або закупівель), збут, ведення обліку та ефективне управління. Успішні підприємці діють за чітким планом, здійснюють контроль над своєю діяльністю та постійно прагнуть до вдосконалення процесів, що забезпечує стабільність та зростання бізнесу.

4) Ризикованість. Будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з невизначеністю та ризиком. Існує ймовірність того, що нові продукти не знайдуть попиту, інвестовані кошти не повернуться, виникнуть виробничі труднощі чи загостриться конкуренція. Зміни в законодавстві, технологіях або непередбачувані зовнішні події також можуть негативно вплинути на бізнес. Однак, саме здатність розумно оцінювати ризики, приймати їх на себе та ефективно ними управляти є ключовою для досягнення успіху та отримання значного прибутку. Ця характеристика є особливо виразною в аграрному секторі, де ризики, пов'язані з погодними умовами, шкідниками, хворобами рослин та тварин, а також коливанням цін на сільськогосподарську продукцію, є невід'ємною частиною діяльності.

5) Орієнтація на результат (прибуток, економічну та соціальну користь). Головною, хоча й не єдиною, метою підприємництва є отримання прибутку – винагороди за прийняті ризики та докладені зусилля. Проте, крім фінансової вигоди, підприємництво має приносити користь економіці (шляхом виробництва затребуваних товарів та послуг, створення робочих місць, сплати податків) та суспільству (забезпечення якісних продуктів, турбота про працівників та навколишнє середовище, сприяння вирішенню соціальних проблем). У сучасному агробізнесі це також проявляється у прагненні до підвищення продовольчої безпеки, розвитку сільських територій та впровадженні екологічно відповідальних практик [13].

Отже, підприємництво є динамічним та багатогранним видом господарської діяльності, сутність якого визначається поєднанням самостійності у прийнятті рішень, постійного прагнення до інновацій, систематичності в організації процесів, невід'ємної присутності ризику та чіткої орієнтації на досягнення як економічних (прибутку), так і соціально значущих результатів. Розуміння цих ключових характеристик є критично важливим для ефективного управління підприємницькою діяльністю та усвідомлення її значущої ролі в економічному та суспільному розвитку.

1.3. Принципи та мотиви як рушійні сили підприємницької діяльності

Розуміння сутності підприємництва та його ключових характеристик, що було висвітлено в попередньому параграфі даного розділу, закладає міцну основу для визначення принципів, на яких ґрунтується успішна підприємницька діяльність. Ці принципи є своєрідними керівними засадами, що допомагають підприємцям ефективно реалізовувати згадані характеристики на практиці.

1.3.1. Принципи підприємницької діяльності

Принципи підприємницької діяльності – це основоположні норми та правила, що визначають характер і спрямованість взаємодії суб'єктів підприємництва з економічним та правовим середовищем.

Хоча їх конкретний набір може варіюватися залежно від джерела та контексту, до ключових принципів підприємницької діяльності можна віднести:

1. **Вільний вибір видів діяльності.** Цей принцип є фундаментальним для підприємництва, гарантуючи підприємцю право самостійно визначати сферу своєї діяльності. Вибір базується на власних знаннях, навичках, інтересах, а також на аналізі ринкових потреб та потенційної прибутковості. Це включає обрання конкретних товарів для виробництва, послуг для надання, напрямків торгівлі або інвестицій. Важливо зазначити, що ця свобода не є абсолютною і обмежується чинним законодавством, яке може встановлювати певні вимоги до ліцензування окремих видів діяльності, дотримання стандартів якості, екологічних норм тощо. Проте, в межах правового поля, суб'єкт підприємництва має широкі можливості для реалізації своїх бізнес-ідей, що особливо цінно для пошуку інноваційних ніш, зокрема в агропродовольчому секторі.

2. **Залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян.** Цей принцип підкреслює добровільний характер інвестування та співпраці у підприємницькій сфері. Підприємець має право залучати необхідні ресурси – як матеріальні (майно, обладнання), так і фінансові (кошти, інвестиції) – від інших юридичних та фізичних осіб на основі взаємної згоди та договірних відносин. Це може включати отримання кредитів, залучення інвесторів, партнерство у спільних проєктах тощо. Добровільність забезпечує ринковий механізм формування ресурсного забезпечення підприємницької діяльності, сприяючи формуванню кооперативних та кластерних об'єднань, характерних для сучасного агробізнесу.

3. **Самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, встановлення цін відповідно до законодавства.** Цей принцип відображає операційну автономію підприємця. Він самостійно визначає стратегію свого бізнесу, обсяги виробництва, асортимент продукції або послуг. Важливим аспектом є свобода вибору постачальників сировини, матеріалів, обладнання та інших необхідних ресурсів, а також каналів збуту та споживачів своєї продукції. Підприємець також має право самостійно встановлювати ціни на свої товари та послуги, враховуючи ринкову кон'юнктуру, собівартість, конкуренцію та вимоги законодавства щодо ціноутворення (наприклад, державне регулювання цін на окремі товари).

4. **Вільний найм працівників.** Цей принцип є ключовим для формування ефективного трудового колективу суб'єкта підприємницької діяльності. Підприємець має право самостійно визначати потребу в персоналі, здійснювати найм працівників на конкурсній або контрактній основі, визначати умови праці, систему оплати праці та мотивації, а також звільняти працівників відповідно до трудового законодавства. Ця свобода дозволяє підприємцю формувати команду, яка відповідає потребам його бізнесу та здатна реалізовувати поставлені завдання, включаючи спеціалістів з новітніх агротехнологій.

5. **Залучення та використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством.** Цей принцип підкреслює право суб'єкта підприємництва використовувати різноманітні ресурси для ведення своєї діяльності. Воно включає придбання або оренду обладнання, залучення

фінансових коштів, найм кваліфікованого персоналу, використання природних ресурсів (за умови отримання відповідних дозволів) та інших необхідних елементів виробничого процесу. Обмеження на використання ресурсів можуть встановлюватися законодавством з метою охорони довкілля, забезпечення безпеки праці, захисту прав споживачів тощо.

6. **Вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством.** Цей принцип є важливим стимулом для підприємницької діяльності. Після сплати всіх обов'язкових податків, зборів та інших платежів, передбачених законодавством, суб'єкт підприємництва має право самостійно розпоряджатися отриманим чистим прибутком. Він може спрямовувати його на розвиток бізнесу (інвестиції, розширення виробництва, впровадження нових технологій), виплату дивідендів власникам, створення резервних фондів тощо. Це право є відображенням права власності на результати своєї праці та прийнятих ризиків, стимулюючи реінвестування в інновації, які важливі, зокрема, і для аграрної галузі.

7. **Самостійне здійснення суб'єктом підприємництва зовнішньо-економічної діяльності та використання належної йому частки валютної виручки на власний розсуд.** Цей принцип відкриває для суб'єктів підприємництва можливості виходу на міжнародні ринки. Вони мають право самостійно встановлювати зовнішньоекономічні зв'язки, здійснювати експортно-імпортні операції, залучати іноземні інвестиції. Важливою складовою цього принципу є право суб'єкта підприємництва вільно розпоряджатися частиною валютної виручки, отриманої від зовнішньо-економічної діяльності, що забезпечує фінансову гнучкість та стимулює міжнародну співпрацю, яка є вкрай важливою і для аграрних експортерів.

Вищезазначені принципи є не просто декларацією прав, а практичними орієнтирами, які визначають свободу дій, відповідальність та можливості суб'єктів підприємництва у ринковій економіці. Вони допомагають їм орієнтуватися в складному світі бізнесу та приймати обґрунтовані рішення на шляху до успіху.

1.3.2. Мотиви підприємницької діяльності

Окрім зовнішніх орієнтирів, якими є принципи ведення підприємницької діяльності, важливу роль у ній відіграють внутрішні спонукальні сили, що рухають підприємцем на цьому часто непростому шляху. Саме мотиви є тією внутрішньою енергією, яка спонукає підприємця до прояву ініціативи, готовності до подолання неминучих ризиків та наполегливої, систематичної праці, необхідної для втілення підприємницьких ідей у життя.

Основними мотивами підприємницької діяльності є:

✓ **Бажання бути незалежним в матеріальному відношенні від інших людей.** Цей мотив корениться у прагненні до фінансової автономії та самостійності. Підприємці часто відчувають потребу контролювати власні доходи, не залежати від рішень роботодавців чи зовнішніх економічних обставин. Створення власного бізнесу розглядається як шлях до забезпечення власного добробуту та фінансової стабільності, можливість самостійно визначати рівень свого життя та не бути обмеженим рамками заробітної плати.

✓ **Бажання на свій розсуд розпоряджатися власним часом.** Для багатьох підприємців свобода у розпорядженні своїм часом є одним із ключових

мотиваторів. Традиційна наймана праця часто передбачає чіткий робочий графік та підпорядкування правилам фірми. Підприємництво ж, хоча й вимагає значних часових витрат, надає можливість самостійно визначати свій розпорядок дня, темп роботи та пріоритети. Це бажання контролювати свій час часто пов'язане з прагненням до кращого балансу між роботою та особистим життям, а також можливістю присвячувати час тим аспектам бізнесу, які підприємець вважає найбільш важливими.

✓ **Потреба самостійно визначати рівень винагороди за свою працю.** Цей мотив тісно пов'язаний з бажанням матеріальної незалежності, але акцентує увагу на справедливості отриманої винагороди. Підприємці вірять, що їхні зусилля та результати їхньої праці повинні безпосередньо впливати на їхній дохід. У власному бізнесі вони мають можливість безпосередньо бачити зв'язок між своїми діями та фінансовим результатом, що є потужним стимулом для підвищення ефективності та продуктивності. Вони прагнуть до того, щоб їхній дохід був відображенням їхньої цінності та внеску в розвиток власної справи.

✓ **Бажання самореалізації та отримання визнання з боку оточуючих.** Підприємництво часто є способом вираження власного потенціалу, втілення в життя творчих ідей та амбіцій. Створення успішного бізнесу може приносити глибоке почуття задоволення від досягнутого, усвідомлення власної значущості та здатності впливати на світ. Окрім внутрішнього задоволення, важливим є й зовнішнє визнання з боку клієнтів, партнерів, суспільства. Успішні підприємці часто стають прикладом для наслідування та отримують повагу за свою ініціативність, наполегливість та досягнення, що особливо проявляється у запровадженні інноваційних рішень в аграрному секторі.

✓ **Турбота про майбутнє своїх дітей.** Для багатьох підприємців одним із найсильніших мотиваторів є бажання забезпечити краще майбутнє для своїх дітей. Створення власного стабільного та успішного бізнесу розглядається як спосіб передати у спадок не лише матеріальні цінності, але й знання, досвід та можливості. Цей мотив часто спонукає до довгострокового мислення, відповідального ведення бізнесу та прагнення до створення стійкої основи для майбутніх поколінь.

Ці глибинні мотиви є тим внутрішнім компасом, який веде підприємців крізь складнощі бізнесу, допомагає зберігати наполегливість у важкі часи та надихає на нові звершення. Розуміння цих спонукальних сил є ключем до розуміння не лише індивідуальної підприємницької діяльності, але й загальних тенденцій розвитку підприємництва в суспільстві.

1.4. Суб'єкти та об'єкти підприємництва

Підприємницька діяльність нерозривно пов'язана з участю певних сторін, які виступають як суб'єкти та об'єкти підприємництва. Для систематизації знань про цю сферу розглянемо детальніше ці структурні елементи, а саме суб'єктів, які здійснюють підприємництво (основні дійові особи на підприємницькій арені), та об'єкти, на які спрямована їхня активність (конкретних ресурсів і цінностей, з якими вони працюють).

1.4.1. Суб'єкти підприємництва

Суб'єкти підприємництва – це юридичні чи фізичні особи, що належним чином зареєстровані відповідно до чинного законодавства, які здійснюють підприємницьку діяльність та несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного їм майна, окрім випадків, передбачених законом.

Рис. 1.4.1. Класифікація суб'єктів підприємництва

Джерело: розроблено автором

Відповідно до законодавства України, суб'єктами підприємництва можуть бути (рис. 1.4.1):

1. **Громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства**, які не мають законодавчих обмежень у правоздатності та дієздатності. До цієї категорії належать, зокрема, *фізичні особи-підприємці (ФОП)*.

2. **Юридичні особи всіх форм власності**, що включають різноманітні організаційно-правові форми. Такими формами можуть бути:

- ***Підприємства***: державні, комунальні, приватні, колективні, підприємства, засновані на власності об'єднань громадян.

- ***Господарські товариства***: товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства, акціонерні товариства (публічні та приватні).

- ***Кооперативи***: виробничі, обслуговуючі, споживчі товариства.

- ***Фермерські господарства***: у тому числі сімейні фермерські господарства, що є важливим суб'єктом аграрного підприємництва.

3. **Об'єднання юридичних осіб**, що здійснюють діяльність в Україні на умовах угоди про розподіл продукції.

Загалом класифікувати суб'єкти підприємництва можна за багатьма критеріями. Більш детально дане питання буде висвітлено в розділі 3 «Види та організаційно-правові форми суб'єктів підприємництва» даної монографії.

Оскільки підприємництво функціонує як складна система економічних зв'язків, що об'єднує різноманітних учасників, кожен з них відіграє в ній свою ключову роль. За критерієм їхньої взаємодії у процесі здійснення підприємницької діяльності можна виділити чотири основні групи таких суб'єктів:

1) ***Безпосередньо підприємці***. Вони є серцевиною підприємницьких відносин, виступаючи ініціаторами та рушійною силою економічної активності. Їхнє прагнення до отримання прибутку або доходу є головним мотиватором для започаткування та розвитку власної справи. Підприємці беруть на себе ризики, пов'язані з організацією виробництва, наданням послуг або торгівлею, самостійно приймають рішення та несуть відповідальність за їхні наслідки.

2) ***Споживачі.*** Вони визначають цільову спрямованість підприємництва. Будь-яка успішна підприємницька ідея ґрунтується на ідентифікації та задоволенні потреб споживачів. Саме їхній попит формує ринок, стимулює підприємців до інновацій та покращення якості товарів і послуг. Споживачі, керуючись принципами максимізації власної вигоди, здійснюють вибір на ринку, впливаючи таким чином на успіх або невдачу підприємницьких ініціатив.

3) ***Постачальники ресурсів***. Дана група суб'єктів забезпечує підприємництво необхідними для його функціонування ресурсами. До даної групи суб'єктів належать:

- *постачальники матеріально-технічних ресурсів* (сировини, матеріалів, обладнання, енергію тощо). Наприклад, для аграрного бізнесу це можуть бути постачальники насіння, добрив, сільськогосподарської техніки;

- *фінансові установи*: банки, кредитні спілки, інвестиційні фонди, що забезпечують доступ до фінансових ресурсів;

- *носії робочої сили (населення)*: люди, які володіють знаннями, вмінгями та навичкками, необхідних для здійснення виробничих та управлінських процесів. Їхня кваліфікація та мотивація є критично важливими для ефективності підприємницької діяльності.

- *постачальники інформації та технологій*: особи та організації, що надають доступ до знань, технологій, патентів, ліцензій, програмного забезпечення тощо, що є критично важливим для інноваційного розвитку, включаючи цифровізацію аграрного сектору.

4) ***Державні та місцеві органи влади***. Вони виконують подвійну роль у системі підприємницьких відносин:

- *як учасники ринку*, держава та місцеві органи влади можуть виступати безпосередніми замовниками товарів і послуг (через систему державних закупівель, тендери) або постачальниками (через державні та комунальні підприємства);

- *як регулятори*, вони встановлюють «правила гри» на ринку, формуючи правову базу підприємницької діяльності, здійснюючи контроль за дотриманням законодавства, впливаючи на економічні процеси через фіскальну та монетарну політику, захищаючи права споживачів та інтереси підприємців, підтримуючи конкуренцію, регулюючи ринкову інфраструктуру (наприклад, через стандартизацію, сертифікацію). Державна власність також може використовуватися як інструмент підприємницької діяльності, а державні замовлення можуть впливати на попит приватного сектору, сприяючи сталому розвитку, зокрема в аграрному секторі через програми підтримки та субсидії.

Виходячи з ролі та цілей кожного суб'єкта, їхню діяльність за критерієм відношення до підприємництва можна класифікувати наступним чином:

- **Державна діяльність** – здійснюється державою через її інститути та засновані нею установи й організації з метою розподілу та перерозподілу державних ресурсів. Вона спрямована на забезпечення економічної стабільності, суспільного добробуту, національної безпеки та задоволення суспільно значущих потреб (часто в неприбуткових, але необхідних сферах).
- **Підприємницька діяльність** – систематична, ініціативна, самостійна діяльність, що здійснюється на власний ризик з метою отримання прибутку шляхом виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або здійснення торговельної діяльності. Характерними її ознаками, як уже зазначалося вище, є її інноваційність, спрямованість на задоволення потреб ринку та прагнення до ефективного використання ресурсів.
- **Споживча діяльність** – діяльність, що здійснюється громадянами та домогосподарствами з метою придбання та використання товарів і послуг для задоволення особистих потреб. Основним принципом споживчої діяльності є максимізація власної вигоди при обмежених ресурсах.

Кожен з цих видів діяльності має свої специфічні ознаки, які визначаються їхньою сутністю та цілями. Ефективна взаємодія між суб'єктами підприємництва та іншими учасниками економічної системи є ключовою умовою для сталого економічного розвитку та задоволення потреб суспільства.

1.4.2. Об'єкти підприємництва

Діяльність суб'єктів підприємництва завжди спрямована на певні предмети, які є основою їхнього бізнесу. Ці предмети, або об'єкти підприємництва, можуть бути різноманітними за своєю природою та призначенням.

Об'єктом підприємництва є все те, на що спрямована підприємницька діяльність з метою отримання прибутку або досягнення інших економічних і соціальних результатів. Тобто, це все те, що може задовольнити чиюсь потребу й що пропонується на ринку для придбання, використання та споживання.

Основні категорії об'єктів підприємництва включають:

- *майно* (рухоме та нерухоме);
- *товари або послуги* (продукти діяльності, призначені для продажу або обміну);
- *гроші та цінні папери* (фінансові активи);
- *інформація* **(**відомості, що мають цінність);
- *результати інтелектуальної діяльності* (об'єкти інтелектуальної власності).

Коротка характеристика об’єктів підприємництва представлена в табл. 1.4.1.

Таблиця 1.4.1

Характеристика об’єктів підприємництва

Об’єкт підприємництва	Коротка характеристика
Майно	Розрізняють рухоме і нерухоме майно. **Нерухоме майно** – це об’єкти, переміщення яких неможливе без нанесення їм істотного збитку: земельні ділянки, насадження, будівлі, споруди, об’єкти незавершеного будівництва тощо. До цієї категорії також відносяться морські та повітряні судна. Нерухоме майно підлягає державній реєстрації. **Рухоме майно** – це речі, які не належать до нерухомості, включаючи гроші та цінні папери. Воно не підлягає державній реєстрації. |
Товари	Це продукти діяльності (включаючи виконані роботи та надані послуги), що призначені для продажу, обміну або іншого введення в економічний обіг.
Послуги	Підприємницька діяльність, що орієнтована на задоволення потреб інших осіб, за винятком тієї, що здійснюється на основі трудових правовідносин. Послуги є нематеріальними економічними активами, що створюють цінність без передачі права власності на фізичні товари. |
Гроші та цінні папери	**Гроші** – це специфічний товар, який виступає загальним еквівалентом вартості інших товарів (послуг). За своєю суттю гроші є родовими, замінними та подільними речами, що робить їх ефективним засобом обміну, мірою вартості та засобом заощадження в економіці. **Цінний папір** – це документ, що посвідчує з дотриманням встановленої форми та обов’язкових реквізитів майнові права, здійснення або передача яких можливі лише при його пред'явленні (ст. 142 ЦК України). До цінних паперів належать: державна облігація, вексель, чек, депозитний та ощадний сертифікати, банківська ощадна книжка на пред’явника, коносамент, акція тощо. |
Інформація	Це відомості про осіб, об'єкти, факти, події, явища та процеси, незалежно від форми їх представлення. Документ – це інформація, зафіксована на матеріальному носії з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати. У підприємництві інформація сама по собі може бути цінним товаром або ключовим ресурсом для прийняття рішень. |
Результати інтелектуальної діяльності	Перелік результатів інтелектуальної діяльності та прирівняних до них засобів індивідуалізації, яким надається правовий захист. До них належать: твори науки, літератури, мистецтва, бази даних, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, комерційні найменування, секрети виробництва (ноу-хау) тощо. Ця категорія є дедалі важливішою в інноваційних та наукоємних секторах, включаючи досягнення в агробіотехнологіях та IT-рішеннях для агробізнесу. |

Джерело: розроблено автором

Отже, різноманіття об’єктів підприємництва підкреслює багатовекторність та комплексність підприємницької діяльності. Ефективне управління цими об’єктами – чи то матеріальними активами, фінансовими ресурсами, інформацією чи результатами інтелектуальної праці – є ключовим для досягнення поставлених економічних та соціальних цілей.

В аграрному секторі це набуває особливої важливості, оскільки ефективне використання землі, сільськогосподарської техніки, біотехнологічних розробок та доступу до ринкової інформації безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та сталий розвиток суб'єкта підприємництва. Таким чином, успішний підприємець в агробізнесі не лише вміло комбінує традиційні фактори виробництва, а й активно впроваджує інноваційні підходи до управління нематеріальними активами, що є запорукою адаптації до сучасних викликів та забезпечення продовольчої безпеки.

1.5. Бізнес-моделі як ключовий елемент управління підприємництвом

Успіх функціонування будь-якого суб'єкта підприємництва значною мірою залежить не лише від внутрішніх характеристик та ефективного використання об'єктів діяльності, а й від глибокого розуміння та вмілого застосування бізнес-моделей. Саме бізнес-модель визначає спосіб, у який підприємство створює, доставляє та отримує цінність, трансформуючи наявні ресурси та можливості у стабільні джерела доходу та розвитку.

У цьому параграфі ми детально розглянемо сутність та значення бізнес-моделі, її ключові елементи, що дозволяють системно структурувати бізнес-процеси, а також основні типи бізнес-моделей, які є визначальними для забезпечення стійкості, конкурентоздатності та інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва на ринку.

1.5.1. Сутність та значення бізнес-моделі суб'єкта підприємництва

У сучасному динамічному бізнес-середовищі бізнес-модель є фундаментальним концептом, що дозволяє суб'єкту підприємництва чітко визначити свою логіку функціонування. Вона слугує своєрідним «кресленням» того, як компанія створює, доставляє та отримує цінність, описуючи її основні складові та принципи взаємодії.

Попри широке використання терміна «бізнес-модель» у науковому та практичному дискурсі, єдиного його уніфікованого визначення на сьогодні не існує. Для більш глибокого розуміння цього поняття доцільно проаналізувати його складові. **Бізнес** – це (англ. business – справа, заняття) – будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, що не заборонена законом і приносить власнику певний зиск (прибуток). **Модель** (фр. *Modèle*, від лат. *Modulus* – міра, аналог, зразок) – це спрощене відображення об'єкта або явища, що зберігає ключові його властивості та взаємозв'язки. Модель може бути матеріальним або уявним представленням, що дозволяє аналізувати, прогнозувати та управляти складними системами [103, с. 491].

Відтак, **бізнес-модель** можна визначити як концептуальне відображення того, як конкретний суб'єкт підприємництва функціонує, створює, доставляє та отримує цінність у контексті своєї діяльності. Це своєрідний план, що описує, як він заробляє гроші та забезпечує свій розвиток, деталізуючи його основні складові та їхню взаємодію.

Бізнес-модель описує логіку функціонування суб'єкта підприємництва, відповідаючи на низку ключових питань:

- *Цільовий клієнт*: Хто є нашим цільовим споживчим сегментом?

- *Ціннісна пропозиція*: Яку унікальну цінність (продукти, послуги, вирішення проблем) ми пропонуємо нашим клієнтам?
- *Створення цінності*: Яким чином ми створюємо цю цінність (ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери)?
- *Доставка цінності*: Як ми доставляємо цю цінність нашим клієнтам (канали збуту та комунікації)?
- *Потоки доходів*: Як ми генеруємо дохід від створеної цінності?
- *Структура витрат*: Які витрати ми несемо для створення та доставки цінності?

Важливо розмежувати поняття **«бізнес-модель»** та **«стратегія»**, оскільки вони часто взаємозамінюються або плутаються. Хоча бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією, вона не є її повним синонімом. Основні відмінності між ними наведені в табл. 1.5.1.

Таблиця 1.5.1

Відмінності бізнес-моделі від стратегії

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
Створення цінності та її трансформація в прибуток	Фокусується на створенні цінності та описує механізми її перетворення на прибуток для суб'єкта підприємництва	Дивиться ширше, зосереджуючись на створенні та підтримці стійкої конкурентної переваги у довгостроковій перспективі.
Формування вартості бізнесу	Створює архітектуру перетворення інновацій та ресурсів на економічну цінність для бізнесу, але не завжди відповідає на питання прямого перетворення вартості бізнесу в прибуток для власників.	Орієнтована на підвищення загальної вартості бізнесу в перспективі шляхом досягнення довгострокових цілей та оптимального використання ресурсів.
Необхідний рівень знань про бізнес-середовище	Створення моделі не вимагає глибокого знання про всю складність бізнес-середовища, зосереджуючись на внутрішній логіці.	Адекватність розроблення стратегій залежить від більш глибокого та комплексного аналізу, що вимагає максимально повної інформації про середовище, в якому функціонує та розвивається підприємство.

Джерело: [103, с. 493] у адаптованому вигляді

Таким чином, **бізнес-модель** є фундаментальним описом логіки створення цінності та отримання доходу, відповідаючи на питання **«Як ми працюємо?»**. Натомість **стратегія** визначає довгострокові конкурентні переваги та шляхи їх досягнення в динамічному зовнішньому середовищі, відповідаючи на питання **«Як ми виграємо?»**. Їх взаємодія дозволяє підприємству не тільки ефективно функціонувати, але й стабільно розвиватися, адаптуючись до мінливих умов ринку.

Бізнес-модель може бути як формальною (документованою, наприклад, у бізнес-плані), так і неформальною (існувати в свідомості підприємця). Проте, її чітке розуміння є критично важливим для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень, залучення інвестицій та забезпечення загальної стійкості суб'єкта підприємництва.

1.5.2. Класична та інноваційна моделі підприємництва

Усі підходи до створення та ведення підприємництва можна умовно поділити на дві основні категорії: класичну та інноваційну моделі [63]. Ці моделі відрізняються за своїми цілями, стратегіями, підходами до ринку та фокусом уваги.

Таблиця 1.5.2

Моделі підприємництва

Вид моделі	Зміст моделі
Класичне підприємництво (традиційне, репродуктивне, рутинне)	Організація діяльності з розрахунком на максимальну віддачу ресурсів, наявних у розпорядженні підприємницької організації
Інноваційне підприємництво	Організація діяльності, яка повністю ґрунтується на інноваціях, в результаті якої з'являється або новий товар, або товар з принципово новими характеристиками або властивостями, або нові технології

Класична модель підприємництва (часто звана «ресурсною») орієнтується на максимізацію віддачі від наявних у підприємця ресурсів. Її фокус уваги спрямований переважно всередину суб'єкта підприємництва, зосереджуючись на оптимізації внутрішніх процесів.

Основні характеристики класичної моделі включають: *ефективність* (акцент на оптимізації існуючих процесів, зниженні витрат та підвищенні продуктивності); *стабільність* (прагнення до стабільного зростання та передбачуваних результатів); *конкуренція* (основні інструменти залучення клієнтів – конкурентоспроможні ціни та висока якість продукції/послуг); *орієнтація на існуючий ринок* (задоволення вже відомих потреб споживачів на сформованих ринках); *поступові покращення* (вдосконалення продуктів та процесів відбувається еволюційним шляхом); *чітка структура та ієрархія* (зазвичай передбачає формальну організаційну структуру з чітким розподілом обов'язків та ієрархією).

Прикладами класичної моделі підприємництва є: традиційні роздрібні магазини; виробничі підприємства, що спеціалізуються на масовому виробництві стандартизованої продукції; консалтингові фірми, що надають стандартні послуги.

Інноваційна модель підприємництва, на противагу класичній, робить акцент на створенні та комерціалізації нових продуктів, послуг, технологій або бізнес-моделей. Її фокус уваги спрямований на зовнішнє оточення підприємства, на виявлення та використання нових можливостей.

Ключові риси інноваційної моделі: *новизна та унікальність* (створення чогось принципово нового або значно вдосконаленого, що часто змінює ринкові правила); *високий рівень ризику та невизначеності* (інновації часто пов'язані з непередбачуваними результатами та необхідністю прийняття значних ризиків); *конкуренція через унікальну цінність* (залучення клієнтів завдяки унікальним перевагам та інноваційним рішенням, а не лише ціні чи якості); *створення нових ринків або значна зміна існуючих* (інновації можуть відкривати нові ніші або кардинально трансформувати існуючі ринки); *швидкі зміни та адаптивність* (необхідність швидко реагувати на нові можливості та виклики, постійно адаптуючись); *гнучка та експериментальна структура* (часто передбачає менш формальну організацію, заохочення експериментів, швидке прототипування та співпраці).

Прикладами інноваційної моделі можуть виступати*:* технологічні стартапи; суб'єкти, що розробляють проривні технології (наприклад, вертикальні ферми, біотехнологічні рішення у рослинництві); або підприємництво, що використовує нові бізнес-моделі (наприклад, економіка спільного споживання в аграрному секторі).

Важливо зазначити, що класична та інноваційна моделі підприємництва не є абсолютно взаємовиключними. Вони, скоріше, є двома полюсами, між якими може коливатися діяльність суб'єкта підприємства. Часто на практиці застосовується *комбінація цих моделей* у різних співвідношеннях. Хоча для стійкого розвитку суспільства та його збагачення ключову роль відіграє інноваційне підприємництво (детальніше воно буде розглянуте у розділі 14), статистика показує, що більшість підприємців працюють у класичній моделі або у змішаних варіантах.

Отже, якщо модель підприємництва – це загальна концепція того, як працює бізнес, то класична та інноваційна моделі – це два основні типи або стратегії побудови цієї моделі, що відрізняються за своїми пріоритетами та підходами до створення та доставки цінності.

1.5.3. Ключові елементи бізнес-моделі (на основі моделі CANVAS)

Для детального опису та аналізу бізнес-моделей однією з найбільш популярних та універсальних рамок є **модель Business Model Canvas (CANVAS),** розроблена у 2008 році швейцарським бізнес-теоретиком Олександром Остервальдером та бельгійським вченим, професором інформаційних систем управління Івом Піньє [111, с. 12].

«Canvas» в перекладі означає «канва» або «полотно», що символізує основу для візуального структурування всіх ключових аспектів бізнесу. Ця модель дозволяє системно продумати та описати логіку функціонування суб'єкта підприємництва.

Вона включає дев'ять взаємопов'язаних блоків, які відображають ключові аспекти діяльності суб'єкта підприємництва [10]:

1) **Споживчі сегменти (Customer Segments)**: Детальний опис цільових груп споживачів (фізичних осіб або організацій), яких суб'єкт підприємництва прагне обслуговувати. Важливо глибоко розуміти їхні потреби, вподобання, поведінку та характеристики, перш ніж створювати для них цінність.

2) **Ціннісні пропозиції (Value Propositions)**: Опис конкретних продуктів або послуг, що створюють унікальну цінність для обраних споживчих сегментів. Цінність може полягати у вирішенні проблем, задоволенні потреб, наданні унікальних переваг (наприклад, інноваційна аграрна продукція з підвищеною поживністю).

3) **Канали збуту (Channels)**: Опис способів, якими підприємство доставляє свої ціннісні пропозиції до споживачів. Це охоплює як канали комунікації (інформування про продукт), так і дистрибуції та продажів (безпосередня передача продукту/послуги), а також післяпродажне обслуговування.

4) **Взаємовідносини з клієнтами (Customer Relationships)**: Визначення типів відносин, які підприємство встановлює та підтримує зі своїми споживчими сегментами (наприклад, персональна підтримка, самообслуговування через онлайн-платформи, формування спільнот споживачів органічної продукції).

5) **Потоки доходів (Revenue Streams)**: Опис усіх способів, якими підприємство генерує дохід від своїх ціннісних пропозицій (наприклад, прямий продаж активів, плата за використання послуги, модель підписки на аграрні новини або аналітику, ліцензування технологій).

6) **Ключові ресурси (Key Resources)**: Опис найважливіших активів, необхідних для функціонування бізнес-моделі. Це можуть бути фінансові ресурси (капітал), фізичні (обладнання, земля, інфраструктура), інтелектуальні (патенти, ноу-хау, бренди) та людські (кваліфікований персонал, експертиза).

7) **Ключові види діяльності (Key Activities)**: Опис найважливіших дій, які суб'єкт підприємництва повинен здійснювати для успішної реалізації своєї бізнес-моделі (наприклад, виробництво агропродукції, маркетинг та продажі, розробка нових гібридів насіння).

8) **Ключові партнери (Key Partnerships)**: Опис мережі постачальників та партнерів, з якими співпрацює підприємство на постійній основі для створення ціннісної пропозиції та ефективної реалізації бізнес-моделі (наприклад, стратегічні альянси з постачальниками добрив, спільні підприємства з переробки агропродукції).

9) **Структура витрат (Cost Structure)**: Опис усіх витрат, пов’язаних з функціонуванням бізнес-моделі. Важливо розрізняти постійні та змінні витрати, а також ідентифікувати ключові фактори, що впливають на загальний рівень витрат, для забезпечення фінансової ефективності.

Кожен із цих дев’яти блоків є взаємозалежним, і зміни в одному з них неминуче впливають на інші. Комплексний аналіз всіх елементів CANVAS дозволяє не тільки описати існуючу бізнес-модель, але й ідентифікувати потенційні можливості для інновацій, оптимізації та підвищення ефективності діяльності, що особливо актуально в динамічному аграрному середовищі.

1.5.4. Основні типи бізнес-моделей розвитку підприємництва

У процесі розвитку суб’єкти підприємництва можуть використовувати різні бізнес-моделі або їх комбінації для досягнення зростання, масштабування та диверсифікації. Серед численних типів бізнес-моделей, що відрізняються залежно від галузі, розміру бізнесу, технологій та інших факторів, можна виділити наступні ключові:

- **Модель прямого продажу B2C (Business-to-Consumer):** Передбачає продаж товарів або послуг безпосередньо кінцевим споживачам, часто через власні канали (фізичні магазини, онлайн-платформи).
- **Модель підписки (Subscription Model):** Надання доступу до продуктів або послуг за регулярну періодичну плату (місячну, річну тощо). Ця модель забезпечує стабільний прогнозований потік доходів та сприяє формуванню довгострокових відносин з клієнтами (наприклад, підписка на доставку органічних овочів, агроаналітику).
- **Модель Freemium:** Пропонування базової версії продукту або послуги безкоштовно, а за розширені функції, додаткові можливості або відсутність реклами стягується плата. Дозволяє залучити велику кількість користувачів, частина з яких згодом конвертується в платних клієнтів.
- **Модель електронної комерції (E-commerce):** Продаж товарів або послуг через інтернет, використовуючи власні веб-сайти, маркетплейси або соцмережі.

➢ **Модель франчайзингу:** Надання права іншим особам (франчайзі) вести бізнес під відомим брендом та за встановленими стандартами франчайзера в обмін на роялті та/або одноразові платежі. Це дозволяє швидко розширювати ринкову присутність з відносно невеликими власними інвестиціями.

➢ **Модель платформи:** Створення посередницького майданчика, що полегшує взаємодію між різними групами користувачів (наприклад, покупців і продавців, розробників агротехнологій та фермерських господарств). Масштабування відбувається за рахунок мережевих ефектів.

➢ **Модель виходу на нові ринки:** Експансія в нові географічні регіони або демографічні сегменти. Це може значно збільшити потенційний обсяг ринку та забезпечити нові можливості для зростання.

➢ **Бізнес-модель «довгого хвоста» (Long Tail):** Фокус на продажу невеликих обсягів великої кількості нішевих товарів або послуг, які мають низький індивідуальний попит, але сумарно можуть приносити значний дохід. Особливо ефективна в онлайн-середовищі, де витрати на зберігання та дистрибуцію низькі.

➢ **Модель «бритва та леза» (Razor and Blades):** Продаж основного продукту за низькою ціною (або навіть безкоштовно) та отримання прибутку від продажу супутніх, часто необхідних, товарів або послуг (наприклад, продаж сільськогосподарської техніки за доступною ціною та прибуток від продажу запчастин, сервісу чи спеціалізованих витратних матеріалів).

➢ **Модель партнерства та стратегічних альянсів:** Співпраця з іншими компаніями для обміну ресурсами, виходу на нові ринки, розширення асортименту або зниження витрат.

1.5.5. Значення бізнес-моделі для розвитку та конкурентоздатності суб'єкта підприємництва

Ефективна бізнес-модель є критично важливим фактором для довгострокового успіху та конкурентоздатності суб'єкта підприємництва. Вона дозволяє:

1. Забезпечувати чітке розуміння бізнесу. Бізнес-модель допомагає підприємцю та його команді мати цілісне бачення власного бізнесу, розуміти взаємозв'язки між його ключовими компонентами та усвідомлювати, як створюється цінність.

2. Виявляти та формувати конкурентні переваги. Аналіз бізнес-моделі дозволяє ідентифікувати унікальні аспекти діяльності, які можуть стати основою для формування стійких конкурентних переваг, що важко скопіювати конкурентам.

3. Стимулювати інновації та адаптивність. Розробка, переосмислення та постійна адаптація бізнес-моделі є рушієм пошуку нових способів створення та доставки цінності, відкриваючи нові ринкові можливості. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні загрози та зміни ринкових умов.

4. Залучати інвестиції. Чітко сформульована та переконлива бізнес-модель є важливим інструментом для залучення фінансування від інвесторів, які оцінюють її життєздатність, потенціал зростання та прибутковість.

5. Здійснювати ефективне стратегічне планування та управління. Бізнес-модель слугує основою для розробки стратегічних планів розвитку, визначення ключових показників ефективності (KPIs) та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

6. Будувати ефективну комунікацію із зацікавленими сторонами. Бізнес-модель є ефективним інструментом для комунікації з партнерами, постачальниками, працівниками та іншими зацікавленими сторонами, допомагаючи їм зрозуміти логіку та перспективи бізнесу.

7. Оптимізувати використання ресурсів. Чітке визначення ключових ресурсів та видів діяльності допомагає ефективно розподіляти та використовувати наявні активи, мінімізуючи втрати.

8. Забезпечувати фінансову стійкість та зростання. Ефективна бізнес-модель генерує достатні потоки доходів для покриття витрат та забезпечення прибутковості, створюючи міцну основу для подальшого розвитку та масштабування.

9. Залучати та утримувати таланти. Зрозуміла, перспективна та інноваційна бізнес-модель може приваблювати кваліфікованих працівників, які бачать свій внесок у досягнення спільних цілей та розвиток суб'єкта підприємництва.

Отже, бізнес-модель суб'єкта підприємництва є фундаментальним інструментом для комплексного розуміння, ефективного управління та сталого розвитку підприємницької діяльності. Вона відображає основну логіку створення, доставки та отримання цінності, визначаючи ключові елементи діяльності підприємства та їхню взаємодію. Вибір адекватної бізнес-моделі, що відповідає цінності, яку пропонує підприємець, потребам ринку та наявним можливостям, є одним із ключових факторів успіху будь-якого підприємницького починання.

Успішні суб'єкти підприємництва постійно аналізують, адаптують та оновлюють свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах мінливого ринкового середовища та досягати довгострокового зростання. Розуміння основних типів бізнес-моделей (зокрема, відмінностей між класичною та інноваційною) та вміння застосовувати їх на практиці є важливою компетенцією для кожного підприємця та менеджера, особливо в контексті управління аграрним бізнесом, де інноваційність, сталість та адаптивність до мінливих природно-кліматичних та ринкових умов відіграють вирішальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки та сталого розвитку.

1.6. Підприємництво як рушійна сила економічного та соціального розвитку

Підприємництво, як рушійна сила економічного та соціального прогресу, має глибокі історичні корені та продовжує відігравати ключову роль у формуванні сучасного світу. Від діяльності первісних ремісників і купців, що заклали основи торгівлі та обміну, до епохи великих географічних відкриттів, які розширили ринки та стимулювали появу нових господарських форм, підприємницька ініціатива завжди була каталізатором розвитку. Промислові революції XVIII-XIX століть, завдяки новаторським ідеям та сміливості підприємців, спричинили кардинальні зміни у виробництві, технологіях та соціальній структурі, заклавши фундамент сучасної економіки. У XX та XXI століттях підприємництво стало провідним драйвером інновацій в інформаційних технологіях, біотехнологіях та інших передових галузях, визначаючи траєкторію глобального розвитку. Це демонструє безперервну еволюцію концепції підприємництва, про яку йшлося у параграфі 1.1.

1.6.1. Підприємництво як двигун економічного зростання

У світовому контексті підприємництво є визнаним двигуном економічного зростання, потужним генератором робочих місць та ключовим чинником підвищення конкурентоздатності національних економік. Країни з розвиненою підприємницькою екосистемою, такі як США, Німеччина, Ізраїль та країни Південно-Східної Азії, демонструють високі темпи інноваційного розвитку та сталого соціального прогресу. Підприємці в усьому світі генерують нові ідеї, трансформують їх у комерційно успішні продукти та послуги, сприяючи підвищенню якості життя та вирішенню глобальних викликів, включаючи й ті, що стосуються продовольчої безпеки та сталого розвитку.

В Україні роль підприємництва, зокрема малого та середнього (МСП), є особливо значущою. За даними дослідження UNDP Ukraine, МСП складає близько 99,98% від загальної кількості підприємств, генерує дві третини доданої вартості та забезпечує понад 80 % робочих місць в країні [109]. Розвиток МСП стимулює ринкову конкуренцію, підвищує конкурентоспроможність та інноваційний потенціал економіки, а також сприяє зміцненню середнього класу в суспільстві.

Для більш глибокого розуміння всебічного впливу підприємництва на економічний та соціальний розвиток суспільства доцільно розглянути його ключові функції, що відображають широкий спектр його впливу.

1.6.2. Ключові функції підприємництва в розвитку суспільства

Осягнення сутності підприємницької діяльності неможливе без аналізу її функціонального призначення. Ці функції відображають роль підприємця як агента змін та розвитку (рис. 1.6.1).

Розглянемо детальніше сутність кожної з цих функцій.

Перетворювальна (комбінаційна) функція. Підприємництво націлене на найбільш ефективне та раціональне використання всіх видів ресурсів – матеріальних, людських, фінансових, інформаційних, враховуючи найновіші досягнення науки, техніки та управлінських практик.

Підприємці вміло комбінують різні фактори виробництва (працю, капітал, землю, інформацію, технології) для створення нових або вдосконалених товарів і послуг, а також для оптимізації існуючих виробничих процесів, що безпосередньо впливає на формування цінності бізнес-моделі (див. параграф 1.5).

Рис. 1.6.1. Функції підприємництва

Джерело: розробка автора

Інноваційна (творча) функція. Підприємництво є ключовим рушієм інновацій. Підприємці генерують та комерціалізують нові ідеї, впроваджують передові технології, розробляють унікальні продукти та послуги, знаходять нестандартні способи організації бізнесу. При цьому вони свідомо приймають на себе фінансові, операційні та інші ризики, пов'язані із започаткуванням та веденням інноваційного бізнесу.

Готовність до ризику є невід'ємною частиною підприємницької діяльності та основою для розвитку інноваційних бізнес-моделей.

Організаційна (управлінська) функція. Полягає в ефективній організації виробничих процесів, прийнятті стратегічних та оперативних рішень, координації діяльності працівників, впровадженні маркетингових підходів, забезпеченні збуту та загальному управлінні суб'єктом господарювання.

Створююча (ресурсогенеруюча) функція. Підприємництво є потужним джерелом генерації доходу та створення робочих місць. Воно сприяє появі нових суб'єктів господарювання, збільшенню обсягів виробництва товарів і послуг, що веде до зростання валового внутрішнього продукту, підвищення рівня зайнятості та загального добробуту населення.

Посередницька функція. Підприємці часто виступають ефективними посередниками між виробниками та споживачами, забезпечуючи оптимальний та безперебійний рух товарів і послуг на ринку, долаючи розриви в інформації та часі.

Соціальна функція. Підприємництво здатне сприяти вирішенню широкого спектру соціальних проблем. Це реалізується через створення соціальних підприємств, виробництво соціально значущих товарів і послуг, підтримку місцевих громад, а також ініціативи, спрямовані на підвищення екологічної свідомості та впровадження принципів сталого розвитку.

Стимулююча (мотиваційна) функція. Полягає у формуванні дієвого мотиваційного механізму для працівників, заохочуючи їх до ефективної та корисної праці, сприяючи розвитку їхніх професійних якостей та особистісного зростання.

Особистісна функція. Підприємництво надає широкі можливості для самореалізації індивіда як особистості, втілення власних ідей, досягнення фінансової незалежності та отримання задоволення від результатів своєї праці.

Захисна функція. Передбачає системний захист прав та інтересів підприємців, створення сприятливих умов для функціонування бізнесу та усунення існуючих проблем на макрорівні. Це здійснюється на основі співробітництва підприємців та їхніх об'єднань з державними органами влади та управління, міжнародними організаціями, фондами, що сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємництва та покращенню інвестиційного клімату.

Наведені функції підприємництва можуть бути доповнені та деталізовані залежно від стану соціально-економічного розвитку країни, регіональних особливостей, глобалізаційних викликів та тенденцій світової економіки. Однак, у сукупності вони чітко демонструють, що підприємництво відіграє ключову роль в економічному та соціальному розвитку.

1.6.3. Економічне та соціальне значення підприємництва

Підприємництво є ключовим фактором, що зумовлює прогрес та процвітання нації. Його значення охоплює як економічну, так і соціальну сфери.

Економічне значення:

- *Рушійна сила зростання*. Підприємці створюють нові суб'єкти господарювання, збільшують обсяги виробництва, стимулюють інновації та технологічний прогрес, що безпосередньо підвищує продуктивність праці та загальну конкурентоздатність економіки.
- *Ключовий фактор зайнятості.* Підприємці забезпечують створення нових робочих місць, знижуючи рівень безробіття та підвищуючи добробут населення. Малий та середній бізнес, значну частину якого складає підприємництво, є найбільшим роботодавцем у багатьох країнах.
- *Джерело інновацій та вдосконалень.* Підприємці постійно шукають нові способи задоволення потреб споживачів, розробляють та впроваджують нові продукти, послуги, технології та бізнес-моделі, що є особливо важливим для аграрного сектору, де інновації у селекції, агротехніці та переробці забезпечують продовольчу безпеку.
- *Каталізатор конкуренції.* Велика кількість підприємств на ринку сприяє здоровій конкуренції, що призводить до покращення якості товарів і послуг, зниження цін та розширення асортименту для споживачів.
- *Основа для наповнення бюджету.* Підприємницька діяльність генерує податкові надходження, які є важливим джерелом доходів для державного та місцевих бюджетів, забезпечуючи фінансування суспільних потреб, інфраструктурних проектів та соціальних програм.
- *Майданчик для залучення інвестицій.* Перспективні підприємницькі ідеї та проекти приваблюють внутрішні та зовнішні інвестиції, сприяючи зростанню капіталовкладень та прискоренню економічного розвитку.
- *Підвищення ефективності використання ресурсів.* Підприємці зацікавлені в оптимізації виробничих процесів та раціональному використанні всіх видів ресурсів для мінімізації витрат та максимізації прибутку, що сприяє сталому розвитку.

Таким чином, підприємництво виконує особливу функцію в економіці, сутність якої зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричиняє руйнацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень. Зрештою, воно стає тією силою, котра прискорює рух економіки шляхом ефективності, раціоналізації, бережливості та постійного оновлення.

Соціальне значення:

- *Зростання рівня життя населення.* Підприємництво забезпечує зростання матеріального добробуту населення, створюючи робочі місця та пропонуючи якісні та доступні товари та послуги.
- *Соціальна мобільність.* Надає людям можливість реалізувати свій потенціал, втілити власні ідеї та досягти фінансової незалежності, незалежно від походження чи соціального статусу, що сприяє формуванню середнього класу.
- *Соціально-економічний розвиток громад.* Підприємці часто інвестують у розвиток місцевої інфраструктури, створюють робочі місця на місцях та сприяють покращенню якості життя місцевих мешканців, особливо в сільській місцевості.
- *Соціальна відповідальність.* Підприємці все частіше беруть участь у благодійних проектах, підтримують соціальні ініціативи та впроваджують етичні

стандарти ведення бізнесу. Активно розвивається соціальне підприємництво, що цілеспрямовано спрямоване на вирішення конкретних суспільних проблем (наприклад, проблеми доступу до чистої води, переробки відходів в аграрному секторі).

- *Формування активної громадянської позиції.* Підприємці часто стають лідерами думок у своїх громадах, беруть активну участь у суспільному житті та сприяють розвитку громадянського суспільства, що зміцнює демократичні інститути.
- *Підвищення адаптивності суспільства.* Підприємницька культура заохочує ініціативність, креативність, готовність до ризику та швидку адаптацію до змін, що робить суспільство більш гнучким, стійким до викликів та здатним ефективно реагувати на кризи.

Отже, підприємництво, маючи багату історичну спадщину та відіграючи ключову роль у глобальних економічних та соціальних процесах, є визначальним фактором прогресу і в Україні. Його багатогранні функції та всеосяжне значення для економічного та соціального розвитку суспільства неможливо переоцінити. Воно є джерелом інновацій, створює робочі місця, наповнює бюджети, підвищує конкурентоздатність, сприяє соціальній мобільності та формує адаптивне, відповідальне суспільство.

1.7. Місце управління підприємництвом в системі економічних наук

Після розгляду феномену підприємництва як багатогранного соціально-економічного явища, його сутності, функцій та значення у попередніх параграфах, важливо визначити його місце в широкій системі економічних наук. Це дозволить чітко окреслити предмет дослідження управління підприємництвом, його взаємозв'язки з іншими науковими дисциплінами та методологічні підходи, що використовуються для його вивчення.

Управління підприємництвом є відносно молодою, але надзвичайно динамічною та міждисциплінарною галуззю економічної науки. Воно виникло на перетині економічної теорії, менеджменту, інноватики, фінансів, маркетингу та соціології, фокусуючись на специфічних аспектах ініціювання, організації та розвитку нових або існуючих бізнес-структур в умовах ризику та невизначеності.

Ключові аспекти, що визначають місце управління підприємництвом у системі економічних наук:

1. Специфічний об'єкт дослідження. На відміну від класичного менеджменту, який переважно зосереджений на оптимізації діяльності вже існуючих та стабільних організацій, управління підприємництвом зосереджується на динамічних процесах створення, розвитку та трансформації бізнесу. Його об'єктом є підприємницька діяльність у всій її складності, включаючи ідентифікацію можливостей, мобілізацію ресурсів, прийняття рішень в умовах ризику та впровадження інновацій.

2. Інтеграція різних галузей знань. Управління підприємництвом синтезує знання з: ***мікроекономіки*** (для розуміння ринкових механізмів, поведінки споживачів, ціноутворення та конкуренції); ***макроекономіки*** (для аналізу впливу державної політики, економічного зростання та глобальних трендів на

підприємницьке середовище); ***стратегічного менеджменту*** (для розробки та реалізації довгострокових планів розвитку, позиціонування на ринку та формування конкурентних переваг); ***інноваційного менеджменту*** (для вивчення процесів створення, комерціалізації та розповсюдження нових ідей, технологій та продуктів); ***фінансового менеджменту*** (для ефективного управління капіталом, залучення інвестицій, оцінки прибутковості та ризиків проектів); ***маркетингу*** (для розуміння потреб ринку, формування ціннісних пропозицій, побудови відносин зі споживачами та просування товарів/послуг); ***теорії організації*** (для проектування ефективних організаційних структур, управління людськими ресурсами та командною роботою).

3. Орієнтація на інновації та створення цінності. Управління підприємництвом відрізняється акцентом на креативність, пошук нових можливостей та інновації. Воно вивчає, як підприємці генерують цінність, яка часто виходить за межі простого отримання прибутку, включаючи соціальну та екологічну цінність. Це особливо важливо в контексті інноваційно-аграрного підприємництва, де управління орієнтоване на впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва та забезпечення сталого розвитку.

4. Фокус на динаміці та адаптивності. На відміну від статичних моделей, управління підприємництвом приділяє значну увагу динамічним процесам змін, адаптації до невизначеності та здатності підприємців швидко реагувати на виклики та можливості зовнішнього середовища. Це включає вивчення життєвого циклу підприємства, від стартапу до масштабування та можливої трансформації.

5. Практична спрямованість. Хоча управління підприємництвом має міцну теоретичну базу, воно також є прикладним напрямом, спрямованим на розробку практичних інструментів, моделей та методик для успішної реалізації підприємницьких ініціатив. Воно надає знання та навички, необхідні для ефективного ведення бізнесу в реальних умовах.

Таким чином, управління підприємництвом не є окремою, ізольованою дисципліною, а органічно інтегрується в систему економічних наук як самостійна, міждисциплінарна галузь, що вивчає закономірності створення, розвитку та функціонування підприємницьких структур, з особливим акцентом на інновації, ризик та адаптивність в умовах мінливого зовнішнього середовища. Її місце визначається унікальним фокусом на підприємцеві та підприємницькому процесі, а також здатністю синтезувати знання з різних сфер для досягнення економічного та соціального прогресу.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було досліджено підприємництво як складне та динамічне соціально-економічне явище, що є невід'ємною складовою прогресивного розвитку суспільства. З урахуванням опрацьованих питань було:

1.1. *Феномен підприємництва: генезис та теоретичне осмислення.* Розглянуто феномен підприємництва через призму його історичного генезису та еволюції, що свідчить про його безперервну трансформацію від інтуїтивної діяльності до науково обґрунтованої теорії. Обґрунтовано, що багатогранність

поглядів на роль підприємця, виокремлених різними школами думки, підтверджує універсальність підприємницького духу крізь століття

1.2. *Сутність підприємництва та його характерні особливості*. З'ясовано сутність підприємництва як ініціативну, самостійну, інноваційну діяльність, спрямовану на створення нової цінності та отримання прибутку в умовах ризику та невизначеності. Ідентифіковано його ключові особливості – інноваційність, ризиковість, ініціативність, цілеспрямованість та динамічність. Доведено, що ці риси є вирішальними для успішної реалізації підприємницьких ідей.

1.3. *Принципи та мотиви як рушійні сили підприємницької діяльності*. Систематизовано ключові принципи (системність, інноваційність, гнучкість, відповідальність) та мотиви (прагнення до самореалізації, фінансової незалежності, суспільної користі) підприємницької діяльності. Обґрунтовано, що ці внутрішні рушійні сили спонукають індивідів до підприємницької активності та визначають її спрямованість.

1.4. *Суб'єкти та об'єкти підприємництва*. Проаналізовано структуру підприємницької системи через чітке розмежування її суб'єктів (індивіди, колективи, організації) та об'єктів (ресурси, ідеї, технології). Доведено, що їхня взаємозалежність та синергетичний ефект є основою в процесі створення цінності.

1.5. *Бізнес-моделі як ключовий елемент управління підприємництвом*. Досліджено бізнес-моделі як ключовий елемент управління підприємництвом, що описує логіку створення, доставки та отримання цінності. Доведено, що їхнє розуміння та вміле застосування, зокрема використання моделі CANVAS, є критично важливим для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства. Акцентовано на тому, що в агробізнесі розробка бізнес-моделі дозволяє адаптувати виробничі цикли до сезонності та кліматичних ризиків.

1.6. *Підприємництво як рушійна сила економічного та соціального розвитку*. Обґрунтовано ключову роль підприємництва як рушійної сили економічного та соціального розвитку суспільства. Деталізовано його численні функції (інноваційна, перетворювальна, створююча, соціальна) та значення (формування ВВП, створення робочих місць, стимулювання інновацій, підвищення добробуту). Особливо це актуально для агробізнесу, де підприємництво стимулює модернізацію, підвищення продуктивності та сталий розвиток сільських громад.

1.7. *Місце управління підприємництвом в системі економічних наук*. Проаналізовано місце управління підприємництвом у системі економічних наук. Доведено його міждисциплінарний характер та самостійне значення як галузі, що синтезує знання з економічної теорії, менеджменту, інноватики та інших суміжних дисциплін. Обґрунтовано необхідність системного вивчення підприємництва як об'єкта управління.

Таким чином, даний розділ закладає міцний концептуальний та методологічний фундамент для подальшого поглибленого дослідження управління підприємництвом, його інституційного забезпечення та практичної реалізації.

РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЙОГО ПОДАЛЬША ГАРМОНІЗАЦІЯ З ПРАКТИКАМИ ЄС

У попередньому розділі було здійснено аналіз підприємництва як складного соціально-економічного феномену, охопивши його еволюцію, сутнісні характеристики, рушійні сили, ключових учасників, різноманітні бізнес-моделі та його визначальну роль у розвитку суспільства. Однак, для забезпечення гармонійного співіснування підприємницької ініціативи та суспільних інтересів, створення передбачуваного та стабільного економічного середовища, корекції ринкових недоліків, необхідна певна система державного впливу. Саме всебічному розгляду державного регулювання підприємництва і буде присвячено даний розділ.

Ефективна система державного регулювання дозволяє не лише встановлювати правила та обмеження, але й створювати стимули для розвитку, інновацій та підвищення конкурентоспроможності бізнесу, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів України. Даний розділ присвячений комплексному дослідженню сутності, цілей, функцій та інструментів державного регулювання підприємництва, а також аналізу його правових засад, механізмів обмежень, ліцензування, стандартизації, сертифікації та державної підтримки. Особлива увага приділяється гармонізації вітчизняної регуляторної політики з практиками Європейського Союзу, що є необхідною умовою для інтеграції українського бізнесу у єдиний європейський ринок та забезпечення його сталого розвитку.

2.1. Сутність, цілі та функції державного регулювання підприємництва

2.1.1. Сутність державного регулювання

Державне регулювання підприємництва є інтегрованою системою цілеспрямованих заходів, які здійснюються органами державної влади з метою формування оптимального середовища для функціонування суб’єктів підприємництва. Цей комплексний вплив передбачає розробку та імплементацію нормативно-правових актів, стандартів і принципів ведення бізнесу, що забезпечують синергію між свободою підприємницької ініціативи та необхідністю захисту національних, суспільних і приватних інтересів.

Сутність державного регулювання полягає у послідовному формуванні такого правового, економічного та інституційного ландшафту, який сприятиме легальному, ефективному, інноваційно спрямованому та соціально відповідальному функціонуванню підприємницьких структур. Це передбачає не лише здійснення контролю та нагляду, але й активні заходи стимулювання розвитку, мінімізації адміністративних бар’єрів, створення сприятливих умов для сталого зростання та нівелювання негативних зовнішніх ефектів (екстерналій), які можуть виникати у процесі підприємницької діяльності. У контексті аграрного сектору, це особливо актуально з огляду на його стратегічне значення для продовольчої безпеки та сталого розвитку територій.

2.1.2. Цілі державного регулювання підприємництва

Цілі державного регулювання підприємництва є багатовекторними, що відображає комплексність завдань, які ставить перед собою держава задля забезпечення всебічного економічного та соціального прогресу.

Насамперед, однією з ключових цілей є *встановлення правових рамок*. Це передбачає формування чіткої, прозорої та передбачуваної нормативно-правової бази, яка всебічно регламентує всі стадії життєвого циклу суб'єктів підприємництва – від моменту їх створення та реєстрації до поточної діяльності, реорганізації та ліквідації. Сюди відносять положення Цивільного та Господарського Кодексів України, законів України «Про підприємництво», «Про фермерське господарство», а також інших спеціальних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність, наприклад, в аграрному секторі.

Досягнення *захисту прав споживачів* є невід'ємною частиною регуляторної політики. Держава гарантує належну якість та безпеку товарів і послуг, забезпечує доступність достовірної інформації про них та створює ефективні механізми для захисту прав споживачів у випадку їх порушення.

Пріоритетною ціллю є *стимулювання економічного розвитку*, що включає заохочення інвестиційної та інноваційної активності, сприяння генерації нових робочих місць, підтримка експортного потенціалу та розвиток стратегічно важливих галузей. Це є вирішальним для реалізації інноваційної моделі розвитку економіки, особливо в аграрному секторі, де впровадження нових технологій та практик є запорукою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Прикладами таких стимулів є програми державної підтримки малого та середнього бізнесу або створення спеціальних економічних зон.

Державне регулювання також спрямоване на *гарантування соціальної справедливості та захисту*. Це реалізується через регулювання трудових відносин, встановлення мінімальних соціальних стандартів, зокрема мінімального рівня заробітної плати, забезпечення безпечних і гідних умов праці. Ці аспекти відображено у трудовому законодавстві та колективних договорах.

Значна увага приділяється *охороні навколишнього середовища*. Держава встановлює та контролює дотримання екологічних норм і стандартів, стимулює впровадження екологічно відповідальних підприємницьких практик, зокрема у сільському господарстві, та сприяє розвитку «зелених» технологій і принципів циркулярної економіки.

Крім того, регулювання має на меті *забезпечення національної безпеки та оборони*. Це передбачає здійснення контролю за стратегічно важливими видами діяльності, експортом та імпортом товарів подвійного призначення, а також забезпечення потреб оборонного сектору держави.

Нарешті, держава здійснює *сприяння розвитку пріоритетних галузей* шляхом надання цільової підтримки, пільг та субсидій тим секторам економіки, які мають стратегічне значення для її модернізації та підвищення конкурентоспроможності. Це стосується, зокрема, підтримки сільського господарства, інформаційних технологій, високотехнологічних виробництв.

2.1.3. Основні функції державного регулювання підприємництва

Основні функції державного регулювання підприємницької сфери відображають ключові вектори впливу держави на діяльність суб'єктів господарювання, які деталізовано представлені на рис. 2.1.1.

Розглянемо основні функції державного регулювання підприємництва детальніше.

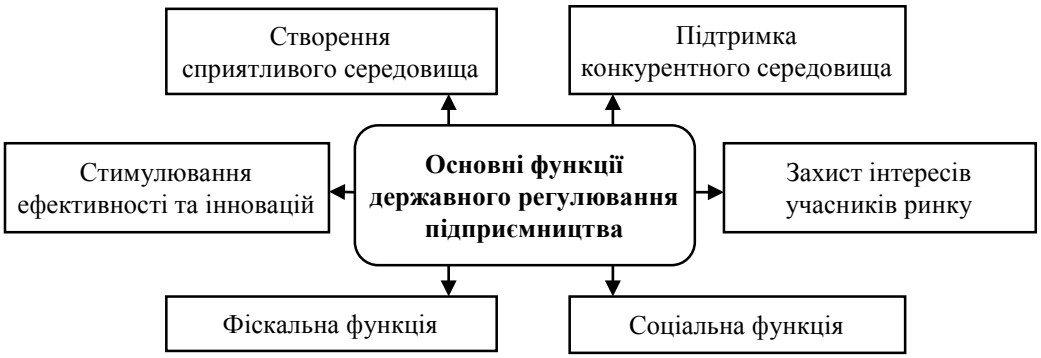


Рис. 2.1.1. Основні функції державного регулювання підприємництва та їх спрямованість

Джерело: розроблено автором

Першою функцією є *створення сприятливого середовища*. Вона полягає у формуванні державою умов, що сприяють легкому започаткуванню бізнесу та його сталому зростанню. Це досягається через дерегуляцію, спрощення дозвільних процедур, мінімізацію адміністративних бар'єрів та забезпечення передбачуваності державної політики, що є особливо важливим для аграрного бізнесу, який часто залежить від довгострокового планування.

Наступною є функція *підтримки конкурентного середовища*. Держава гарантує рівні можливості для всіх суб'єктів підприємництва, активно протидіючи монополізму, картельним змовам та проявам недобросовісної конкуренції, що сприяє ефективному функціонуванню ринків у всіх секторах економіки.

Захист інтересів учасників ринку передбачає гарантування та забезпечення законних прав і інтересів як суб'єктів підприємництва (через забезпечення права власності, захист договірних відносин), так і споживачів (шляхом встановлення стандартів якості та безпеки). Крім того, ця функція охоплює захист інтересів держави, що реалізується через забезпечення фінансової дисципліни та дотримання чинного законодавства.

Функція *стимулювання ефективності та інновацій* передбачає заохочення використання інноваційних підходів, впровадження передових технологій, підвищення продуктивності праці та якості продукції чи наданих послуг. Ця стимуляція може бути реалізована через податкові пільги, надання грантів на дослідження та розробки, а також підтримку стартапів, особливо тих, що орієнтовані на інновації в аграрному секторі, такі як технології точного землеробства або біотехнології.

Фіскальна функція полягає у забезпеченні стабільних та достатніх надходжень до державного та місцевих бюджетів шляхом ефективного оподаткування підприємницької діяльності. Ці надходження є фундаментальною основою для фінансування суспільних потреб та реалізації державних програм.

І нарешті, *соціальна функція* спрямована на сприяння повній та продуктивній зайнятості населення, поліпшенню умов праці, забезпеченню соціального захисту працівників, а також підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством.

Таким чином, державне регулювання підприємництва є багатовимірним, динамічним та стратегічно важливим інструментом для забезпечення збалансованого розвитку національної економіки, підтримання соціальної стабільності, захисту національних інтересів та ефективного стимулювання інноваційних процесів. Глибоке розуміння сутності, цілей та функцій державного регулювання підприємницької діяльності є фундаментальною передумовою для подальшого аналізу конкретних механізмів його здійснення, які будуть розглянуті у наступних параграфах цієї монографії.

2.2. Основні методи державного регулювання підприємництва

Після всебічного аналізу сутності, ключових цілей та функцій державного регулювання підприємницької діяльності, стає очевидним, що для ефективної реалізації поставлених завдань держава використовує широкий спектр методів впливу. Ці методи, інтегровані через різноманітні інструменти та засоби, формують підприємницьке середовище та визначають правила гри для бізнесу. У межах цього параграфа буде проведено детальний розгляд основних підходів до класифікації методів державного регулювання, розкриємо сутність ключових інструментів та наведено актуальні приклади їх імплементації, що застосовуються для цілеспрямованого впливу на підприємницьке середовище в Україні.

Методи державної регуляторної політики у сфері підприємництва являють собою систематизовані способи цілеспрямованого впливу органів державної та місцевої влади на підприємницьке середовище та ринкову інфраструктуру. Головною метою їх застосування є створення сприятливих умов для ефективного та сталого функціонування суб'єктів підприємництва відповідно до визначених пріоритетів державної соціально-економічної політики.

Існує низка підходів до класифікації методів державного регулювання, що дозволяє упорядкувати та систематизувати їхній вплив. Найбільш поширеними є класифікації за формою впливу та за засобом впливу, які взаємно доповнюють одна одну.

За формою впливу традиційно виокремлюють методи прямого та непрямого регуляторного впливу. **Методи прямого регуляторного впливу** – це способи, які передбачають безпосереднє адміністративне втручання держави у діяльність суб'єктів підприємництва. Вони встановлюючи обов'язкові для виконання правила, норми та обмеження. У цьому випадку держава виступає як безпосередній регулятор поведінки суб'єктів підприємництва, застосовуючи свою владу для прямого керування певними аспектами їхньої діяльності. Це може включати, наприклад, ліцензування, квотування або прямі заборони певних видів діяльності. З іншого боку, **методи непрямого регуляторного впливу** спрямовані на формування специфічних економічних, соціальних, мотиваційних та інформаційних умов та стимулів, які опосередковано впливають на поведінку суб'єктів підприємництва, заохочуючи їх до дій у бажаному для держави напрямі. Держава в цьому випадку виступає як каталізатор, стимулятор або координатор, використовуючи інструменти, що впливають на економічні інтереси та мотивацію суб'єктів підприємництва. Це можуть бути, наприклад, податкові пільги, субсидії або інформаційні кампанії.

За засобом впливу виокремлюють наступні методи регулювання: **правові, адміністративні, економічні, технічні, мотиваційні** та **інформаційні**. Ці методи, відповідно до їхньої природи, можуть містити елементи як прямого, так і непрямого впливу, і їх віднесення до тієї чи іншої форми є переважною характеристикою. Цю класифікацію детально ілюструє рис. 2.2.1.

Рис. 2.2.1. Класифікація методів державного регулювання підприємництва за формою та засобом впливу

**Деякі методи можуть мати елементи як прямого, так і непрямого впливу, і наведене віднесення є переважним.*

Джерело: розроблено автором

Розглянемо більш детально характеристику основних методів державного регулювання підприємництва, а також конкретні інструменти та засоби їх реалізації.

По-перше, фундаментальну основу державного регулювання, визначаючи загальні, легітимні та обов'язкові до виконання правила та рамки діяльності суб'єктів підприємництва через систему законодавчих та нормативно-правових актів, становлять **правові методи**.

Зазначені методи визначають правовий статус підприємницьких структур, порядок їх створення, функціонування та ліквідації, встановлюють їхні права та обов'язки, тим самим забезпечуючи стабільність і прогнозованість підприємницького середовища.

Серед інструментів та засобів їх реалізації слід виділити *ключові закони України*, що регулюють підприємницьку діяльність, такі як Цивільний та Господарський кодекси України, Закони України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про інвестиційну діяльність» тощо. Доповнюють їх важливі *підзаконні акти*, зокрема постанови Кабінету Міністрів України (наприклад, постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 № 179 «Про

затвердження Порядку здійснення державного контролю за додержанням законодавства про захист економічної конкуренції»), накази міністерств та відомств (наприклад, наказ Міністерства юстиції України від 09.02.2024 № 469/5 «Про затвердження Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»), а також *рішення органів місцевого самоврядування* з питань локального розвитку.

Правові методи також включають систематичне *внесення змін та доповнень до чинного законодавства* з метою його адаптації до сучасних економічних умов та потреб бізнесу, що може охоплювати зміни до Податкового кодексу України щодо стимулювання інвестиційної діяльності. Важливим є також *прийняття нових нормативно-правових документів*, що регулюють новостворені сфери підприємницької діяльності або вдосконалюють існуючі регуляторні механізми, з обов'язковим належним *опублікуванням та доведення цих норм до відома суб'єктів підприємництва*, наприклад, через запровадження нових технічних регламентів, гармонізованих з європейським законодавством. Забезпечення дотримання правових норм та захист прав і законних інтересів суб'єктів підприємництва здійснюється через *судову систему* України.

По-друге, прямий оперативний вплив держави на діяльність суб'єктів підприємництва через систему владних повноважень, що включає контроль та нагляд за неухильним дотриманням встановлених законодавством правил реалізують **адміністративні методи**. Ефективність цих методів залежить від прозорості, обґрунтованості та чіткості адміністративних процедур, спрямованих на забезпечення виконавчої дисципліни у бізнес-середовищі.

Серед ключових інструментів та засобів їх реалізації слід виділити *ліцензування окремих видів господарської діяльності*, що становлять підвищену небезпеку або потребують особливого контролю, таких як медична практика, діяльність фінансових установ, або виробництво алкогольних напоїв, що регулюється Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності». До цього ж блоку належить *видача дозволів та погоджень* на здійснення конкретних дій, необхідних для початку або продовження діяльності. Наприклад, дозвіл на будівництво, екологічний дозвіл на викиди забруднюючих речовин, або погоджень розміщення зовнішньої реклами відповідно до рішень органів місцевого самоврядування. Важливу роль відіграють *обов'язкові до виконання вказівки та розпорядження* державних та місцевих органів влади в межах їхньої компетенції, як-от постанови головного державного санітарного лікаря. *Систематичний контроль та нагляд* за дотриманням законодавства різними уповноваженими органами проявляється у планових та позапланових перевірках, що здійснюється, наприклад, Державною службою з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів щодо якості харчової продукції (що має пряме відношення до аграрного сектору), або Державної інспекції архітектури та містобудування щодо дотримання будівельних норм. *Застосування передбачених законом адміністративних санкцій* у разі виявлення порушень, включаючи попередження, штрафи, тимчасове або повне призупинення діяльності, регулюється Кодексом України про адміністративні правопорушення. Важливими інструментами є *реєстрація та облік суб'єктів підприємництва* в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських

формувань, а також ведення галузевих реєстрів, наприклад, реєстру виробників органічної продукції. *Запровадження адміністративних стандартів та процедур*, що регламентує порядок надання державних послуг, подання звітності, здійснення митних процедур тощо. *Розвиток цифровізації адміністративних послуг*, що передбачає запровадження електронного ліцензування через портал «Дія», онлайн-реєстрації та електронного документообігу, значно спрощує взаємодію бізнесу з державою.

По-третє, встановлення та неухильний контроль з боку держави за дотриманням обов'язкових технічних стандартів, норм, регламентів та інших вимог до характеристик продукції, організації виробничих процесів та надання послуг передбачають **технічні методи.** Основна їх мета – гарантування належної якості, забезпечення безпеки для життя і здоров'я людей, тварин, рослин, збереження майна та охорона навколишнього природного середовища, а також підвищення конкурентоздатності вітчизняної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

До інструментів та засобів їх реалізації належать *стандартизація*, що включає розробку, прийняття та впровадження національних стандартів (ДСТУ), таких як ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю», галузевих стандартів, а також добровільних стандартів якості (наприклад, серії ISO 14000 щодо екологічного управління). Особливо важливими для аграрного сектору є стандарти безпеки харчових продуктів (ДСТУ ISO 22000:2019) та стандарти органічного виробництва. *Сертифікація* є обов'язковим або добровільним підтвердженням відповідності продукції, процесів або послуг встановленим технічним вимогам через акредитовані органи сертифікації, наприклад, сертифікація сільськогосподарської техніки, насіння або харчової продукції. *Технічні регламенти* – це обов'язкові для виконання нормативно-правові акти, що встановлюють мінімально необхідні вимоги до певних видів продукції як-от, Технічний регламент безпеки іграшок, Технічний регламент будівельних виробів, Технічний регламент медичних виробів, затверджені відповідними постановами Кабінету Міністрів України. *Метрологія* забезпечує єдність та точність вимірювань через систему повірки та калібрування засобів вимірювальної техніки, що має значення для агрохімічного аналізу, моніторингу посівів. *Санітарні норми та правила* встановлюють обов'язкові гігієнічні вимоги до виробництва, зберігання, транспортування та реалізації продукції, а також до утримання приміщень та територій, такі як Державні санітарні норми та правила для харчових підприємств, що є критичними для переробної промисловості агросектору. *Будівельні норми та правила* є комплексом обов'язкових технічних вимог до проєктування, будівництва та експлуатації будівель і споруд, включаючи вимоги до безпеки та енергоефективності (Державні будівельні норми – ДБН). *Екологічні стандарти та* нормативи, які встановлюють гранично допустимі концентрацій забруднюючих речовин у навколишньому середовищі, вимоги до поводження з відходами, рівнів шуму, вібрації та інших екологічних факторів, включаючи гармонізацію з екологічними стандартами Європейського Союзу. *Державний нагляд (контроль)* за дотриманням технічних регламентів та стандартів уповноваженими органами, наприклад, Державною службою України з надзвичайних ситуацій щодо пожежної безпеки, або іншими інспекціями щодо

безпеки аграрного виробництва. *Адаптація національних стандартів до європейських та міжнародних* є стратегічною метою для сприяння інтеграції України у світову економіку та підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції на міжнародних ринках.

По-четверте, гнучким інструментом непрямого впливу держави на економічну поведінку суб'єктів підприємництва є **економічні методи**. Вони реалізуються шляхом створення системи економічних стимулів (заохочень) та антистимулів (обмежень) з використанням фінансових і майнових інструментів для досягнення макроекономічних цілей та стимулювання бажаних напрямів розвитку. Важливою умовою ефективності економічних методів є їхня прогнозованість, стабільність та адресність.

До інструментів та засобів їх реалізації належить *податкова політика*, що полягає у встановленні прогресивних або регресивних ставок податків, застосуванні податкових пільг для певних категорій підприємств або видів діяльності (наприклад, для малого бізнесу, інвестицій у пріоритетні галузі, впровадження енергоефективних технологій) та зміна системи оподаткування з метою спрощення та стимулювання економічної активності (наприклад, запровадження єдиного податку). *Бюджетна політика* передбачає надання прямих субсидій (наприклад, субсидії для аграрного сектору, що є надзвичайно важливим для його підтримки), дотацій (наприклад, дотації на підтримку виробництва органічної продукції), здійснення державних інвестицій у стратегічно важливі галузі та інфраструктуру (наприклад, інвестиції в будівництво доріг у сільській місцевості), а також здійснення державних закупівель товарів, робіт і послуг у вітчизняних виробників через систему Prozorro. *Кредитно-грошова політика Національного банку України*, що включає регулювання облікової ставки (відсотка, за яким НБУ надає кредити комерційним банкам, що впливає на вартість кредитів для бізнесу), встановлення норм обов'язкового резервування для банків, здійснення операцій на відкритому ринку з державними цінними паперами та валютне регулювання для забезпечення стабільності національної валюти. Сюди ж належить реалізація програм пільгового кредитування для малого та середнього підприємництва через партнерські банки (наприклад, програма «5-7-9», що активно використовується аграріями). *Амортизаційна політика* полягає у встановленні норм амортизації основних засобів, які впливає на розмір оподатковуваного прибутку та стимулюють оновлення виробничого обладнання, зокрема сільськогосподарської техніки. *Цінове регулювання* передбачає встановлення граничних цін на окремі соціально значущі товари (наприклад, лікарські засоби) та послуги природних монополій (наприклад, тарифи на електроенергію для населення) з метою захисту інтересів споживачів та забезпечення доступності, що може стосуватися цін на певні види аграрної продукції. *Надання державних гарантій та поручительств* забезпечує виконання зобов'язань підприємств перед кредиторами, полегшуючи їм доступ до фінансових ресурсів (наприклад, гарантії Фонду розвитку підприємництва). *Пряме та опосередковане фінансування інноваційної діяльності та науково-технічного* розвитку, включаючи надання грантів та підтримку діяльності державних фондів, створення технопарків та інноваційних кластерів, сприяє впровадженню новітніх технологій в аграрний сектор.

По-п'яте, **мотиваційні методи** спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємництва шляхом формування позитивного іміджу підприємницької діяльності в суспільстві, активізації підприємницької ініціативи, стимулювання інноваційної активності, заохочення соціально відповідального ведення бізнесу та формування сприятливої підприємницької екосистеми, що створює внутрішні стимули для розвитку.

До інструментів та засобів їх реалізації належить *реалізація різноманітних державних програм підтримки малого та середнього підприємництва*, таких як програма «Власна справа» в рамках проєкту «єРобота», що передбачає надання мікрогрантів на започаткування або розвиток бізнесу). Ці програми часто включають не лише фінансову підтримку (пільгові кредити, часткове відшкодування витрат), а й консультаційні послуги (допомога в розробці бізнес-планів, юридичний супровід), а також освітні заходи (тренінги, семінари, програми підвищення кваліфікації). Важливим є *надання грантів та премій на конкурсній основі* для підтримки інноваційних розробок та відзначення успішної підприємницької діяльності. Наприклад, державні фонди підтримки інновацій, конкурси стартапів, галузеві премії, такі як «Підприємець року». *Організація та проведення конкурсів бізнес-проєктів, виставок продукції та послуг підприємців* (наприклад, регіональні та національні бізнес-форуми, виставки досягнень малого та середнього бізнесу), а також *форумів* для обміну досвідом та налагодження ділових зв'язків. *Проведення цілеспрямованих інформаційних кампаній* у засобах масової інформації та онлайн-платформах з метою *популяризації підприємництва*, роз'яснення його ролі у розвитку економіки та формування позитивної громадської думки, що може проявлятися у соціальній рекламі, історії успіху українських підприємців. *Запровадження державних нагород та відзнак* для підприємців за вагомий внесок у розвиток національної економіки, створення робочих місць, впровадження інновацій та соціальну відповідальність посилює мотиваційну складову. *Заохочення та підтримка соціально відповідального бізнесу* через надання певних переваг або відзнак суб'єктам підприємництва, які реалізують соціальні проєкти, підтримують місцеві громади, впроваджують екологічно чисті технології (особливо актуально для агросектору з його впливом на ґрунти та воду), є інструментом формування корпоративної соціальної відповідальності, які підтримуються державою. *Створення сприятливого інформаційного середовища* шляхом функціонування державних порталів підтримки бізнесу (наприклад, портал «Дія.Бізнес»), гарячих ліній консультацій, мережі центрів розвитку підприємництва, забезпечення доступу до актуальної інформації та аналітики також є частиною мотиваційної політики. Важливим є прозорість та доступність усіх програм підтримки. *Розвиток партнерства між державою, бізнес-асоціаціями та громадськими організаціями* у розробці та реалізації мотиваційних заходів, а також *проведення регулярної оцінки ефективності* впроваджених мотиваційних програм для їхнього вдосконалення, забезпечує системний підхід.

По-шосте, **інформаційні методи** передбачають створення ефективної системи забезпечення суб'єктів підприємництва повною, актуальною, достовірною та легкодоступною інформацією, що є критично важливою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення їхньої обізнаності щодо правового поля, аналізу ринкових тенденцій, виявлення нових можливостей та

мінімізації потенційних ризиків, сприяючи тим самим підвищенню ефективності бізнесу та залученню інвестицій.

Серед інструментів та засобів їх реалізації слід зазначити:

- *Активне надання інформаційних послуг* через зручні державні портали (наприклад, загальнонаціональний портал «Дія», галузеві та регіональні портали), мережу центрів підтримки бізнесу, а також розвиток Е-урядування для надання адміністративних та інформаційних послуг онлайн (наприклад, надання інформації про доступні програми підтримки, зміни в законодавстві).

- *Регулярна публікація статистичних даних* Державною службою статистики України та іншими профільними органами, *аналітичних оглядів* ринків та галузей (включаючи детальні аграрні огляди), *макроекономічних прогнозів* є необхідною для забезпечення бізнесу даними для планування та прийняття рішень (наприклад, публікація даних щодо інфляції, ВВП, галузевих трендів).

- *Роз'яснення законодавства та нормативно-правових актів* шляхом публікації коментарів, методичних рекомендацій, відповідей на поширені запитання (FAQ) на офіційних веб-сайтах державних органів (наприклад, роз'яснення Державної податкової служби України щодо оподаткування) є важливим елементом.

- *Організація та проведення семінарів, тренінгів, вебінарів та консультацій* для підприємців з актуальних питань ведення бізнесу (оподаткування, бухгалтерський облік, правові аспекти, експорт, залучення фінансування, інновації) також має значну цінність, і можлива державна підтримка таких освітніх ініціатив.

- *Створення та постійна підтримка державних інформаційних баз даних* (реєстрів юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, кадастрів, баз даних державних закупівель, реєстрів ліцензій та дозволів) із забезпеченням зручного та відкритого доступу до цієї інформації є пріоритетом.

- *Регулярна організація форумів, конференцій, круглих столів та інших заходів* для налагодження діалогу між державою та бізнесом, обміну досвідом, презентації нових можливостей та обговорення актуальних проблем (наприклад, Український фінансовий форум, агрофоруми) сприяє підвищенню ефективності регулювання.

- *Активне використання сучасних інформаційних технологій,* включаючи веб-сайти, соціальні мережі, електронну пошту та мобільні додатки, для оперативного поширення інформації серед підприємців є сучасною вимогою.

- *Забезпечення зворотного зв'язку* з підприємцями для виявлення їхніх інформаційних потреб та вдосконалення інформаційних ресурсів. Наприклад, проведення опитувань, створення можливостей для коментарів та пропозицій на державних порталах, є важливим для адаптації державної політики.

В Україні державне регулювання підприємницької діяльності здійснюється за різними напрямами, інтегруючи вищезгадані методи та інструменти. До цих напрямів належать [9]:

1) *Забезпечення вільної конкуренції та захисту прав споживачів*. Цей напрям реалізується через діяльність Антимонопольного комітету України (наприклад, розслідування монопольних зловживань на ринку пального) та відповідного законодавства, що регулює економічну конкуренцію (наприклад, Закон України

«Про захист економічної конкуренції») та захищає права споживачів (наприклад, Закон України «Про захист прав споживачів»).

2) *Визначення соціальних норм та нормативів*. Контроль за дотриманням цих норм здійснює Державна служба України з питань праці (наприклад, перевірки підприємств щодо дотримання законодавства про оплату праці). Правову основу складає законодавство про охорону праці (наприклад, Закон України «Про охорону праці»), колективні договори, а також встановлення мінімальної заробітної плати, що впливає на всі суб'єкти підприємництва

3) *Податкова та фінансова політика* охоплює встановлення ставок податків, що є компетенцією Верховної Ради України (наприклад, прийняття змін до Податкового кодексу України) та адміністрування податків (покладено на Державну податкову службу України). Регулювання грошово-кредитної політики здійснює Національний банк України (наприклад, встановлення облікової ставки), а програми державної підтримки бізнесу реалізуються через Міністерство економіки України (наприклад, програма пільгового кредитування «5-7-9»).

4) Не менш значущим є *визначення екологічних норм і нормативів*. За діяльність у цій сфері відповідає Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, зокрема, встановлення екологічних стандартів (наприклад, гранично допустимих викидів забруднюючих речовин) та контроль за їх дотриманням здійснюється Державною екологічною інспекцією.

5) *Залучення підприємницького сектору до реалізації наукової техніко-технологічної політики*. Цей напрям включає державні програми підтримки наукових досліджень та інновацій (наприклад, гранти Національного фонду досліджень України), технопарків та інноваційних кластерів (наприклад, підтримка розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка як інноваційного екосистемного хабу, який може включати аграрні інновації).

Ефективне державне регулювання підприємництва є складним та багатогранним процесом, що вимагає збалансованого застосування різноманітних методів, інструментів та засобів впливу. Урахування специфіки різних секторів економіки, зокрема аграрного, постійний аналіз наслідків впроваджених заходів та адаптація регуляторної політики до змінних умов є ключовими факторами успішного державного впливу на підприємницьку діяльність в Україні.

Таким чином, розуміння сутності, класифікації та конкретних інструментів і засобів державного регулювання підприємництва є фундаментальним для подальшого аналізу особливостей його здійснення в Україні. Однак, ефективне застосування цих методів та інструментів неможливе без чіткої правової основи. Саме розгляду правових засад державного регулювання підприємництва в Україні і буде присвячено наступний параграф цього розділу.

2.3. Правові засади державного регулювання підприємництва в Україні

Будь-яка суспільно-економічна діяльність, включно з підприємництвом, не може існувати у хаотичному або неконтрольованому стані. Її здійснення відбувається у межах встановлених норм і правил поведінки, що визначаються державою.

У цьому контексті держава відіграє подвійну роль у сфері підприємництва, яка є невід'ємною складовою ширшої господарської діяльності. З одного боку, вона виступає безпосереднім учасником економічних відносин через державний сектор економіки. З іншого боку, держава є ключовим регулятором, що формує систему обмежень та регламентацій, обов'язкових для всіх суб'єктів підприємницької діяльності.

Основна регуляторна функція держави реалізується шляхом створення відповідного нормативно-правового поля, в якому функціонують усі учасники бізнесу. Фундаментальним законодавчим актом, що визначає правові основи підприємництва, є **Конституція України**. Зокрема, стаття 42 Основного Закону гарантує право на підприємницьку діяльність, одночасно встановлюючи державний захист конкуренції та прав споживачів. Конституція також закріплює базові права громадян, зокрема у сфері праці (право на працю, захист від незаконного звільнення, право на відпочинок тощо), а також визначає компетенцію різних органів державної влади.

На наступному рівні законодавчого регулювання знаходяться **кодекси**, які систематизують правові норми за окремими галузями суспільних відносин. Загальні принципи ведення господарської діяльності закладено у **Господарському кодексі України**, який визначає основні напрями та форми участі держави в економічних відносинах, особливості забезпечення економічної конкуренції, а також правові засади здійснення як підприємницької, так і некомерційної господарської діяльності. Господарський кодекс є комплексним нормативним актом, що встановлює базові положення, які деталізуються системою нормативних актів нижчого рівня (законами України, підзаконними актами тощо). Питання оподаткування, що є ключовим елементом економічного регулювання, регулюються **Податковим кодексом України**. Основи регулювання цивільних відносин, включаючи майнові аспекти, визначені **Цивільним кодексом України**. **Кодекс законів про працю України** регламентує трудові відносини, порядок найму та використання праці, що є вкрай важливим для будь-якого підприємства, зокрема в аграрному секторі, де праця є одним з основних виробничих факторів. Окрім зазначених кодексів, існують й інші кодифіковані акти, що визначають специфіку діяльності в окремих галузях. Наприклад, земельні відносини регулюються **Земельним кодексом України**, митне оформлення зовнішньоекономічної діяльності – **Митним кодексом України**, а відносини щодо лісів – **Лісовим кодексом України**. Ці кодекси забезпечують всебічне правове регулювання господарської діяльності у відповідних сферах.

Наступними рівнями правового регулювання підприємництва є **Закони України**, що приймаються Верховною Радою України, а також **підзаконні нормативно-правові акти**, що видаються Президентом України, Кабінетом Міністрів України, центральними та місцевими органами виконавчої влади. Таким чином, національна правова база, що регулює підприємництво, є багаторівневою та включає в себе акти різної юридичної сили, спрямовані на всебічне врегулювання господарських відносин. Важливою складовою правового регулювання є також **міжнародні документи** (конвенції, договори, угоди, меморандуми), ратифіковані Україною, які стають частиною національного законодавства і мають пріоритет над внутрішнім законодавством у випадку колізій.

Формування цілісного правового поля для регулювання підприємництва в Україні розпочалося з проголошення незалежності у 1991 році. До цього періоду належать такі важливі закони, як Закон України «Про підприємництво» [91] та Закон України «Про підприємства в Україні» (втратив чинність у 2004 році, але відіграв значну роль на етапі становлення ринкових відносин). Засадничі положення щодо здійснення підприємницької діяльності також закріплені Конституції України [51], стаття 42 якої яка визначає право на ведення бізнесу з обмеженнями щодо видів діяльності, заборонених законом.

Сучасне правове поле України у сфері підприємництва формується за кількома основними напрямами, що базуються на ключових принципах свободи підприємницької діяльності, рівності всіх суб'єктів перед законом та забезпечення захисту конкуренції. Ці напрями візуалізовані на рис. 2.3.1.

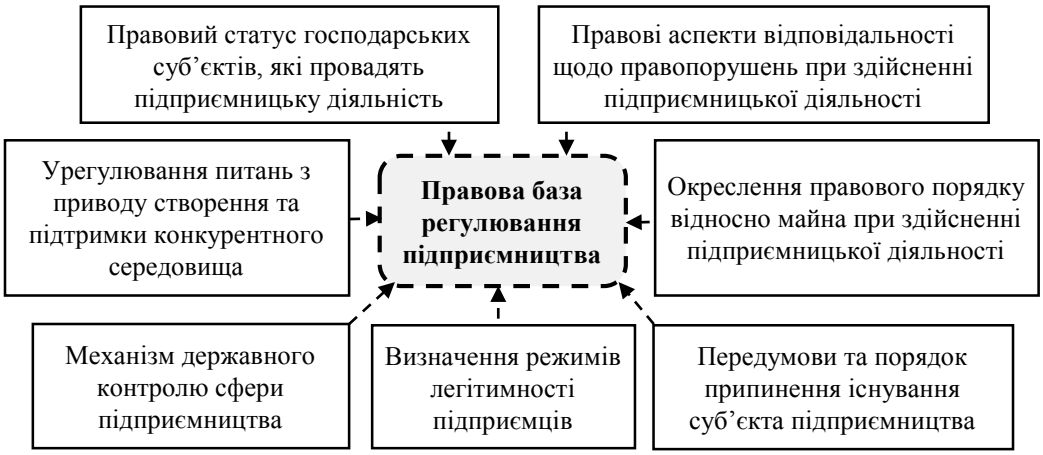


Рис. 2.3.1. Напрями правового регулювання підприємництва
Джерело: [67, с. 29]

Розглянемо детальніше сутність кожного із зазначених напрямів.

Насамперед, **визначення правового статусу суб'єктів господарювання** включає встановлення нормативно-правових ознак підприємництва, принципів його здійснення, функціональної ролі в національній економіці та допустимості певних видів діяльності з комерційної точки зору. Це регулюється, зокрема, Господарським, Цивільним та Митним кодексами України. Також до цього напряму належить визначення статусу юридичних та фізичних осіб, їхніх організаційно-правових форм, а також переліку осіб, які не можуть займатися підприємницькою діяльністю через свої посадові обов'язки, що відображено в Господарському та Цивільному кодексах України, Законах України «Про господарські товариства» [81], «Про акціонерні товариства» [76], «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [95], «Про запобігання корупції») [85].

Легітимація підприємницької діяльності передбачає удосконалення механізму реалізації прав та повноважень через реєстрацію суб'єктів господарювання, процедури отримання права на здійснення певних видів діяльності шляхом ліцензування та квотування, а також визначення особливого правового статусу окремих категорій підприємців (малі, середні, сільськогосподарські тощо).

Це регламентується Цивільним, Господарським та Митним кодексами України, а також Законами України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [82], «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедур припинення юридичних осіб та підприємницької діяльності фізичних осіб-підприємців за їх рішенням» [79], «Про ліцензування видів господарської діяльності» [89], «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» [83], «Про електронні документи та електронний документообіг» [84] тощо. Процедури, пов'язані з реєстрацією та ліцензуванням, мають значний вплив на швидкість та легкість започаткування агробізнесу.

Правовий режим щодо майна розглядається з позицій визначення правової структури майна, порядку його формування (придбання), використання, відчуження та процедур погашення кредитних зобов'язань майном, що регулюється правом власності, правом господарського відання та оперативного управління, упорядкованими Господарським кодексом, а також іншими актами, такими як Земельний кодекс України, що є фундаментальним для агропромислового комплексу.

Визначення підстав та способів припинення підприємницької діяльності передбачає встановлення юридичних умов та процедур припинення діяльності суб'єктів підприємництва за власною ініціативою, у зв'язку із закінченням строку дії ліцензії, смертю фізичної особи-підприємця або за рішенням суду. Основи цих процедур визначені Господарським та Цивільним кодексами України.

Правове забезпечення конкурентного середовища передбачає регламентацію добросовісної та недобросовісної конкуренції, запобігання зловживанню монопольним становищем, обмеження діяльності монополій, що регулюється Законами України «Про захист економічної конкуренції» [87], «Про Антимонопольний комітет України» [77] та іншими нормативно-правовими актами. Це має особливе значення для аграрних ринків, де можуть виникати питання монополізації у сферах постачання ресурсів або реалізації продукції.

Контроль за підприємницькою діяльністю включає встановлення процедур перевірки та спостереження уповноваженими державними органами з метою запобігання правопорушенням. Цей аспект регулюється Законом України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [90], що визначає порядок проведення перевірок і є ключовим для всіх суб'єктів, у тому числі аграрних підприємств.

Правове поле відповідальності у сфері підприємництва передбачає визначення видів юридичної відповідальності (господарської, адміністративної, кримінальної) за вчинені правопорушення та встановлення відповідних санкцій згідно з чинним законодавством. Це забезпечує дисципліну та правопорядок у бізнес-середовищі.

Ефективність державного регулювання підприємництва залежить від гармонійного поєднання різних правових норм, урахування специфіки галузей економіки та своєчасного внесення змін до законодавства відповідно до потреб розвитку підприємницького середовища.

Отже, правові засади створюють фундаментальну основу для здійснення підприємницької діяльності в Україні, визначаючи права та обов'язки суб'єктів

господарювання. Однак, поряд з визначенням цих засад, законодавство також передбачає певні обмеження підприємницької діяльності, які будуть розглянуті при висвітленні наступного параграфа, що дозволить сформувати цілісне уявлення про регуляторний вплив держави.

2.4. Обмеження щодо здійснення підприємницької діяльності

Конституція України гарантує кожному громадянину право на здійснення підприємницької діяльності, яке не заборонено законом [51, с. 42]. Проте, ця фундаментальна свобода не є абсолютною і може бути обмежена законом у випадках, визначених Основним Законом. Такі обмеження виступають необхідним інструментом держави для забезпечення оптимального балансу між приватними інтересами суб'єктів підприємництва та широкими загальносуспільними потребами. Мета встановлення обмежень у сфері підприємницької діяльності є багатогранною. Вона включає забезпечення правопорядку, національної безпеки, особистої безпеки громадян, охорони здоров'я, захисту прав та законних інтересів споживачів, підтримки економічної стабільності та добросовісної конкуренції, забезпечення мінімальних соціальних стандартів щодо рівня життя населення та підтримки культурного розвитку громадян.

Види обмежень у підприємницькій діяльності являють собою систематизовані за відповідними критеріями заборони та обмеження, що визначають обставини недопустимості підприємницької діяльності відповідно до норм міжнародного та національного права. Законодавством України встановлено низку обмежень щодо здійснення підприємницької діяльності. Їх можна умовно поділити на кілька видів, як це представлено на рис. 2.4.1.

Рис. 2.4.1. Групування критеріїв обмеження щодо здійснення підприємницької діяльності

Джерело: [67, с. 33], адаптовано автором

Загалом, **обмеження у сфері підприємництва** можуть набувати двох основних форм.

Повне обмеження передбачає абсолютну заборону здійснення будь-якого виду підприємницької діяльності для чітко окресленого кола осіб. Наприклад, особи, які мають непогашену судимість за хабарництво, не можуть бути зареєстровані як фізичні особи-підприємці, що є мірою запобігання корупційним ризикам.

Часткове обмеження охоплює певні види діяльності, які не є повністю забороненими для окремих суб'єктів підприємництва, але вимагають дотримання специфічних умов та вимог. Прикладом такого обмеження є ситуація, коли виробництво бензинів з фракційних компонентів можуть здійснювати суб'єкти підприємництва, перелік яких затверджено Кабінетом Міністрів України, що зумовлено особливими вимогами до безпеки та якості.

Розглянемо окремі види обмежень щодо здійснення підприємницької діяльності, візуалізовані на рис. 2.4.1 детальніше.

1. Обмеження за суб'єктом підприємницької діяльності (для певних категорій осіб). Відповідно до Конституції України [51, с. 42], Цивільного [116, ст. 25, 50] та Господарського [23, ст. 6, 64] Кодексів України, існують категорії осіб, яким прямо заборонено або обмежено право займатися підприємництвом. До них, зокрема, належать:

- *особи, які не досягли повнолітнього віку (18 років)*, за винятком осіб, які досягли 16 років за наявності письмової згоди батьків або опікунів [116, ст. 32];

- *особи, визнані судом недієздатними* внаслідок душевної хвороби, слабоумства або іншого стійкого психічного розладу [116, ст. 39];

- *військовослужбовці, службові особи органів прокуратури, суду* (включаючи господарський суд), *державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату, органів державної влади і управління*, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств, а також особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю на підставі обвинувального вироку, що набрав законної сили;

- *державні службовці та інші особи, уповноважені на виконання функцій держави*, за винятком випадків, прямо передбачених законом (наприклад, щодо управління майном, що належить їм на праві приватної власності). Обмеження для цієї категорії осіб спрямовані на запобігання конфлікту інтересів та корупції, як це регулюється Законом України «Про запобігання корупції»;

- *керівники, заступники керівників державних підприємств, установ і організацій*, їх структурних підрозділів, а також посадові особи державних органів, органів місцевого і регіонального самоврядування (за винятком випадків, передбачених законом). Важливо зазначити, що ця категорія осіб, не маючи права бути приватними підприємцями, може бути засновниками юридичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності, але не брати безпосередньої участі в її управлінні під час перебування на державній службі;

- *особи, які мають непогашену або незняту судимість* за злочини проти власності, у сфері господарської діяльності, службові злочини та злочини проти авторитету органів державної влади, органів місцевого самоврядування. Зокрема, це стосується крадіжок, хабарництва та інших корисливих злочинів [23, ст. 64];

- *громадяни інших держав або їх піддані* можуть мати обмеження у здійсненні певних видів діяльності, що визначаються міжнародними договорами та законодавством України (наприклад, щодо зайняття певних посад на державній службі, здійснення аудиторської діяльності відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», або діяльності як патентних повірених відповідно до Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»).

2. **Обмеження за видом діяльності**. Деякі види господарської діяльності можуть бути повністю або частково обмежені з метою захисту суспільних інтересів:

- *діяльність, що здійснюється виключно державними підприємствами та організаціями*. Перелік таких видів діяльності визначається законодавством і може включати, наприклад, виробництво грошових знаків, організацію та проведення державних лотерей, діяльність, пов'язану з національною безпекою і обороною (наприклад, виробництво та торгівля зброєю, розробка та виробництво військової техніки), судово-медична, судово-психіатрична, криміналістична експертизи, усі стадії розробки, виробництва й експлуатації ракетно-космічної техніки;

- *діяльність, що підлягає ліцензуванню*. Здійснення певних видів господарської діяльності допускається лише за наявності відповідної ліцензії, порядок видачі якої регулюється Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності». До таких видів діяльності належать, наприклад, банківська справа, надання фінансових послуг, будівельна діяльність, освітня діяльність, виробництво та торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами, медична практика, виготовлення та роздріб спирту. Для аграрного сектору це може включати, наприклад, ліцензії на виробництво пестицидів або ветеринарних препаратів;

- *діяльність, що підлягає квотуванню*. Держава може встановлювати кількісні обмеження (квоти) на виробництво, експорт або імпорт певних товарів чи послуг з метою регулювання ринку, захисту національних інтересів, забезпечення екологічної безпеки тощо. Прикладами можуть бути квоти на вилов риби, квоти на експорт зерна (у певні періоди), квоти на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря;

- *діяльність, пов'язана з об'єктами державної власності*. Здійснення підприємницької діяльності щодо певних об'єктів державної власності може бути обмежено або здійснюватися на спеціальних умовах, визначених законодавством (наприклад, використання надр, використання об'єктів культурної спадщини, земель державної власності сільськогосподарського призначення). Часто така діяльність потребує отримання спеціальних дозволів або укладення відповідних договорів з державними органами.

- *діяльність, що є державною монополією*. До таких видів діяльності, відповідно до законодавства, можуть належати виготовлення та реалізація наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, виробництво та торгівля зброєю, видобуток деяких стратегічно важливих корисних копалин (у певних випадках). Перелік видів діяльності, які можуть бути державною монополією, визначається законом.

3. **Обмеження, пов'язані з організаційно-правовою формою господарювання**. Законодавство може встановлювати певні вимоги щодо організаційно-правової форми для здійснення окремих видів підприємницької діяльності. Наприклад, ломбарди можуть існувати тільки у формі повних товариств або командитних товариств. Банківська діяльність може здійснюватися лише у формі акціонерного товариства або публічного акціонерного товариства. Це означає, що певні види бізнесу, такі як фермерські господарства або сільськогосподарські кооперативи, також мають відповідати визначеним правовим формам.

4. **Обмеження, пов'язані з розміром статутного капіталу**. Для деяких організаційно-правових форм суб'єктів господарювання законодавством встановлюється мінімальний розмір статутного капіталу, що є однією з гарантій прав кредиторів. Наприклад, мінімальний розмір статутного капіталу передбачений для акціонерних товариств, страхових компаній, банків. Це також може стосуватися великих аграрних холдингів, які обирають певні організаційно-правові форми.

5. **Обмеження за територіальним розташуванням**. Особливі умови ведення бізнесу можуть діяти на певних територіях, що зумовлено їхнім специфічним статусом або призначенням:

- *спеціальні економічні зони (СЕЗ)*. На територіях зі спеціальним економічним статусом можуть діяти особливі умови та обмеження щодо здійснення підприємницької діяльності, які можуть включати спеціальний податковий режим, митні пільги, обмеження на певні види діяльності, особливі вимоги до інвестицій тощо;

- *прикордонні території, зони вільного підприємництва, порти тощо*. Для цих територій можуть існувати спеціальні умови функціонування підприємців, пов'язані з безпекою, митним контролем, логістикою тощо. Наприклад, можуть встановлюватися особливі правила щодо ввезення та вивезення товарів, здійснення певних видів господарської діяльності, що може впливати на аграрний експорт/імпорт.

6. **Обмеження, пов'язані з умовами ведення господарської діяльності**. Ці обмеження стосуються операційних аспектів бізнесу та спрямовані на забезпечення якості, безпеки та дотримання суспільних норм::

- *технічні регламенти та стандарти* встановлюють обов'язкові вимоги до продукції, процесів її виробництва, зберігання, перевезення, реалізації та утилізації, спрямовані на забезпечення безпеки, якості та охорони довкілля. Прикладом є Технічний регламент безпеки іграшок, а для аграрного сектору це включає стандарти якості харчової продукції, вимоги до використання добрив та пестицидів;

- *екологічні норми та вимоги* регулюють вплив господарської діяльності на навколишнє природне середовище, встановлюють нормативи забруднення, правила використання природних ресурсів, вимоги до поводження з відходами. Прикладом є нормативи гранично допустимих викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, що є особливо актуальним для великих агрокомплексів;

- *санітарні норми та правила* встановлюють гігієнічні вимоги до умов праці, виробництва, зберігання та реалізації продукції, спрямовані на охорону здоров'я населення. Прикладом є санітарні правила для закладів громадського харчування, спеціальні санітарні норми для виробництва та зберігання аграрної продукції тощо;

- *обмеження щодо суміщення видів економічної діяльності*. Законодавством можуть встановлюватися заборони або обмеження на одночасне здійснення певних видів діяльності для запобігання конфлікту інтересів, недобросовісної конкуренції або забезпечення безпеки. Наприклад, заборонена сумісна роздрібна торгівля вибухонебезпечними та піротехнічними товарами в одному торговому приміщенні, або промисловими та продовольчими товарами, недопущення конкуренції у діяльності між повним товариством та тим, хто одночасно виступає його учасником;

- *обмеження, що випливають з договірних умов*. У межах цивільно-правових відносин суб'єкти господарювання можуть добровільно приймати на себе певні обмеження (наприклад, щодо ціни, умов оплати, територій збуту), що є результатом їхньої вільної волі та укладених договорів. Ці обмеження є обов'язковими для виконання сторонами договору.

Система обмежень підприємницької діяльності є динамічною та відображає потреби суспільства і держави на певному етапі розвитку. Усі обмеження повинні відповідати принципам *законності* (встановлюватися виключно законом), *обґрунтованості* (мати легітимну мету), *пропорційності* (бути співмірними меті та найменш обтяжливими для підприємців) та не порушувати сутності права на підприємницьку діяльність, гарантованого Конституцією України.

2.5. Ліцензування як інструмент адміністративного регулювання підприємництва

Одним із ключових інструментів державного регулювання, що встановлює певні обмеження та забезпечує контроль, є ліцензування. Саме ця процедура дозволяє державі контролювати здійснення окремих видів господарської діяльності, забезпечуючи дотримання встановлених вимог та стандартів. Розгляд ліцензування підприємницької діяльності є логічним продовженням висвітлення матеріалів даного розділу. Матеріали даного параграфу розкривають порядок, умови та особливості отримання дозволів (ліцензій) на провадження певних видів господарської діяльності в Україні.

Правовою основою щодо проведення процедур ліцензування в сучасних умовах є Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». Цей Закон визначає **ліцензування** як «засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, спрямований на забезпечення безпеки та захисту економічних і соціальних інтересів держави, суспільства, прав та законних інтересів, життя і здоров'я людини, екологічної безпеки та охорони навколишнього природного середовища» [89, ст. 1, п. 6]. Орім цього загального закону, існує також спеціальне законодавство, що регулює ліцензування окремих видів діяльності. До нього, зокрема, належать Закони України «Про банки і банківську діяльність», «Про телебачення і радіомовлення», «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів», а також інші законодавчі акти, що регулюють ліцензування специфічних видів господарської діяльності, наприклад, у сфері аграрного виробництва (обіг пестицидів, ветеринарна практика).

Ліцензія є єдиним дозвільним документом, що надає право на здійснення визначених законодавством видів господарської діяльності, які підлягають ліцензуванню. Вона являє собою офіційний документ на право провадження господарської діяльності, перелік якої визначено чинним законодавством як такої, що підлягає ліцензуванню.

Ліцензія видається органом ліцензування у встановленому порядку та терміни. Вона може бути представлена в електронній формі (як запис в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань – ЄДР) або, у визначених законом випадках, у паперовій формі.

Пріоритетною є електронна форма ліцензії, відомості про яку є публічними та доступними в ЄДР. Основна мета ліцензії полягає не стільки в обмеженні прав підприємців, скільки у встановленні державою додаткових вимог та контролю за реалізацією певних видів діяльності, що мають підвищений рівень ризику для суспільства, держави чи окремих споживачів.

Суб'єктами ліцензійних відносин є, з одного боку, *суб'єкти господарювання* (юридичні особи та фізичні особи-підприємці), які мають намір здійснювати або здійснюють ліцензовану діяльність. З іншого боку, це *органи ліцензування*, діяльність яких регламентується постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку органів ліцензування» [86]. До цих органів належать відповідні структурні підрозділи профільних міністерств, відомств, державних служб та агентств, уповноважених державою на видачу, переоформлення, зупинення, анулювання ліцензій та контроль за дотриманням ліцензійних умов.

Ліцензійні умови – це нормативно-правовий акт Кабінету Міністрів України або іншого уповноваженого законом органу державної влади, положення якого встановлюють вичерпний перелік вимог до провадження господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню. Ці вимоги є обов'язковими для виконання ліцензіатом і включають також вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії.

Предметом ліцензійних відносин є конкретні види господарської діяльності, що підлягають обов'язковому ліцензуванню. Чинним законодавством визначено вичерпний перелік таких видів діяльності. До них, наприклад, належать: виробництво лікарських засобів, медична практика, ветеринарна практика (що є важливим для аграрного сектору), провадження зовнішньоекономічної діяльності (у визначених законом випадках), банківська діяльність, діяльність у сфері телекомунікацій, туроператорська діяльність, виробництво та торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами, діяльність у сфері енергетики, будівництво об'єктів IV і V категорій складності тощо. Повний перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, визначено статтею 7 Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності».

Процедура отримання ліцензії включає певні етапи, які узагальнено представлені на рис. 2.5.1.

Відповідно до встановленого порядку, **підставами для відмови у видачі ліцензії є**: подання заявником неповного пакета документів, необхідних для отримання ліцензії; підписання документів особою, яка не має відповідних повноважень; оформлення поданих документів з порушенням встановлених вимог; відсутність у заяві або доданих до неї документах обов'язкових відомостей; порушення термінів подання заяви (якщо такі встановлені); невідповідність відомостей про здобувача ліцензії, наявних в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, інформації, поданій у заяві та доданих до неї документах; невідповідність здобувача ліцензії встановленим кваліфікаційним вимогам або ліцензійним умовам, необхідним для провадження відповідного виду діяльності.

За загальним правилом, **ліцензія є безстроковою,** що є ліберальним кроком у порівнянні з попередніми підходами. Проте, для деяких видів господарської діяльності законом може бути встановлений *обмежений строк її дії.*

Етапи отримання ліцензії суб'єктом підприємницької діяльності

1. Подання заяви здобувача ліцензії до органу ліцензування

В заяві визначають: *юридична особа* – повна назва, місце розташування, ідентифікаційний код; *фізична особа* - підприємець – ПІБ, місце проживання, реєстраційний номер платника податків, згоду на обробку персональних даних, вид господарської діяльності щодо наміру ліцензування, бажаний спосіб отримання ліцензії. *До заяви додаються*: документи відповідно до ліцензійних вимог, копія паспорта здобувача ліцензії, опис документів

2. Розгляд заяви органом ліцензування

Протягом трьох робочих днів заява розглядається на предмет підстав для відмови, або можливості ухвалення рішення про видачу ліцензії

3. Ухвалення рішення про видачу ліцензії

Строк ухвалення рішення про видачу ліцензії становить десять робочих днів з дня одержання органом ліцензування заяви від суб'єкта підприємницької діяльності про видачу ліцензії

4. Орган ліцензування передає ухвалення рішення про видачу ліцензії до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців

Орган ліцензування в електронному варіанті на наступний день після ухвалення рішення про видачу ліцензії передає результати прийнятого рішення

5. Набуття ліцензіатом права на провадження певного виду господарської діяльності

Набуття права на здійснення господарської діяльності відбувається з моменту внесення даних до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців

Рис. 2.5.1. Етапи отримання ліцензії суб'єктом підприємницької діяльності
Джерело: [67, с. 35]

Підставами для переоформлення ліцензії є: зміна найменування юридичної особи; зміна прізвища, імені, по батькові фізичної особи-підприємця; зміна місцезнаходження суб'єкта підприємництва (у випадках, коли це безпосередньо впливає на здійснення ліцензованої діяльності); реорганізація юридичної особи (шляхом злиття, приєднання, перетворення).

У разі настання таких підстав, ліцензіат зобов'язаний подати відповідні документи до органу ліцензування *протягом одного місяця* з дати виникнення змін.

Видача ліцензії є платною послугою, розмір плати за яку встановлюється законом та може бути корельований з розміром мінімальної заробітної плати, встановленої на момент подання заяви. Оплата здійснюється одноразово перед отриманням ліцензії. Переоформлення ліцензії здійснюється безоплатно.

Однією з підстав для **анулювання ліцензії** є недотримання ліцензіатом ліцензійних вимог.

Ліцензійні вимоги являють собою нормативно-правові акти (зазвичай постанови Кабінету Міністрів України або накази відповідних міністерств та відомств), які містять вичерпний перелік організаційних, технологічних, кадрових та інших спеціальних умов, обов'язкових для виконання ліцензіатом при здійсненні певного виду господарської діяльності.

Кожен вид господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, має, як правило, власний перелік ліцензійних умов, яких повинен неухильно дотримуватися ліцензіат протягом усього строку дії ліцензії.

Крім недотримання ліцензійних вимог, підставами для анулювання ліцензії також можуть бути: подання ліцензіатом заяви про анулювання ліцензії; виявлення недостовірних відомостей у документах, поданих для отримання ліцензії; неодноразове або грубе порушення ліцензіатом законодавства у сфері ліцензованої діяльності; рішення суду про анулювання ліцензії.

Відомості про видані, переоформлені, зупинені та анульовані ліцензії вносяться до Єдиного державного реєстру ліцензіатів, який є публічним та доступним для ознайомлення, що забезпечує прозорість та можливість контролю з боку суспільства та інших суб'єктів ринку. Здійснення господарської діяльності без ліцензії у випадках, коли її отримання є обов'язковим, тягне за собою встановлену законом адміністративну та кримінальну відповідальність. Суб'єкти господарювання мають право оскаржити рішення органів ліцензування щодо видачі, відмови у видачі, переоформлення, зупинення або анулювання ліцензії в адміністративному або судовому порядку, що є важливою гарантією захисту прав підприємців.

2.6. Стандартизація та сертифікація як інструменти організаційно-правового регулювання підприємництва

Поряд з ліцензуванням, держава активно використовує й інші механізми контролю та нагляду за підприємницькою діяльністю. До них належить державний нагляд у сфері дотримання законодавства про захист прав споживачів, санітарних, екологічних та інших норм, а також стандартизація та сертифікація.

Стандартизація та сертифікація є важливими інструментами державного регулювання підприємницької діяльності. Їхня основна мета – забезпечення якості та безпечності товарів, послуг і процесів їх виробництва та надання, а також сприяння сталому розвитку економіки. Більшість країн світу застосовують ці механізми для підвищення ефективності виробництва, якості продукції та покращення рівня життя населення.

2.6.1. Стандартизація

Основною метою стандартизації є формування та закріплення вимог, які гарантують функціональну придатність об'єктів і їхню безпечність для людини, її майна, збереження біорізноманіття та природного середовища. Реалізація цих цілей через розробку й застосування нормативно-технічної документації сприяє ефективному використанню ресурсів, нівелюванню технічних перешкод у торгівлі, підвищенню конкурентоспроможності та поглибленню міжнародного співробітництва у сфері науки, техніки та економіки.

Основними завданнями стандартизації є:

- розроблення нормативних документів, що встановлюють допустимі та оптимальні вимоги до продукції, яка задовольняє потреби суспільства та держави, використовується для оборони та може бути експортована;
- забезпечення безпеки життя, здоров'я, майна громадян, збереження флори та фауни, охорони довкілля, що особливо важливо для сільгосппродукції;
- створення якісної продукції, надання послуг та здійснення процесів, що відповідають потребам суспільства та науково-технічному прогресу;
- підвищення продуктивності виробничих процесів, їх модернізація та впровадження новітніх технологій;
- забезпечення прав споживачів;
- гарантування сумісності та взаємозамінності технічних та інформаційних компонентів нормативних документів;
- забезпечення відтворюваності та об'єктивності результатів контрольних вимірювань і випробувань;
- підтримання належного рівня безпеки складних технічних систем у разі природних та техногенних катастроф;
- поліпшення співробітництва на регіональному та міжнародному рівнях;
- усунення технічних бар'єрів у міжнародній діяльності.

Залежно від спрямованості, стандартизацію поділяють на **технічну** (що формулює технічні умови) та **безпекову** (що забезпечує мінімізацію негативного впливу наукового техніко-технологічного прогресу на довкілля та здоров'я людини).

Правові засади стандартизації в Україні визначені Законом України «Про стандартизацію» [93]. Залежно від рівня прийняття та застосування, розрізняють такі **рівні стандартизації**:

➢ **Міжнародний рівень.** Це стандарти, прийняті Міжнародною Організацією зі Стандартизації (ISO), членом якої є Україна. Ці стандарти мають широке міжнародне визнання та сприяють розвитку міжнародної торгівлі, зокрема аграрної продукції.

➢ **Національний рівень.** До нього належать національні стандарти (ДСТУ) та кодекси усталеної практики, які розробляються та приймаються національним органом стандартизації. В Україні цю функцію виконує Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ») [78]. Розробка національних стандартів відбувається за участі технічних комітетів зі стандартизації, що об'єднують представників різних зацікавлених сторін.

➢ **Рівень підприємства (локальний рівень).** Стандарти та технічні умови (ТУ), що розробляються та застосовуються окремими підприємствами для внутрішнього використання, а також для встановлення вимог до продукції, що постачається іншим підприємствам або споживачам.

Основними видами нормативних документів у сфері стандартизації є:

- **Стандарт (ДСТУ, ISO)** – це нормативний документ, заснований на консенсусі, прийнятий визнаним органом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів, та спрямований на досягнення оптимального ступеня

впорядкованості в певній сфері [93, ст. 1, п. 20]. Стандарти можуть містити вимоги до технологій, маркування, пакування тощо. Важливо зазначити, що застосування стандартів не завжди є обов'язковим до виконання, на відміну від *технічних регламентів*, які виступають законами або нормативними актами, що визначають технічні умови чи посилання на стандарти, які є обов'язковими до виконання. Випадки, у яких застосування стандартів є обов'язковим, визначені Господарським кодексом України, зокрема: при посиланні на технічний регламент; при виконанні договору щодо виробництва, постачання продукції за умови посилання на певний стандарт; у разі складання декларації відповідності продукції зазначеним стандартам при її маркуванні.

- **Кодекс усталеної практики** – це нормативний документ, що містить рекомендації щодо практик чи процедур проєктування, виготовлення, монтажу, технічного обслуговування або експлуатації обладнання, конструкцій чи виробів [93, ст. 1, п. 4]. Може бути представлений у вигляді стандарту або його частини, або ж як автономний документ.
- **Технічні умови (ТУ)** – це нормативний документ, що встановлює технічні вимоги, яким повинна відповідати продукція, процес, послуга або процедура, за допомогою яких може бути встановлено, чи дотримані такі вимоги [93, ст. 1, п. 22]. ТУ використовують для встановлення та уніфікації взаємозв'язку між виробниками та постачальниками, або споживачами. Вони розробляються підприємствами та можуть бути представлені як самостійним документом, так і частиною конструкторської, технологічної та іншої документації.

У маркуванні продукції використовуються такі основні абревіатури: ДСТУ (Державний стандарт України); ТУ (технічні умови, що затверджуються на рівні підприємств та організацій); ISO (міжнародний стандарт, який ратифікований більше ніж у 140 країнах світу). Раніше використовувався також ГОСТ (Державний стандарт радянського періоду), багато з яких були прийняті як міждержавні стандарти та лягли в основу сучасних ДСТУ.

Нагляд за дотриманням стандартів здійснюється на всіх етапах життєвого циклу продукції, робіт та послуг уповноваженими державними органами (наприклад, ДП «УкрНДНЦ» та його територіальними представництвами, Міністерством охорони здоров'я, Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів) та громадськими організаціями (наприклад, товариствами захисту прав споживачів).

2.6.2. Сертифікація

Сертифікація є процедурою, за допомогою якої незалежна третя сторона (орган із сертифікації) письмово засвідчує, що продукція, система управління якістю або інший об'єкт відповідає встановленим вимогам конкретного стандарту, технічного регламенту або іншого нормативного документа. Підтвердженням відповідності є сертифікат відповідності, який видається заявнику уповноваженим органом із сертифікації, що несе відповідальність за достовірність наданої інформації.

Залежно від об'єкта сертифікації та схеми її проведення, існують різні форми сертифікатів відповідності:

- *сертифікація партії продукції*: Застосовується для підтвердження відповідності конкретної партії товару (на основі інвойсу, накладної тощо);

- *сертифікація серійної продукції*: Застосовується для продукції, що виробляється постійно, і може здійснюватися за різними схемами, що передбачають оцінку документації (сертифікат дійсний 1 рік), огляд виробництва (сертифікат дійсний 3 роки) або атестацію виробничого процесу (сертифікат дійсний 3 роки).

Процедура отримання сертифіката відповідності передбачає подання суб'єктом підприємництва (заявником) до уповноваженого органу із сертифікації визначеного пакета документів, що включає: заяву, завірену печаткою підприємства і підписом керівника; довіреність; реєстраційні документи підприємства (свідоцтво про реєстрацію, ІПН); інформацію про продукцію (опис, технічні характеристики, сфера застосування, умови експлуатації); супровідну документацію на товар (контракт, специфікація, інвойс, накладна); наявні документи, що підтверджують якість (сертифікати якості, походження, протоколи випробувань); зразки продукції (за необхідності); інструкцію з експлуатації.

2.6.3. Види сертифікації

Сертифікація буває обов'язковою і добровільною.

Обов'язкова сертифікація в Україні, як і в зарубіжних країнах, насамперед розповсюджується на споживчі товари і підтверджує їх безпеку та екологічність. Продукція, що підлягає обов'язковій сертифікації, включається в офіційний перелік, який є важливим документом для всіх зацікавлених в сертифікації. Він слугує джерелом інформації для споживачів про гарантії їхніх прав на придбання безпечних товарів; для торгових організацій щодо обґрунтованого вибору при розміщенні замовлень; для виробників – для своєчасної підготовки до проведення сертифікації на підприємстві; для митних органів – для контролю при імпорті товарів; для сертифікаційних органів – для забезпечення нормативними документами необхідних стандартів; для контролюючих органів – для планування інспекцій.

На основі Закону «Про захист прав споживачів» Держстандарт України, як національний орган з сертифікації споживчих товарів, встановив номенклатуру товарів, що підлягають обов'язковій сертифікації і включив у неї більш 70 видів продукції і деякі види послуг. Серед них: сільськогосподарська і харчова продукція, товари побутової хімії, вироби текстильної і легкої промисловості, електропобутові прилади і радіоелектронна апаратура, медична техніка і прилади, автотранспортні засоби, спортивна і мисливська зброя, побутові нагрівальні прилади, побутова техніка. Перелік розповсюджується і на продукцію, що імпортується.

Добровільна сертифікація проводиться на відповідність тим нормативним документам, котрі пропонує замовник. Це може бути і стандарт будь-якої зарубіжної країни, що дуже важливо для вітчизняних підприємств-експортерів, зокрема в аграрному секторі, для доступу на міжнародні ринки. Також добровільна сертифікація сприяє розвитку експорту, допомагаючи експортерам у підготовці продукції до сертифікації за кордоном. Це дозволяє знизити витрати та підвищити довіру закордонних партнерів.

Добровільна сертифікація також охоплює системи забезпечення якості на підприємствах та підтвердження відповідності товару, що бере участь у торгах, вимогам нормативного документа, що пропонується замовником. Сертифікації в цій системі належать: нафта, вугілля, лісоматеріали, папір, картон, будівельні

матеріали, зернові культури, м'ясо, м'ясопродукти. Процедура сертифікації включає випробування зразків товару, атестацію виробництва і персоналу, сертифікацію систем забезпечення якості.

Крім сертифікації товарів і систем пропонуються інші послуги: забезпечення учасників торгів інформацією про якість товарів, про вимоги стандартів до них і форми сертифікатів, консультації продавців та брокерів з ефективного використання сертифікації, організації випробувань продукції.

Значення добровільної сертифікації обумовлено її широкими можливостями по підтвердженню відповідності тим вимогам, котрі цікавлять споживача і заявлені замовником сертифікації. Добровільна сертифікація не тільки задовольняє потребу внутрішнього ринку, але й використовується для продукції, що експортується, або перспективної для експортую. В таких випадках добровільна сертифікація в рамках контракту купівлі-продажу набуває обов'язковий характер. Системи добровільної сертифікації створені за ініціативою різних асоціацій, союзів, акціонерних товариств та інших юридичних осіб, яким законом не заборонено займатися цією діяльністю. Основною відмінністю сучасної системи є можливість здійснення *добровільної сертифікації*, що надає додаткові інструменти як виробникам для підтвердження переваг своєї продукції, так і споживачам для здійснення обґрунтованого вибору.

Отже, стандартизація та сертифікація є важливими інструментами організаційно-правового регулювання підприємницької діяльності, спрямовані на підвищення якості та безпечності товарів і послуг, забезпечення конкуренто-спроможності та захист інтересів усіх учасників ринку.

2.7. Державна підтримка як інструмент економічного регулювання підприємництва

Поряд із регулюючими функціями, держава також відіграє значну роль у створенні сприятливих умов для розвитку підприємництва. Логічним продовженням нашого дослідження є розгляд питання що стосується державної підтримки підприємництва, яке розкриє основні форми, механізми та напрями державної допомоги суб'єктам господарювання в Україні.

Державна підтримка підприємництва являє собою комплекс заходів, які здійснюються державою для створення переваг та полегшення діяльності суб'єктів господарювання, особливо на початкових етапах їхнього розвитку, у стратегічно важливих галузях. До таких галузей належать, зокрема, аграрний сектор (забезпечує продовольчу безпеку та експортний потенціал), інформаційні технології (сприяє інноваційному розвитку та експорт послуг), енергетика (для досягнення енергетичної незалежності), машинобудування (спрямоване на створення робочих місць та промисловий розвиток) та інші. Така підтримка також може надаватися для подолання певних ринкових дисфункцій.

Державна підтримка не є прямим адміністративним втручанням, а скоріше належить до інструментів економічного та мотиваційного впливу. Її *головна мета* полягає у створенні таких умов, за яких підприємці будуть зацікавлені у здійсненні діяльності, інвестуванні, інноваціях та розширенні виробництва, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню загальнодержавних економічних цілей.

2.7.1. Актуальний стан малого та середнього підприємництва в Україні

Аналіз стану справ у сфері малого і середнього підприємництва в Україні свідчить про значну диспропорцію між юридичними та фізичними особами-підприємцями. Зокрема, у 2022 році кількість підприємств (юридичних осіб) становила 262 тис., що на 30 % менше порівняно із 2020 роком (374 тис.). Із них 494 – це великі підприємства, решта - малі та середні підприємства (з яких 14,8 тис. – середні підприємства, 40,4 тис. – малі підприємства (крім мікропідприємств) і 206 тис. – становили мікропідприємства). Кількість фізичних осіб-підприємців, за даними Держстату, у 2022 році становила 1,5 млн., що на 7 % менше порівняно із 2020 роком (1,6 млн.), із них 254 – суб'єкти середнього підприємництва, 5 тис. – суб'єкти малого підприємництва і 1465 тис. – суб'єкти мікропідприємництва.

Найбільшу частку в обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів підприємництва у 2022 році становлять суб'єкти середнього підприємництва (44,4 % загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів підприємництва), частка суб'єктів малого підприємництва і мікропідприємництва становить 19,4 % і 6,3 % відповідно [94].

Внаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України 7800 суб'єктів малого і середнього підприємництва були вимушені змінити своє місце реєстрації (станом на листопад 2023 року), а загальний обсяг реалізованої продукції фізичними особами - підприємцями сектору малого і середнього підприємництва у 2022 році становив 87 млрд. грн, що в 12 разів менше порівняно із 2020 роком. Станом на 2022 рік обсяги капітальних інвестицій серед малих і середніх підприємств зменшилися на третину порівняно із 2021 роком, тоді як мікропідприємства зуміли відновити попередній рівень інвестицій після безпрецедентного падіння у 2020 році.

Природньо, що при реалізації підтримки підприємництва, держава приділяє увагу суб'єктам малого та середнього підприємництва, як осередку економічного потенціалу зі стійким розвитком країни. Загалом, основи здійснення державного регуляторного впливу щодо підтримки суб'єктів даного бізнесу відображено у Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» [92, розд. IV], який окреслює умови надання, обмеження щодо надання, види державної підтримки тощо.

Принципи державної підтримки підприємництва:

- *Прозорість та відкритість*, що забезпечує публічність та зрозумілість усіх програм підтримки для підприємців.
- *Адресність та цільова спрямованість*, згідно з якими підтримка має надаватися тим суб'єктам, які найбільше її потребують та відповідають критеріям програм.
- *Конкурентоздатність*, спрямований на недопущення спотворення конкуренції на ринку заходами підтримки.
- *Ефективність та результативність*, що вимагає наявності чітких цілей програм підтримки та регулярної оцінки їхнього впливу (наприклад, зростання кількості нових підприємств, збільшення обсягів інвестицій, зростання експорту, створення нових робочих місць).
- *Партнерство*, що передбачає залучення бізнес-асоціацій, громадських організацій та експертів до розробки та реалізації програм підтримки.

Державна підтримка може здійснюватися в різних формах та за допомогою різноманітних інструментів, які відображені в табл. 2.7.1.

Таблиця 2.7.1

Основні форми та інструменти державної підтримки підприємництва

Форми державної підтримки	**Інструменти державної підтримки**
Фінансова підтримка	*Пряме фінансування* (Надання грантів, субсидій, дотацій на безповоротній або частково поворотній основі для започаткування, розвитку або модернізації бізнесу). *Пільгове кредитування* (Надання кредитів за зниженими відсотковими ставками або з частковою компенсацією відсотків. *Гарантії та поручительства* (Надання державних гарантій за кредитами, що полегшує доступ підприємців до банківського фінансування). *Венчурне фінансування* (Інвестування в статутний капітал інноваційних та швидкозростаючих компаній через державні або державно-приватні фонди). *Компенсація частини витрат* (Відшкодування частини витрат підприємців на певні цілі, наприклад, участь у виставках, сертифікація продукції, впровадження енергоефективних технологій).
Податкові пільги та стимули	Зниження ставок окремих податків (наприклад, податку на прибуток, єдиного податку). Застосування прискореної амортизації. Надання податкових кредитів. Звільнення від сплати окремих податків на певний період часу. Спеціальні податкові режими для окремих категорій підприємств або галузей (наприклад, для IT-індустрії).
Інфраструктурна підтримка	Створення та розвиток індустріальних парків, технопарків, бізнес-інкубаторів. Забезпечення доступу до необхідної інженерної та транспортної інфраструктури. Створення спеціальних економічних зон зі сприятливим режимом господарювання
Інформаційно-консультаційна підтримка	Надання безкоштовних або пільгових консультацій з питань ведення бізнесу, маркетингу, фінансів, юридичних аспектів. Організація навчальних заходів (семінарів, тренінгів, вебінарів). Створення та підтримка державних інформаційних порталів для бізнесу. Проведення досліджень ринків та надання аналітичної інформації.
Сприяння виходу на зовнішні ринки	Організація торгових місій та виставок за кордоном. Надання інформаційної та консультаційної підтримки з питань експорту. Компенсація частини витрат на сертифікацію продукції для експорту. Страхування експортних кредитів.
Спрощення регуляторного середовища	Зменшення адміністративного тиску на бізнес. Оптимізація та цифровізація державних послуг. Скасування застарілих та неефективних регуляторних норм. Впровадження принципу «мовчазної згоди».

Джерело: сформовано автором

Загалом, державна підтримка підприємництва розглядається із позиції двох основних напрямів. В першу чергу, це задіяння механізмів регуляторного впливу за допомогою правових, організаційних та економічних заходів щодо створення умов формування та розвитку підприємницького середовища. В другу чергу, вона відповідає за створення мотиваційних стимулів до здійснення підприємницької діяльності шляхом полегшення умов створення та функціонування певних категорій підприємців, фінансових інструментів підвищення ефективності функціонування на пільгових або безоплатних засадах, підвищення поінформованості, залученості, технологічності суб'єктів підприємництва.

В Україні державна підтримка підприємництва здійснюється за різними напрямами та через різні програми, які адмініструються як на національному, так і на регіональному рівнях.

Серед ключових напрямів та інструментів можна виділити:

- **Програми підтримки МСП**, що включають надання мікрогрантів на започаткування власної справи (програма «Власна справа» в рамках проєкту «єРобота»), пільгове кредитування («5-7-9»), часткову компенсацію відсотків за кредитами, підтримку експорту МСП.
- **Підтримка інноваційної діяльності**, яка реалізується через діяльність Українського фонду стартапів, підтримку технопарків та інноваційних кластерів, гранти на науково-технічні розробки.
- **Регіональні програми підтримки**, що передбачають надання місцевих пільг та стимулів для залучення інвестицій та розвитку підприємництва в окремих регіонах.
- **Спрощення регуляторного середовища** шляхом реалізації проєкту «Дія», спрямованого на цифровізацію державних послуг та зменшення бюрократичного навантаження на бізнес.
- **Підтримка експорту**, що здійснюється через діяльність Експортно-кредитного агентства України (ЕКА) та відповідні програми з просування експорту.

Цілями державної підтримки підприємництва є:

- *Стимулювання економічного зростання*, що передбачає підтримку нових та існуючих підприємств, яка сприяє збільшенню виробництва товарів та послуг, зростанню ВВП та підвищенню рівня зайнятості населення.
- *Підтримка інноваційної діяльності*, що включає державні програми часто спрямовані на заохочення впровадження новітніх технологій, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та комерціалізацію інноваційних розробок.
- *Розвиток малого та середнього підприємництва (МСП)*, оскільки МСП є важливим рушієм економіки, забезпечуючи значну частину робочих місць та сприяючи конкуренції; державна підтримка допомагає МСП подолати початкові труднощі, отримати доступ до фінансування та нових ринків.
- *Підтримка стратегічно важливих галузей*, адже держава може надавати підтримку галузям, які мають ключове значення для національної безпеки, технологічного розвитку або соціальної сфери.
- *Вирівнювання регіонального розвитку* шляхом впровадження заходів державної підтримки можуть бути спрямовані на стимулювання підприємницької активності в депресивних або слаборозвинених регіонах.

- *Заохочення експортної діяльності*, оскільки підтримка експортерів сприяє збільшенню валютних надходжень, розширенню ринків збуту та підвищенню міжнародної конкурентоздатності національних виробників.
- *Сприяння соціальній відповідальності бізнесу* через заохочення підприємств, які реалізують соціальні проєкти, дотримання екологічних стандартів та створення гідних умов праці.
- *Подолання наслідків криз та стимулювання відновлення*, оскільки у періоди економічних спадів державна підтримка може бути спрямована на запобігання банкрутствам, збереження робочих місць та стимулювання подальшого відновлення економіки.

Основні програми підтримки сталого розвитку підприємництва на селі в Україні та країнах ЄС наглядно візуалізовані в табл. 2.7.2.

Таблиця 2.7.2

Програми підтримки сталого розвитку підприємництва на селі в Україні та країнах ЄС

Назва програми	**Країна / Організація**	**Цільова аудиторія**	**Основні види підтримки**
Програма «5-7-9%»	Україна (КМУ, МЕРТ)	Мікро- та малі підприємства, фермери	Пільгові кредити на розвиток виробництва, поповнення обігових коштів, збереження робочих місць
Програма «єРобота» (аграрні гранти	Україна (Дія, МЕРТ)	Сільські підприємці, агровиробники	Безповоротні гранти на розвиток садівництва, тепличного господарства, переробку сільськогосподарської продукції
Програма FAO	FAO/ООН	Дрібні фермерські господарства	Надання посівного матеріалу, добрив, технічної підтримки, консультацій та навчання
Програма USAID AGRO	USAID (США)	МСП аграрного сектору	Залучення інвестицій, розвиток логістичної інфраструктури, допомога з експортом, цифровізація бізнес-процесів
CAP – Спільна аграрна політика ЄС	Європейський Союз	Фермери, аграрні кооперативи	Субсидії на сталий розвиток, підтримка екологічного виробництва, впровадження інновацій
LEADER	Європейський Союз	Місцеві громади, агробізнес	Фінансування місцевих ініціатив, розвиток інфраструктури, підтримка Зайнятості та диверсифікація економіки
Horizon Europe (кластер 6)	Європейський Союз	Інноваційні аграрні проєкти	Гранти на цифровізацію, розвиток екотехнологій, сталу переробку та дослідження у сфері агросектору
Програма відновлення сільських територій	Україна (після 2022)	Сільські громади, фермерські господарства	Відбудова інфраструктури, створення умов для самозайнятості, грантова підтримка, розвиток соціальної сфери

Джерело: [112], доопрацьовано автором на основі [97, 107]

2.7.2. Ефективність та майбутні напрями державної підтримки

Ефективність державної підтримки підприємництва залежить від багатьох факторів, серед яких:

- *Цілеспрямованість та адресність*, що передбачає надання підтримки тим суб'єктам, які найбільше її потребують та мають потенціал для зростання.

- *Прозорість та доступність*, що забезпечує легкість отримання інформації про програми підтримки та зрозумілість процедур отримання допомоги.

- *Координація між різними органами влади*, що вимагає забезпечення узгодженості дій між різними державними установами, які займаються підтримкою підприємництва.

- *Оцінка результативності*, що передбачає регулярний моніторинг та оцінку ефективності програм підтримки для їхнього вдосконалення.

- *Уникнення надмірного втручання та спотворення конкуренції*, який означає, що державна підтримка не повинна створювати нерівних умов для різних суб'єктів господарювання та спотворювати ринкові механізми.

Багато важливих задач для відновлення та розвитку малого та середнього бізнесу міститься в «Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року» [94], яка концентрується на чотирьох основних цілях:

1) відновлення та полегшення ведення бізнесу;

2) сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та «зеленому переходу»;

3) розвиток людського капіталу та культури підприємництва;

4) посилення конкурентоспроможності і збільшення експорту.

За оцінками Мінекономіки, очікується, що реалізація Стратегії призведе до покращення індексу економічної свободи бізнесу – з поточних 61 балів зі 100 до 75+ балів у 2027 році та зниження рівня безробіття з 18,3 % до 11%.

Враховуючи стратегічний курс України на європейську інтеграцію та необхідність відновлення економіки після наслідків повномасштабної збройної агресії Російської федерації проти України, **майбутній розвиток державної підтримки підприємництва, ймовірно, буде спрямований на такі ключові напрями**:

✓ ***Подальша гармонізація з практиками ЄС***: У рамках євроінтеграції очікується активніше впровадження європейських стандартів та інструментів підтримки МСП. Це може включати розширення програм співфінансування, грантової підтримки, інструментів гарантування кредитів та розвитку бізнес-інфраструктури, адаптованих до кращих практик ЄС.

✓ ***Акцент на інноваціях та цифровій трансформації***: Державна підтримка все більше орієнтуватиметься на стимулювання інноваційної діяльності, впровадження цифрових технологій та розвиток стартап-екосистеми. Програми, спрямовані на підтримку науково-дослідних розробок, комерціалізацію інновацій та цифровізацію бізнес-процесів, ймовірно, отримають пріоритетне фінансування.

✓ ***Сприяння «зеленому» переходу та стійкому розвитку***: Враховуючи глобальні тенденції та європейські екологічні стандарти, державна підтримка все більше заохочуватиме підприємства до впровадження екологічно чистих технологій, ресурсо-ефективності та принципів сталого розвитку, що є важливим для аграрного сектору.

✓ ***Регіональний розвиток та підтримка постраждалих територій***: Державні програми підтримки будуть спрямовані на стимулювання підприємницької активності в регіонах, що постраждали від війни, а також на вирівнювання соціально-економічного розвитку різних територій країни.

✓ ***Посилення інституційної спроможності та прозорості***: Очікується подальше вдосконалення механізмів адміністрування програм державної підтримки, підвищення їх прозорості, доступності та ефективності. Важливу роль відіграватиме цифровізація процесів та залучення бізнес-асоціацій до розробки та реалізації політики підтримки.

✓ ***Розвиток людського капіталу та підприємницької культури***: Держава продовжить інвестувати в програми навчання, перекваліфікації та підтримки підприємницьких ініціатив, спрямовані на формування необхідних знань, навичок та мотивації для ведення бізнесу.

✓ ***Стимулювання експортної діяльності***: Підтримка виходу українських підприємств на міжнародні ринки, особливо на ринок ЄС, залишатиметься одним із пріоритетних напрямів державної політики. Очікується розширення програм з інформаційної та консультаційної підтримки експортерів, страхування експортних кредитів та участі у міжнародних виставках.

Реалізація цих напрямів державної підтримки сприятиме не лише відновленню та розвитку підприємництва в Україні, але й підвищенню його конкурентоздатності на європейському та світовому ринках, а також забезпеченню сталого економічного зростання та соціального прогресу.

Отже, можна стверджувати, що державна підтримка є важливим інструментом економічного регулювання, який може суттєво вплинути на розвиток підприємництва, стимулювати економічне зростання та вирішувати важливі соціально-економічні завдання. Однак, для досягнення бажаних результатів, вона повинна бути цілеспрямованою, прозорою, ефективною та не створювати перешкод для здорової конкуренції. Постійний аналіз та адаптація механізмів державної підтримки до мінливих економічних умов є ключовими для її успішного застосування.

Висновки до розділу 2

Даний розділ присвячено дослідженню державного регулювання підприємницької діяльності в Україні, його ролі та інструментам, а також перспективам гармонізації з європейськими стандартами та практиками. Глибоке розуміння механізмів державного впливу є критично важливим для суб’єктів господарювання з метою ефективної адаптації та забезпечення сталого розвитку. З урахуванням опрацьованих питань було:

2.1. *Сутність, цілі та функції державного регулювання підприємництва*. Визначено державне регулювання як цілеспрямований вплив держави на підприємницьку діяльність з метою забезпечення балансу між приватними інтересами та суспільними потребами. Проаналізовано його ключові цілі (стимулювання економічного зростання, забезпечення соціальної стабільності, захист конкуренції та навколишнього середовища) та систематизовано функції регулювання (нормотворча, контролююча, стимулююча та захисна).

2.2. *Основні методи державного регулювання підприємництва*. Розглянуто та систематизовано прямі (адміністративні) та непрямі (економічні) методи державного впливу. Обґрунтовано, що адміністративні методи (дозволи, ліцензії, контроль) є обов'язковими, тоді як економічні (фіскальні, монетарні, бюджетні інструменти) створюють стимули. Акцентовано на необхідності збалансованого застосування цих методів для уникнення надмірного адміністративного тиску.

2.3. *Правові засади державного регулювання підприємництва в Україні*. Проаналізовано законодавчу базу, що регулює підприємницьку діяльність, включаючи Конституцію України, Господарський кодекс та спеціальне законодавство. Обґрунтовано важливість чіткості та стабільності правового поля для забезпечення передбачуваності та мінімізації ризиків для бізнесу, що є основою для залучення інвестицій, зокрема в аграрний сектор.

2.4. *Обмеження щодо здійснення підприємницької діяльності*. З'ясовано правові та організаційні аспекти встановлення обмежень у підприємницькій діяльності, що зумовлені суспільними інтересами, національною безпекою та охороною довкілля. Проаналізовано такі форми обмежень, як заборони, дозволи, квотування, лімітування та обов'язкові норми та стандарти, що є невід'ємною частиною регуляторної політики держави.

2.5. *Ліцензування як інструмент адміністративного регулювання підприємництва*. Проаналізовано ліцензування як дозвільну процедуру, що забезпечує державний контроль за окремими видами господарської діяльності, які становлять підвищений ризик. Деталізовано правові засади, суб'єкти та ліцензійні умови отримання ліцензії. Обґрунтовано її ключову роль у гарантуванні безпеки та якості продукції і послуг.

2.6. *Стандартизація та сертифікація як інструменти організаційно-правового регулювання підприємництва*. Досліджено сутність та завдання стандартизації, її рівні та види нормативних документів. Деталізовано сертифікацію як процедуру підтвердження відповідності, її види (обов'язкова та добровільна) та значення для підвищення якості та безпечності продукції. Розглянуто актуальність стандартизації продукції, зокрема, аграрної, де вона є запорукою виходу на міжнародні ринки та підвищення конкурентоспроможності.

2.7. *Державна підтримка як інструмент економічного регулювання підприємництва*. Проаналізовано державну підтримку як комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливих умов та стимулів для розвитку підприємництва. Систематизовано принципи, цілі та основні форми підтримки (фінансова, податкові пільги, інфраструктурна тощо). Обґрунтовано її важливу роль у подоланні кризових явищ та стимулюванні інновацій, особливо для малого та середнього бізнесу в аграрному секторі.

Таким чином, державне регулювання підприємництва в Україні є багатоаспектним процесом, що поєднує адміністративні та економічні інструменти, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування ринку, захист суспільних інтересів та стимулювання розвитку бізнесу. Процес подальшої гармонізації національного законодавства та регуляторних практик з європейськими стандартами є ключовим для інтеграції України до європейського економічного простору, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та забезпечення сталого економічного зростання в умовах відбудови країни.

РОЗДІЛ 3. КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Підприємництво є фундаментальним рушієм економічного розвитку, що інтегрується в усі сфери суспільного життя, генеруючи інновації, створюючи робочі місця та формуючи додану вартість. Зважаючи на його багатогранність, динамічну еволюцію та суттєвий вплив на різні сектори економіки, системне вивчення та розуміння різноманітних проявів підприємницької діяльності є критично важливим для формування ефективних управлінських рішень, обґрунтованої державної політики та забезпечення сталого розвитку суспільства.

Саме тому, цей розділ присвячений комплексному аналізу підприємництва, розкриваючи його сутність через призму різнобічної класифікації та типології. Зокрема, буде розглянуто типологію підприємництва за сферою функціонування, за формами власності та масштабом, а також мотиваційні аспекти за цілями діяльності. Окрім того, особливу увагу приділено глибокому вивченню організаційно-правових форм, що є основою для його ефективного функціонування в ринкових умовах. Метою розділу є ідентифікація специфічних характеристик кожного типу суб'єктів підприємництва, їх взаємозв'язків та ролі у формуванні конкурентного середовища, особливо з урахуванням специфіки та потреб аграрного сектору економіки.

3.1. Класифікація підприємництва: критерії та підходи

Підприємництво як багатогранний соціально-економічний феномен охоплює широкий спектр видів діяльності, форм власності, масштабів бізнесу, а також інших інституційних та функціональних характеристик. Для його системного вивчення та поглибленого розуміння цієї різнорідності суб'єктів господарювання, а також їхньої ролі в економіці, зокрема в аграрному секторі, застосовується диференційований підхід до класифікації. Така систематизація дозволяє не лише типологізувати підприємницькі структури, а й ідентифікувати їхні специфічні особливості, потенційні переваги та існуючі обмеження, що є фундаментальним для розробки ефективних управлінських стратегій, особливо в контексті інноваційного розвитку.

Теоретично, кількість можливих критеріїв для класифікації підприємництва є доволі значною, оскільки вибір цих критеріїв може адаптуватися до специфічних дослідницьких або практичних завдань. Проте, ключовим завданням наукового аналізу залишається виявлення найбільш релевантних та значущих змінних, які дають змогу виокремити принципово відмінні групи підприємств. Наприклад, класифікація за обсягом реалізованої продукції або за чисельністю зайнятих працівників є критично важливою для органів державного управління при визначенні критеріїв, що демаркують мале, середнє та велике підприємництво. Це, у свою чергу, слугує підґрунтям для розроблення та імплементації диференційованих механізмів державного регулювання, зокрема спеціальних режимів оподаткування або програм державної підтримки, які враховують потенційно обмежені ресурсні можливості суб'єктів малого бізнесу порівняно з великими корпораціями.

Загальноприйняті наукові підходи до класифікації підприємництва базуються на виділенні декількох ключових критеріїв, що дозволяють охопити найважливіші аспекти їхнього функціонування. Ці критерії формують комплексну систему для аналізу та систематизації підприємницьких одиниць, що візуалізовано на рис. 3.1.1.

Рис. 3.1.1. Класифікація підприємництва за основними критеріями
Джерело: розроблено автором

З рис. 3.1.1 видно, що основні критерії класифікації включають: мету діяльності, форму власності, масштаб діяльності, сферу діяльності та характер організації. Детальний розгляд кожного з цих критеріїв дозволяє глибше зрозуміти різноманіття підприємницьких структур:

1. **За метою діяльності**. Цей критерій передбачає розрізнення між класичним (прибутковим), некомерційним (неприбутковим) та соціальним підприємництвом. Кожен із цих видів має власні цільові орієнтири – від максимізації прибутку для подальшого розподілу до вирішення соціальних або екологічних проблем шляхом реінвестування отриманих доходів. В аграрному секторі прикладом прибуткового підприємства може бути агрохолдинг, орієнтований на товарне виробництво, тоді як кооператив, створений для взаємодопомоги фермерів, може функціонувати як некомерційна структура, а виробництво екологічно чистих добрив із подальшим працевлаштуванням соціально незахищених верств населення – як соціальне підприємство.

2. **За формою власності**. Цей критерій охоплює приватне, колективне, державне, комунальне підприємництво, а також підприємства зі змішаною формою власності. Він відображає особливості прав власності на майно та управління підприємством. В аграрній сфері це може проявлятися від індивідуальних фермерських господарств (приватна форма) до великих державних аграрних підприємств, що займаються науково-дослідною діяльністю в селекції, зокрема, Носівська селекційно-дослідна станція Миронівського інституту пшениці ім. В.М. Ремесла НААН.

3. **За масштабом діяльності**. Визначається за такими показниками, як кількість працівників та обсяг доходу, що дає змогу виокремити мікро-, мале, середнє та велике підприємництво. Розмір підприємства суттєво впливає на його операційні можливості, фінансову стійкість, доступ до ресурсів та інноваційний потенціал. Так, в Україні, мікропідприємства характеризуються чисельністю працівників до 10 осіб та обмеженим річним обсягом доходу (еквівалент до 700 тис. євро), тоді як великі підприємства перевищують 250 осіб та 40 млн євро річного доходу. Ця градація є ключовою для формування державної політики підтримки та регулювання аграрного сектору.

4. **За сферою діяльності**. Класифікує підприємництво на виробниче, комерційне (торговельне) та фінансове. Кожна сфера характеризується унікальними процесами створення цінності та взаємодії з ринком. У сільському господарстві виробниче підприємництво охоплює безпосереднє виробництво (рослинництво, тваринництво) та первинну переробку продукції, комерційне – оптову та роздрібну торгівлю агропродукцією, а фінансове – банківську справу, страхування врожаю, лізинг сільськогосподарської техніки та інші фінансові послуги для агробізнесу.

5. **За характером організації**. Цей критерій класифікує підприємства на індивідуальні, спільні (партнерства) та корпоративні форми. Він відображає особливості внутрішньої структури та управління підприємницькою одиницею. Від індивідуальних фермерських господарств до великих агрохолдингів, що функціонують як акціонерні товариства, характер організації суттєво впливає на механізми прийняття рішень та можливості залучення капіталу.

Більш детальна їх характеристика представлена в Додатку Б.

Системне розуміння різних видів та критеріїв класифікації підприємництва є невід’ємною умовою для ефективнішої орієнтації у складному світі бізнесу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Така диференціація допомагає виявити унікальні характеристики кожного сегмента підприємницької діяльності. Наприклад, невеличка крафтова пекарня, що здійснює самостійне виробництво хлібобулочних виробів, є яскравою ілюстрацією виробничого підприємництва. Натомість, великий супермаркет, який реалізує широкий асортимент товарів, типово репрезентує комерційного підприємництва. У свою чергу, банківська установа, що надає кредит фермеру для закупівлі зерна для цієї пекарні, належить до фінансового підприємництва.

Чітке розрізнення видів суб’єктів підприємництва допомагає:

- **Глибшому розумінню економічних процесів**. Типологізація підприємницьких структур дозволяє диференціювати їхній внесок у загальний розвиток економіки, аналізуючи специфіку формування доданої вартості та впливу

на макроекономічні показники. Це дає змогу ефективніше формувати державну політику та прогнозувати економічні тренди.

- **Визначенню специфічних особливостей функціонування**. Кожен вид підприємництва володіє унікальними характеристиками, які обумовлюють його ризики та можливості. Наприклад, виробниче підприємство акцентує увагу на оптимізації виробничих процесів, комерційне – на ефективності логістики та маркетингу, а фінансове – на управлінні ризиками та капіталом. В аграрному секторі це може проявлятися у відмінностях між рослинництвом (є виробничим видом підприємництва), дистрибуцією сільськогосподарської техніки (є комерційним видом підприємництва) та агрострахуванням (є фінансовим видом підприємництва), що вимагає специфічних управлінських підходів.
- **Розробці ефективних підприємницьких моделей та стратегій**. Знання специфіки різних видів суб'єктів підприємництва є критичним для формування адекватних стратегій розвитку. Так, стратегія відкриття кав'ярні, яка поєднує виробничі та комерційні елементи (наприклад, вирощування органічної продукції та її прямий продаж споживачам), принципово відрізнятиметься від стратегії розвитку інтернет-магазину одягу або кредитної спілки. Це дозволяє більш точно адаптувати бізнес-плани до ринкових умов з урахуванням інноваційних викликів.
- **Прийняттю обґрунтованих управлінських рішень**. Розуміння особливостей виду діяльності безпосередньо впливає на управлінські рішення у сферах фінансів, маркетингу, управління персоналом та операційної діяльності. Це забезпечує вищу ефективність використання ресурсів та впровадження інновацій.
- **Ефективності державного регулювання та підтримки**. Державні органи використовують класифікацію для розробки цільових програм підтримки. Наприклад, гранти можуть надаватися для стартапів у сфері високих агротехнологій (інноваційне виробниче підприємництво), пільгові умови кредитування – для малого та середнього агробізнесу, а програми розвитку експорту – для суб'єктів, що займаються виробництвом та переробкою сільськогосподарської продукції. Це дозволяє більш цілеспрямовано стимулювати інноваційний розвиток різних сегментів аграрного підприємництва.

У наступних параграфах цього розділу буде детальніше розглянуто окремі види підприємництва, базуючись на наведеній класифікації, з акцентом на їхню роль та особливості функціонування в аграрному секторі, що забезпечить цілісність та повноту його висвітлення.

3.2. Типологізація підприємництва за сферою функціонування

Підприємництво є ключовою рушійною силою економічного розвитку, що інтегрується в усі фази відтворювального циклу: *виробництво, обмін, розподіл* та *споживання*. Залежно від домінуючої функціональної ролі, яку відіграє суб'єкта господарювання в цих фазах, виокремлюють три фундаментальні типи підприємництва: *виробниче, комерційне (торговельне)* та *фінансове*. Кожен із зазначених типів відіграє унікальну та незамінну роль у задоволенні суспільних потреб, забезпеченні економічного зростання та стабілізації ринкових відносин. Глибоке розуміння сутності, специфічних особливостей та динамічних

взаємозв'язків між цими типами підприємництва є необхідною передумовою для формування системного економічного мислення та успішної адаптації підприємницької діяльності в умовах глобалізації, цифровізації та постійних технологічних трансформацій.

Цю типологізацію можна проілюструвати за допомогою рис. 3.2.1, який візуалізує основні типи підприємництва за сферою функціонування.

ТИПИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЗА СФЕРОЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ

Виробниче підприємництво (Створення матеріальних та нематеріальних благ)	**Комерційне (торговельне) підприємництво** (Організація обміну та розподілу)	**Фінансове підприємництво** (Операції з грошовими та фінансовими активами)
• Промислове виробництво. • Виробництво продукції рослинництва та тваринництва. • Будівництво (житлове, промислове, інфраструктурне). • Транспортні послуги (перевезення вантажів, пасажирів). • Надання послуг (освіта, медицина, побутові послуги). • IT-індустрія (розробка ПЗ, веб-дизайн). • Творчі індустрії (мистецтво, видавництво).	• Оптова торгівля. • Роздрібна торгівля і громадське харчування. • Комерційне посередництво (агентська та брокерська діяльність) у здійсненні торговельної діяльності. • Електронна комерція (онлайн-магазини). • Біржова торгівля товарами (сировина, енергоносії). • Логістика та складське господарство	• Грошове та фінансове посередництво. • Надання кредитів. • Страхування. • Інвестиційні фонди (залучення та управління інвестиціями)| • Аудиторська діяльність (фінансовий контроль) • Біржові операції з фондовими цінностями (купівля-продаж цінних паперів). • Кредитні спілки (взаємне кредитування). • Лізингові компанії (фінансова оренда)

Рис. 3.2.1. Типи підприємництва за сферою функціонування

Джерело: розроблено автором

Розглянемо більш детально сутність кожного із зазначених типів підприємництва та складну систему взаємозв'язків, що існують між ними.

3.2.1. Виробниче підприємництво

Виробниче підприємництво є фундаментальним типом господарської діяльності, спрямованим на створення нової вартості шляхом трансформації різноманітних факторів виробництва – сировини, матеріалів, праці, капіталу, технологій, інформації – у кінцеву продукцію, послуги або виконані роботи. Воно функціонує як первинна ланка економічної системи, безпосередньо відповідаючи за продукування *матеріальних благ* (товарів) та/або *нематеріальних благ* (послуг, робіт, об'єктів інтелектуальної власності), що задовольняють різноманітні потреби споживачів. Окремою, проте не менш значущою формою нематеріального

виробництва є створення *інтелектуальної власності* (патентів, авторських прав, торгових марок, ноу-хау), що згодом комерціалізується через механізми продажу ліцензій, франшиз, надання дозволів на використання тощо.

Характерними рисами виробничого підприємництва є його безпосередня орієнтація на процес продукування, інтенсивне використання різноманітних ресурсів та перманентне прагнення до створення нової цінності. Цей тип діяльності може бути пов'язаний як з матеріальним виробництвом у традиційному розумінні, так і з наданням широкого спектра послуг або розробкою та комерціалізацією інтелектуальної власності.

Сфера виробничого підприємництва охоплює надзвичайно широкий спектр галузей. Це включає промислове виробництво (машинобудування, металургія, легка промисловість), аграрне виробництво (рослинництво, тваринництво, рибництво), будівництво (житлове, промислове, інфраструктурне), транспортні послуги (перевезення вантажів та пасажирів), надання послуг (освіта, медицина, побутові послуги, туризм), а також стрімко зростаючі сектори, такі як IT-індустрія (розробка програмного забезпечення, веб-дизайн, кібербезпека, розвиток штучного інтелекту), творчі індустрії (мистецтво, видавництво, дизайн) та сучасні високотехнологічні виробництва (робототехніка, 3D-друк, біотехнології).

Дедалі більшу роль у сучасному виробничому підприємництві відіграє продукування нематеріальних цінностей. До цієї категорії належать не лише класичні послуги, а й динамічний сектор інформаційних технологій та творчих індустрій, які є основними генераторами об'єктів інтелектуальної власності. Розвиток цих нематеріальних сфер є критично важливим для забезпечення інноваційного зростання національних економік та формування сучасної економіки знань, де інтелектуальний капітал стає ключовим ресурсом.

Виробниче підприємництво обґрунтовано вважається локомотивом економічного розвитку будь-якої країни. Саме воно створює значну кількість робочих місць, забезпечує населення необхідними товарами та послугами, формує основу для експортного потенціалу держави та генерує переважну частину валового внутрішнього продукту. Більшість інновацій, технологічний прогрес та підвищення продуктивності праці органічно пов'язані саме з динамічним розвитком виробничої сфери. Отже, конкурентоздатність національної економіки на глобальних ринках значною мірою детермінується ефективністю, інноваційністю та технологічністю її виробничих підприємств.

Організація виробничого процесу часто є надзвичайно складним, капіталомістким та ресурсоємним завданням. Для успішного функціонування виробничого підприємництва необхідне забезпечення відповідними виробничими приміщеннями, сучасним обладнанням, доступом до передових технологій, наявністю кваліфікованого персоналу, стабільними та надійними каналами постачання сировини й матеріалів, а також значним обсягом інвестицій. Перелічені фактори можуть виступати суттєвими бар'єрами для входу на ринок, особливо для малих та середніх суб'єктів підприємництва, що частково пояснює більшу поширеність та популярність комерційного та фінансового підприємництва, особливо на початкових етапах розвитку бізнесу.

Виробниче підприємництво перебуває у постійній взаємодії з іншими суб'єктами ринку (рис. 3.2.2). Воно здійснює закупівлю сировини, матеріалів,

орендує землю та обладнання, а також наймає робочу силу у *власників економічних ресурсів*, сплачуючи їм відповідну винагороду.

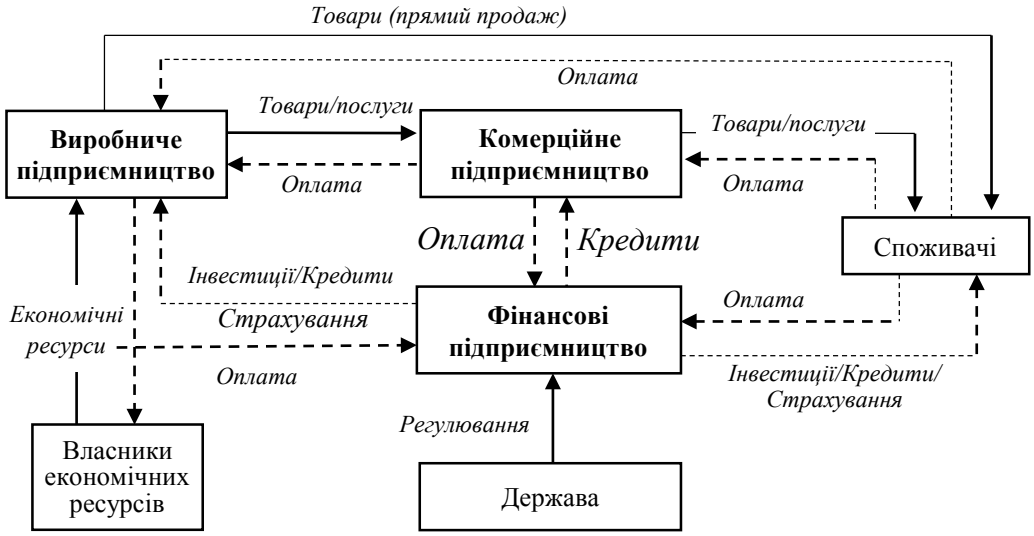


Рис. 3.2.2. Спрощена модель взаємозв'язку між типами підприємництва за сферою функціонування

Довідково: Суцільні стрілки символізують потоки факторів виробництва, продукції та послуг, а пунктирні – фінансові розрахунки.

Джерело: розроблено автором

Для фінансування виробничих процесів, модернізації обладнання, поповнення обігових коштів та розширення діяльності виробничі підприємства активно залучають кредити та інвестиції від суб'єктів *фінансового підприємництва*. Вироблена продукція передається для подальшого збуту *суб'єктам комерційного підприємництва* – торговельним мережам, дистриб'юторам, агентам – які забезпечують її доступність для кінцевих споживачів. Власне, саме *споживачі* є кінцевими користувачами створених товарів та послуг, формуючи попит на них і забезпечуючи дохід виробничому підприємству, що визначає його подальші напрями розвитку та інвестиційні рішення.

Важливо зазначити, що у малому підприємництві підприємець часто може поєднувати функції власника основних та оборотних засобів, а також виконувати роль найманого працівника, де його заробітна плата є частиною отриманого прибутку як компенсація за особисту працю та внесок.

3.2.2. Комерційне (торговельне) підприємництво

Комерційне (торговельне) підприємництво є типом підприємницької діяльності, що безпосередньо пов'язаний з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг, забезпечуючи їх ефективний рух від виробника до кінцевого споживача. Його основна функція полягає в оптимізації руху товарів від виробника до кінцевого споживача, забезпечуючи їх доступність та задоволення ринкового попиту. При цьому підприємець виступає посередником, купуючи товари у виробників (або інших посередників) з метою їх подальшого перепродажу споживачам або іншим суб'єктам підприємництва, звичайно, з метою отримання прибутку.

Діяльність суб'єкта комерційного підприємництва охоплює широкий спектр операцій, що забезпечують безперебійне функціонування ланцюгів постачання. Це включає: *пошук та закупівлю товарів* (визначення потреб ринку, встановлення зв'язків з постачальниками, укладання договорів), *зберігання та складування* (забезпечення належних умов для збереження якості та кількості товарів), *транспортування та доставку* (організація ефективного переміщення товарів до місць продажу), *сортування, пакування, фасування* (підготовка товарів до продажу відповідно до вимог ринку), *маркетинг та рекламу* (просування товарів серед потенційних покупців, включно з використанням цифрових маркетингових стратегій), *продаж товарів* (безпосередній контакт зі споживачами, оформлення угод купівлі-продажу, розвиток онлайн-продажів), а також *післяпродажне обслуговування* (надання гарантійного сервісу, консультацій, налагодження обладнання). Сучасне комерційне підприємництво активно використовує *аналітику даних* про продажі та поведінку споживачів для оптимізації асортименту, маркетингових зусиль та *персоналізації пропозицій* для клієнтів.

Суб'єктами комерційного підприємництва є різноманітні торговельні заклади: спеціалізовані та універсальні магазини, супермаркети, гіпермаркети, ринки (речові та продовольчі), біржі, виставки-продажі, аукціони, торговельні доми, ярмарки, торговельні бази, кіоски та намети, а також сучасні цифрові платформи, такі як маркетплейси та платформи-агрегатори (наприклад, в сфері електронної комерції, туризму, доставки їжі).

Комерційне підприємництво представлене різними формами та каналами збуту, які забезпечують диверсифікацію доступу до ринку. До них належать такі форми торгівлі як оптова торгівля, роздрібна торгівля та громадське харчування, а також канали збуту: прямий збут, непрямий збут, електронна комерція, комерційне посередництво, біржова торгівля.

Детальніше дана інформація представлена в Додатку В.

Отже, комерційне підприємництво характеризується, з одного боку, придбанням товарів з метою їх подальшого перепродажу кінцевим споживачам або іншим підприємствам для отримання прибутку. З іншого боку, надзвичайно важливу роль відіграє посередництво, яке є невід'ємною складовою комерційного підприємництва і не завжди передбачає обов'язкового придбання товару у власність посередником. Розрізняють такі ключові види посередницької діяльності:

✓ **Агенти** – це фізичні або юридичні особи, що діють від імені та за рахунок іншої особи (принципала), здійснюючи юридичні дії (наприклад, укладаючи договори) та отримуючи комісійну винагороду.

✓ **Брокери** – незалежні посередники, які зводять сторони для укладення угоди, отримуючи за це комісійну винагороду. Прикладом можуть бути брокери на ринку нерухомості, страхові брокери або брокери на фондовому ринку.

✓ **Дистриб'ютори** – це офіційні представники компанії-виробника, які закуповують у неї товар за спеціальною (дистриб'юторською) ціною та здійснює його подальший збут на певній території, часто виконуючи також маркетингові, логістичні та сервісні функції. В аграрному секторі це можуть бути дистриб'ютори насіння, засобів захисту рослин або сільгосптехніки.

Таким чином, комерційне підприємництво забезпечує доступність товарів та послуг для споживачів у потрібному місці, у потрібний час та у необхідній

кількості. Воно активно сприяє формуванню ринкових цін, проводить систематичне вивчення попиту, стимулює виробництво, забезпечує зайнятість населення та генерує значні торговельні обороти. Ефективна та добре організована система торгівлі є важливою умовою для стабільного функціонування економіки в цілому.

Комерційне (торговельне) підприємництво також взаємодіє з іншими суб'єктами ринку (див. рис. 3.2.2), створюючи складні економічні ланцюги. *Виробниче підприємництво* є для нього основним постачальником товарів та послуг. Суб'єкти комерційного підприємництва активно користуються послугами *фінансового підприємництва*, залучаючи кредити для закупівлі товарів, користуючись послугами з розрахунково-касового обслуговування, страхування та іншими фінансовими інструментами. *Споживачі* є основними покупцями товарів та споживачами послуг, визначаючи успішність комерційної діяльності та формуючи попит. Крім того, комерційні підприємства взаємодіють з *власниками факторів виробництва*, орендуючи торговельні площі, складські приміщення, здійснюючи найм робочої сили.

3.2.3. Фінансове підприємництво

Фінансове підприємництво – це особливий тип підприємницької діяльності, об'єктом купівлі-продажу в якому виступає специфічний товар – фінансові ресурси у різних формах: національна та іноземна валюта, цінні папери (акції, облігації), деривативи (ф'ючерси, опціони) та інші фінансові інструменти.

Основна мета фінансового підприємництва полягає в отриманні прибутку за рахунок посередництва у перерозподілі фінансових потоків, наданні різноманітних фінансових послуг або здійсненні операцій з фінансовими інструментами на ринках капіталів. Ключова функція фінансового підприємництва – це забезпечення ефективного руху капіталу в економіці, його акумуляція та перерозподіл для підтримки виробничих та комерційних процесів.

Фінансове підприємництво виконує низку надзвичайно важливих функцій в економіці, забезпечуючи її стабільність та розвиток:

- **Забезпечення руху грошових коштів** шляхом акумулювання тимчасово вільних коштів одних економічних суб'єктів (наприклад, депозитів населення) та надання їх іншим, хто їх потребує (наприклад, підприємствам для інвестиційних проектів), фінансові установи оптимізують розподіл капіталу.
- **Кредитування**: Надання позик економічним суб'єктам (підприємствам та домогосподарствам) для фінансування їхньої поточної діяльності, інвестиційних потреб або споживчих витрат.
- **Інвестування**: Спрямування акумульованих коштів у розвиток різних галузей економіки, що сприяє створенню нових виробництв, модернізації існуючих та стимулюванню інновацій.
- **Страхування**: Забезпечення захисту майнових, особистих та інших інтересів фізичних та юридичних осіб від різноманітних фінансових ризиків шляхом формування страхових резервів та здійснення виплат у разі настання страхових випадків. Для аграрного сектору це може бути страхування врожаю від природних ризиків.
- **Організація ринку цінних паперів**: Забезпечення можливості купівлі та продажу акцій, облігацій та інших фінансових інструментів, що дозволяє підприємствам залучати капітал, а інвесторам – розміщувати свої кошти.

- **Надання консультаційних та інформаційних послуг**: Надання експертної підтримки у фінансовій сфері, включаючи аудит, фінансовий консалтинг, оцінку ризиків та розробку інвестиційних стратегій.

Основні агенти фінансового підприємництва та функції, які вони виконують, представлені в табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Основні агенти фінансового підприємництва та функції, які вони виконують

Основні агенти фінансового підприємництва	**Функції, які виконують агенти**
Комерційні банки	Залучення депозитів від фізичних та юридичних осіб, надання кредитів (споживчих, іпотечних, корпоративних), здійснення розрахунково-касового обслуговування, проведення валютних операцій, інвестиції в цінні папери, надання гарантій та поручительств, брокерські послуги на ринку цінних паперів.
Страхові компанії	Надання послуг зі страхування різних видів ризиків (майнового, особистого, відповідальності, медичного), формування страхових резервів за рахунок внесків страхувальників, здійснення страхових виплат у разі настання страхових випадків.
Інвестиційні фонди та компанії	Залучення коштів інвесторів (пайовиків, акціонерів) та їх інвестування в різноманітні активи (акції, облігації, нерухомість, венчурні проекти), професійне управління активами індивідуальних та інституційних інвесторів (здійснюється компаніями з управління активами).
Фондові біржі	Організація та регулювання торгівлі цінними паперами, забезпечення прозорості та справедливості торгів, здійснення лістингу цінних паперів (допуск до торгів), надання розрахунково-клірингових послуг.
Брокерські та дилерські компанії	**Брокери:** Посередницькі операції з цінними паперами та іншими фінансовими інструментами за дорученням клієнтів (від їх імені та за їх рахунок). **Дилери:** Здійснення операцій з фінансовими інструментами за власний рахунок та від власного імені з метою отримання прибутку.
Кредитні спілки	Об’єднання грошових коштів своїх членів для взаємного кредитування та заощаджень на кооперативних засадах, що надає доступ до фінансових послуг тим, хто не має повного доступу до традиційних банківських послуг.
Аудиторські фірми	Здійснення незалежної перевірки фінансової звітності підприємств для підтвердження її достовірності та відповідності стандартам, надання консультаційних послуг у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування та фінансового управління.
Лізингові компанії	Надання майна (основних засобів, транспортних засобів, обладнання, включаючи сільськогосподарську техніку) в довгострокову оренду (фінансовий та оперативний лізинг) з правом або без права подальшого викупу, що є альтернативою кредитуванню.

Джерело: розроблено автором

Як уже зазначалося вище, важливим елементом фінансової системи, спрямованим на мінімізацію негативних наслідків непередбачуваних подій, є ***страхування***. Страхові компанії формують значні грошові фонди за рахунок систематичних страхових внесків страхувальників та здійснюють виплати у разі настання страхових випадків, забезпечуючи фінансовий захист.
Розрізняють різні види страхування, включаючи страхування життя та здоров'я, майна та відповідальності.

В аграрному секторі особливо актуальним є страхування врожаю, сільськогосподарської техніки та тварин від різноманітних ризиків.

Фінансове підприємництво перебуває у щільній взаємодіє з іншими секторами економіки (див. рис. 3.2.2). Воно надає ключові послуги *виробничому та комерційному підприємництву*, забезпечуючи їх доступ до кредитів, інвестицій, послуг страхування та ефективного розрахунково-касового обслуговування. Окрім того, *споживачі* є активними учасниками фінансового ринку, отримуючи кредити (споживчі, іпотечні), розміщуючи депозити та користуючись послугами страхування.

Діяльність у сфері фінансового підприємництва є об'єктом посиленого державного регулювання. Воно спрямоване на забезпечення стабільності фінансової системи в цілому, запобігання системним кризам, захисту прав споживачів фінансових послуг, а також боротьбу з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Державні органи встановлюють чіткі правила та нормативи для діяльності комерційних банків, страхових компаній, інвестиційних фондів та інших фінансових установ, контролюючи як їх дотримання, так і відповідність міжнародним регуляторним стандартам.

Отже, виробниче, комерційне та фінансове підприємництво є трьома ключовими стовпами сучасної ринкової економіки. Вони є нерозривно пов'язаними та утворюють єдину, взаємозалежну систему, в якій кожен тип виконує свою специфічну функцію, проте життєво важливу функцію.

Незважаючи на традиційне розмежування, у сучасному підприємницькому середовищі спостерігаються виразні тенденції до *розмивання меж* між цими традиційними типами підприємництва. Так, суб'єкти виробничого підприємництва дедалі частіше розвивають власні прямі канали збуту та активно впроваджують електронну комерцію, тим самим інтегруючи функції комерційного підприємництва. Паралельно фінансові установи розширюють спектр своїх послуг, пропонуючи не лише базові банківські операції, а й консалтингові, аналітичні та високотехнологічні рішення. Запорукою ж стабільного економічного розвитку, інноваційного зростання та підвищення рівня життя населення, на наш погляд, є саме ефективна та синергічна взаємодія між вищезазначеними типами підприємництва, а також їхня постійна адаптація до викликів цифрової трансформації та глобалізації.

Незалежно від обраної сфери діяльності, успішне та стале підприємництво неодмінно базується на принципах *етики та соціальної відповідальності*. Дотримання чесної конкуренції, забезпечення прозорості ведення бізнесу, відповідальність перед споживачами, партнерами та суспільством в цілому є невід'ємними аспектами діяльності будь-якого виробничого, комерційного чи фінансового підприємництва. Глибоке розуміння принципів їх функціонування, а

також динамічних процесів, що відбуваються на сучасному ринку, є критично важливим для формування кваліфікованих фахівців у галузі економіки та управління.

3.3. Типологізація підприємництва за формами власності та їх роль у формуванні інноваційного середовища

Різноманіття підприємницької діяльності, її організаційно-правових форм та економічних взаємозв'язків об'єктивно вимагає їхньої систематизації. Типологізація цих форм, як правило, базується на концептуальних теоретичних підходах, що дозволяють ідентифікувати ключові детермінанти функціонування суб'єктів господарювання. Враховуючи, що єдиної, універсально загальноприйнятої класифікації підприємництва не існує, оскільки вона може бути адаптована до конкретних дослідницьких або практичних завдань, одним із найбільш фундаментальних та значущих критеріїв є форма власності. Вона визначає не лише структуру володіння та управління, а й потенціал та механізми впливу на інноваційну активність та формування сприятливого інноваційного середовища.

За цим критерієм традиційно виокремлюють приватне, колективне, державне, комунальне підприємництво, а також підприємництво зі змішаною формою власності. Ця типологія відображає інституційні особливості володіння, користування та розпорядження активами, що є базою для підприємницької діяльності, а також проливає світло на різні підходи до ризику, інвестицій у дослідження та розробки (R&D) та інтеграції інновацій в економічну систему.

Проілюструвати цю типологізацію можна за допомогою рис. 3.3.1, який візуалізує типи підприємництва за формами власності.

Рис. 3.3.1. Типи підприємництва за формами власності

Джерело: розроблено автором

У цьому параграфі ми детально розглянемо сутність та характерні особливості кожного із зазначених типів підприємництва, підкреслюючи їхню роль та специфіку функціонування, зокрема, в контексті аграрного сектору економіки та, що особливо важливо, їхній вплив на динаміку інноваційного розвитку та формування інноваційного середовища.

3.3.1. Приватне підприємництво

Приватне підприємництво являє собою форму господарської діяльності, що заснована на приватній власності однієї або кількох фізичних або юридичних осіб. Це домінуюча форма організації бізнесу в ринковій економіці, що відзначається високою адаптивністю та динамізмом.

Організаційно-правовими формами, які відповідають сутності приватного підприємництва, є широкий спектр суб'єктів, що включає: **фізичну особу-підприємця (ФОП)**, яка веде бізнес на основі особистої відповідальності; **фермерське господарство (ФГ)**, що є специфічною для аграрного сектору формою організації сільськогосподарського виробництва; **повне товариство (ПТ)** та **командитне товариство (КТ)**, що передбачають об'єднання капіталу кількох осіб; **товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)** та **товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)**, які характеризуються обмеженою відповідальністю учасників; а також **акціонерне товариство (АТ)**, що дозволяє залучати значний капітал шляхом випуску акцій.

Основними характеристиками приватного підприємництва є його *основа на приватній власності*, що забезпечує власникам повний контроль над активами та отриманими результатами. Ключові рішення щодо стратегії, операційної діяльності та розвитку підприємства *приймаються безпосередньо власниками*, які також несуть основні фінансові та операційні ризики, пов'язані з його діяльністю, що стимулює їх до пошуку найефективніших рішень. Приватні підприємці мають значну автономію у *виборі напрямків діяльності*, формуванні стратегій розвитку, управлінні ресурсами та персоналом, звісно, в межах чинного законодавства, що сприяє швидкій адаптації до ринкових змін. *Відповідальність власників*, залежно від обраної організаційно-правової форми, може бути повною (як у випадку ФОП або повних товариств) або обмеженою (як у ТОВ чи АТ), що впливає на рівень особистих фінансових ризиків. Хоча корпоративна соціальна відповідальність та етичні аспекти також можуть відігравати важливу роль, основною, домінуючою метою приватного підприємництва є *систематичне отримання прибутку*, зростання капіталу та максимізація добробуту власників.

Роль приватного підприємництва у формуванні інноваційного середовища є однією з найважливіших. Висока мотивація до прибутку та конкурентна боротьба стимулюють приватні компанії до постійного пошуку та впровадження інновацій. Вони є основними інвесторами в дослідження та розробки (R&D), особливо в секторах, де швидкі зміни технологій є конкурентною перевагою. Гнучкість, здатність до швидкого прийняття рішень та готовність до ризику дозволяють приватним підприємцям оперативно реагувати на ринкові сигнали та потреби споживачів, що є ключовим для успішної комерціалізації нових ідей. Саме приватний сектор часто виступає рушійною силою для створення стартапів, розвитку венчурного капіталу та формування інноваційних екосистем. У аграрному секторі активно впроваджують новітні технології вирощування, точне землеробство, біотехнології та цифрові рішення для оптимізації виробництва та підвищення врожайності.

Переваги та недоліки приватного підприємництва (ПП), що впливають на його ефективність та сталість, зведені в Додатку Г.

Загалом, приватне підприємництво є невід'ємною та найважливішою складовою ринкової економіки, виступаючи основним двигуном створення робочих місць, виробництва широкого спектру товарів та послуг, що задовольняють суспільні потреби, а також потужним стимулятором економічного зростання. Зокрема, в аграрному секторі воно є фундаментальною ланкою, що забезпечує продовольчу безпеку та економічну стабільність країни.

3.3.2. Колективне підприємництво

Колективне підприємництво являє собою форму підприємницької діяльності, за якої окремі фізичні особи або інші суб'єкти об'єднують свої зусилля, ресурси та/або майно для ведення спільного бізнесу, зберігаючи за собою відповідні майнові права. Основною та найбільш поширеною організаційно-правовою формою колективного підприємництва в Україні, що базується на принципах колективної власності, є **кооператив**. Кооперативи створюються шляхом укладення офіційної угоди – установчого договору (або статуту), що регламентує права та обов'язки членів, а також порядок управління та розподілу результатів діяльності. Колективна власність у кооперативі передбачає спільне володіння та управління майном, яке належить усім членам кооперативу.

Важливо зазначити, що колективне підприємство може передбачати також об'єднання приватної власності на фактори виробництва окремих осіб. Наприклад, у сільськогосподарському кооперативі засновники можуть об'єднувати власні земельні ділянки, засоби виробництва, фінансові ресурси, інвентар, інтелектуальну власність для досягнення спільних економічних цілей. Подальше ж розширення співпраці, що включає об'єднання капіталу та управління, може призводити до створення більш інтегрованих та складних форм колективного підприємництва, таких як корпорації, де відбувається об'єднання капіталу та управління, а права власності реалізуються через володіння цінними паперами.

Основними характеристиками колективного підприємництва (розглянуто на прикладі кооперативів, що є найпоширенішою формою в аграрному секторі) є *колективна власність*, де майно кооперативу, сформоване за рахунок внесків його членів, є спільною, пайовою власністю, де кожен член має частку відповідно до свого внеску та участі. *Членство у кооперативі є добровільним та відкритим*, а критерії, як правило, доступні для всіх, хто відповідає умовам статуту. *Діяльність кооперативу спрямована на задоволення економічних, соціальних та культурних потреб його членів*, а не лише на отримання прибутку як самоціль. Це може бути спільний збут продукції, закупівля ресурсів, переробка, надання послуг. *Управління кооперативом* здійснюється його членами на демократичних засадах, як правило, за принципом «один член – один голос», незалежно від розміру пайового внеску. Члени кооперативу активно співпрацюють для досягнення спільних цілей, розділяючи ризики та вигоди. *Доходи кооперативу*, як правило, розподіляються між його членами відповідно до їхньої участі в діяльності кооперативу (наприклад, обсягу зданої продукції або отриманих послуг), а не лише пропорційно до пайового внеску.

Вплив колективного підприємництва на інноваційне середовище є специфічним і проявляється через механізми спільного використання знань та ресурсів. Кооперативи можуть сприяти впровадженню інновацій серед своїх членів, які індивідуально не мали б доступу до таких можливостей (наприклад, придбання дорогого обладнання, впровадження нових технологій вирощування, спільні маркетингові дослідження). Вони слугують платформою для обміну досвідом та знаннями, стимулюючи дифузію інновацій. Проте, демократичний принцип управління та орієнтація на задоволення потреб членів, а не виключно на прибуток, можуть дещо уповільнювати радикальні інноваційні прориви порівняно з приватним сектором, оскільки рішення приймаються консенсусом, а ризики

розподіляються. У аграрному секторі кооперативи відіграють ключову роль у впровадженні інновацій у масштабах, недоступних для окремих малих господарств, сприяючи колективному навчанню та адаптації до нових технологій.

Згідно з чинним законодавством України, створення та державна реєстрація нових підприємств з організаційно-правовою формою «колективне підприємство» як окремого типу наразі не передбачається. Проте, кооперативи, які базуються на принципах колективної власності та співпраці, залишаються активною та важливою формою підприємницької діяльності, особливо в аграрному секторі, де сільськогосподарські обслуговуючі та виробничі кооперативи відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності малих та середніх виробників.

3.3.3. Державне підприємництво

Державне підприємництво є формою господарської діяльності, за якої держава виступає як власник засобів виробництва та іншого майна, здійснюючи підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку, задоволення стратегічних суспільних потреб або реалізації важливих державних цілей. Воно відіграє значущу роль в економіці, особливо в таких критично важливих галузях, як інфраструктура (дороги, порти), енергетика (електромережі, атомна енергетика), транспорт (залізничні перевезення) та оборона, а також у наукових дослідженнях та розробках (наприклад, державні науково-дослідні аграрні інститути).

Основними характеристиками державного підприємництва є *державна власність*, що передбачає належність основного засобу виробництва та іншого майна державі в особі уповноважених державних органів. *Управління здійснюється державою*, тобто керівництво, контроль та стратегічне планування діяльності цих підприємств здійснюються безпосередньо державними органами або призначеними ними менеджмент-командами. Державні підприємства часто створюються не лише для отримання прибутку, а й для виконання важливих державних завдань, забезпечення функціонування стратегічних галузей економіки, надання суспільно значущих послуг, які можуть бути непривабливими для приватного сектору. Хоча державні підприємства можуть бути прибутковими, їхня основна мета часто полягає у *задоволенні суспільних потреб*, забезпеченні національної безпеки або стабілізації ринків, а не в максимізації прибутку як такої. Держава, як правило, несе *субсидіарну відповідальність* за зобов'язаннями державних підприємств у випадках та обсягах, передбачених законодавством.

Цілі державного підприємництва є багатогранними та можуть включати: забезпечення національної безпеки та обороноздатності країни; розвиток стратегічно важливих галузей економіки (наприклад, аграрної науки, елітного насінництва); надання суспільно необхідних послуг (транспорт, зв'язок, комунальні послуги, зокрема водопостачання у сільській місцевості); підтримка соціально незахищених верств населення, шляхом надання послуг за доступними цінами; реалізація масштабних інвестиційних проєктів, що вимагають значних капіталовкладень та тривалих термінів окупності; а також забезпечення зайнятості населення в певних регіонах або галузях, де приватний бізнес не доінвестовує.

Роль державного підприємництва у формуванні інноваційного середовища є критично важливою, особливо для фундаментальних досліджень та великомасштабних, довгострокових проєктів. Державні підприємства та установи

часто беруть на себе ризики, які є занадто високими для приватного капіталу (наприклад, космічні програми, розробка нових видів озброєнь, створення базових інфраструктурних інновацій). Вони є ключовими гравцями у фінансуванні та проведенні науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), формуванні наукових шкіл та підготовці висококваліфікованих кадрів. **Державне підприємництво може виступати каталізатором** для формування національних інноваційних систем, створюючи інноваційну інфраструктуру (технопарки, бізнес-інкубатори), визначаючи пріоритетні напрями розвитку та забезпечуючи стабільне фінансування інноваційних проєктів, які мають довгострокову соціальну та стратегічну цінність, але не є прибутковими у короткостроковій перспективі. Водночас, існують виклики, пов'язані з бюрократією, недостатньою гнучкістю та потенційною відсутністю ринкових стимулів, що може уповільнювати швидкість впровадження інновацій порівняно з приватним сектором.

Переваги та недоліки державного підприємництва, які необхідно враховувати при формуванні державної політики, зведені в Додатку Д.

3.3.4. Комунальне підприємництво

Комунальне підприємництво є формою підприємницької діяльності, яка здійснюється органами місцевого самоврядування на основі комунальної власності. Майно цих підприємств належить відповідній територіальній громаді та закріплюється за нею на праві господарського відання або оперативного управління. Цей вид підприємництва відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності та розвитку локальних громад.

Основними характеристиками комунального підприємництва є *комунальна власність*, де основним засобом виробництва та іншим майном, що використовується в діяльності підприємства, володіє територіальна громада. *Управління здійснюється органами місцевого самоврядування*, тобто керівництво та контроль за діяльністю суб’єктів комунального підприємництва здійснюються відповідними органами місцевого самоврядування через уповноважені відділи та департаменти. *Головною метою комунальних підприємств* є задоволення соціальних, економічних, інфраструктурних та інших нагальних потреб територіальної громади (наприклад, водопостачання, водовідведення, вивіз сміття, обслуговування доріг тощо). Подібно до державних суб’єктів підприємництва, комунальні підприємства можуть бути прибутковими. Однак їхня *основна мета часто полягає у наданні якісних та доступних послуг населенню*, а не в максимізації фінансового результату. *Територіальна громада несе відповідальність за зобов’язаннями комунальних підприємств* у випадках та обсягах, передбачених законодавством.

Роль комунального підприємництва у формуванні інноваційного середовища зосереджена на місцевому рівні та пов’язана з вирішенням локальних проблем. Комунальні підприємства можуть стати ініціаторами або учасниками інноваційних проєктів, спрямованих на покращення якості комунальних послуг, оптимізацію використання місцевих ресурсів, впровадження енергоефективних технологій або створення «розумних міст/сіл». Вони можуть тестувати та адаптувати інноваційні рішення, розроблені приватним сектором або науковими установами, до специфічних потреб громади. Їхня стабільність та орієнтація на довгострокову перспективу роблять їх надійними партнерами для реалізації

інновацій, що мають соціальну спрямованість (наприклад, управління відходами, розвиток місцевого туризму, покращення інфраструктури).

Переваги та недоліки комунального підприємництва, які визначають його ефективність та соціальну зведені в Додатку Е.

Комунальне підприємництво є важливим інструментом для забезпечення належного рівня життя та функціонування територіальних громад, надаючи необхідні послуги та підтримуючи інфраструктуру. Ефективне управління комунальними підприємствами, оптимізація їхньої діяльності та забезпечення прозорості є ключовим завданням для органів місцевого самоврядування, особливо в контексті децентралізації та розвитку сільських територій.

3.3.5. Підприємництво зі змішаною формою власності

Підприємництво зі змішаною формою власності – це вид підприємницької діяльності, який заснований на поєднанні різних форм власності, таких як державна та приватна, комунальна та приватна, або інші комбінації. Класичними прикладами можуть бути спільні підприємства, де частина власності належить державі (або територіальній громаді), а інша частина – приватним інвесторам, або ж підприємства з іноземними інвестиціями, що поєднують національний та іноземний капітал.

Такі підприємства можуть створюватися для реалізації великих інвестиційних проєктів, які потребують значних фінансових ресурсів та розподілу ризиків (наприклад, будівництво великих агропромислових комплексів). Залучення іноземного капіталу та передових технологій є одним із ключових мотивів створення таких підприємств, що сприяє модернізації виробництва та підвищенню його конкурентоспроможності. Поєднання різних підходів до управління – державного (або комунального) з його орієнтацією на стратегічні цілі та соціальну відповідальність, та приватного з його фокусом на ефективність та прибуток – може потенційно підвищити загальну ефективність управління. Конкретні особливості та принципи функціонування підприємств зі змішаною формою власності, включаючи механізми управління, розподілу прибутку та відповідальності, детально визначаються їхніми установчими документами (статутами, засновницькими договорами) та чинним законодавством.

Роль підприємництва зі змішаною формою власності у формуванні інноваційного середовища є значною, оскільки воно поєднує переваги різних форм власності. Такі підприємства часто виступають «містками» між державним фінансуванням/стратегічним плануванням та приватною гнучкістю/прагненням до комерціалізації. Вони можуть ефективно використовувати державні ресурси для масштабних досліджень та розробок, одночасно залучаючи приватний капітал та управлінські практики для швидкого впровадження та масштабування інновацій. Особливо це стосується проєктів, які є надто ризикованими або капіталомісткими для виключно приватного сектору, але мають стратегічне значення для держави. Участь іноземних інвестицій додатково сприяє трансферу передових технологій та управлінського досвіду, збагачуючи національне інноваційне середовище.

Отже, різні форми власності підприємництва – приватне, колективне, державне, комунальне та змішане – не лише визначають інституційну структуру економіки, а й суттєво впливають на її інноваційний потенціал. Кожен тип підприємництва має свої унікальні переваги та обмеження у сфері генерування,

впровадження та дифузії інновацій, що обумовлено різною мотивацією, джерелами фінансування, рівнями ризику та управлінськими практиками. Ефективне формування та розвиток інноваційного середовища в країні, зокрема в аграрному секторі, вимагає *синергічної взаємодії між усіма цими формами власності*, використання їхніх сильних сторін та нейтралізації недоліків, а також створення сприятливої державної політики, що стимулює інновації незалежно від форми власності. Глибоке розуміння цих взаємозв'язків є ключовим для стратегічного планування та забезпечення сталого економічного розвитку.

3.4. Типологізація підприємництва за масштабом (розмірами)

Типологізація підприємництва за масштабом (розмірами) є фундаментальним інструментом для глибокого розуміння особливостей функціонування різних типів суб'єктів господарювання. Цей поділ має важливе практичне значення, оскільки він прямо впливає на специфіку ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, визначає доступність до державних і регіональних програм підтримки, а також обумовлює інші регуляторні вимоги. Критерії визначення масштабу можуть суттєво варіюватися залежно від законодавства конкретної країни, галузі діяльності та цілей типологізації. Проте основними та найбільш поширеними критеріями, що використовуються для розмежування, є: середня чисельність працівників, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а також балансова вартість активів.

Загалом, в економічній теорії та практиці виділяють наступні категорії підприємництва за масштабом:

- **Мікропідприємництво**, як правило, характеризується невеликою чисельністю працівників (зазвичай до 10 осіб) та незначним річним доходом. Це часто індивідуальні підприємці, фрілансери, сімейні майстерні, а в аграрному секторі – особисті селянські господарства та найдрібніші фермерські утворення.
- **Мале підприємництво** зазвичай включає підприємства з чисельністю працівників від 11 до 50 осіб, що мають середній річний дохід. Це поширений сегмент, що охоплює невеликі виробництва, торговельні точки, сервісні компанії, а в аграрному секторі – невеликі та середні фермерські господарства, локальні переробні підприємства.
- **Середнє підприємництво**, як правило, має від 51 до 250 працівників та значний річний дохід. Такі підприємства часто є важливими регіональними гравцями та постачальниками для великого бізнесу, а в аграрному секторі це можуть бути спеціалізовані агрофірми, агропромислові підприємства регіонального значення.
- **Велике підприємництво** охоплює понад 250 працівників та має великий річний дохід, а також значну балансову вартість активів. Це, як правило, корпорації, що працюють на національних та міжнародних ринках, в аграрному секторі – агрохолдинги, крупні переробні комплекси та транснаціональні корпорації.

Важливо зазначити, що конкретні кількісні критерії типологізації підприємництва можуть суттєво відрізнятися залежно від нормативно-правових актів та їхньої мети. В Україні існують відмінності у визначенні розмірів суб'єктів

господарювання, які необхідно враховувати. Зокрема, критерії визначені Законом України № 2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень» (від 05.10.2017р.), переважно використовується для цілей бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Натомість, положення Господарського кодексу України (ст. 55) мають ширше застосування для загального регулювання господарської діяльності, визначення умов доступу до програм державної підтримки та інших аспектів підприємництва. Розглянемо детальніше ці критерії:

1) **До мікропідприємств належать:**

- за Законом України № 2164-VIII (для цілей бухгалтерського обліку та фінансової звітності, крім бюджетних установ) – підприємства, у яких балансова вартість активів не перевищує 350 тис. євро, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тис. євро на рік, а середня чисельність найманих працівників – до 10 осіб [80];

- за Господарським кодексом України (ст. 55) (для загального регулювання господарської діяльності та підтримки) – фізичні особи-підприємці та юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ [23]

2) **До малих підприємств відносяться:**

- за Законом України № 2164-VIII (для цілей бухгалтерського обліку та фінансової звітності, крім бюджетних установ) – підприємства, незалежно від форми власності, у яких балансова вартість активів становить до 4 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 млн євро; а середня кількість працівників – до 50 осіб [80];

- за Господарським кодексом України (ст. 55) (для загального регулювання господарської діяльності та підтримки) – фізичні особи-підприємці та юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ [23].

Аналогічні відмінності в критеріях типологізації існують також для суб'єктів великого та середнього підприємництва. Важливо розуміти, що критерії, визначені Законом України № 2164-VIII, в першу чергу застосовуються для цілей бухгалтерського обліку та фінансової звітності, зокрема для визначення можливості застосування спрощеної системи оподаткування та обліку. Критерії ж Господарського кодексу мають ширше застосування в контексті державного регулювання господарської діяльності, формування політики підтримки підприємництва, розподілу бюджетних програм та інших загальноекономічних аспектів. Тому при визначенні категорії підприємства слід завжди враховувати мету такої класифікації та відповідні законодавчі норми.

Важливість та характеристики малого підприємництва

Мале підприємництво є важливим та динамічним сектором економіки, що включає підприємства, які відповідають певним критеріям щодо розміру. Воно характеризується високою гнучкістю, здатністю швидко адаптуватися до змін

ринкової кон'юнктури та часто орієнтоване на локальний (місцевий) попит або специфічні ринкові ніші. Хоча кількісні показники (чисельність персоналу та розмір доходу) є важливими для формальної типологізації, сутність малого підприємництва часто полягає в активній участі власника в управлінні та виробничому процесі, а також у тісніших, персоналізованих зв'язках з клієнтами та працівниками.

Значущість малого підприємництва для економічного розвитку та соціальної стабільності є багатоаспектною, що відображено у табл. 3.4.1.

Основними характеристиками малого підприємництва, що визначають його функціонування, є *невеликий розмір*, що визначається встановленими законодавством лімітами щодо чисельності працівників (наприклад, до 50 осіб), річного обороту або суми активів, які можуть відрізнятися залежно від мети типологізації. Важливою є *незалежність*, оскільки малі підприємства, як правило, є самостійними у прийнятті рішень та контролюються безпосередньо своїми власниками, не будучи залежними від великих корпорацій або державних структур (хоча можуть взаємодіяти з ними як партнери). Це дозволяє їм швидко адаптуватися до локальних умов та потреб, що критично важливо для гнучкості в аграрному виробництві. Також для них характерна *локальна орієнтація або нішевість*, що дозволяє їм краще розуміти потреби місцевого ринку або вузьких сегментів споживчого попиту та ефективніше їх задовольняти. В аграрному секторі це проявляється у виробництві крафтової, органічної продукції, орієнтованої на місцевого споживача або специфічні ринки. Завдяки невеликим розмірам, простішій організаційній структурі та безпосередньому контакту з ринком, малі підприємства демонструють *гнучкість та адаптивність*, що виявляється у високій здатності швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні інновації та потреби споживачів. Це особливо цінно для аграріїв, яким необхідно швидко реагувати на погодні умови, зміни попиту на конкретні культури або переналаштовувати логістичні ланцюжки в умовах криз. Часто вони характеризуються *персоналізованим підходом*, що проявляється у тісніших та безпосередніх зв'язках з клієнтами та працівниками, що сприяє формуванню лояльності, високої якості обслуговування та створенню унікального клієнтського досвіду. У сільській місцевості це створює міцні зв'язки між виробником та споживачем, сприяючи довірі та розвитку локальних брендів. У сукупності малі та мікропідприємства роблять *значний внесок в економіку*, створюючи значну кількість робочих місць, стимулюючи інновації, забезпечуючи різноманітність товарів і послуг та сприяючи розвитку конкуренції, що формує основу здорової ринкової економіки.

Прикладами малого підприємництва є широкий спектр суб'єктів: невеликі магазини та крамниці, що пропонують свіжі продукти від місцевих фермерів; локальні переробні підприємства, такі як крафтові сироварні, міні-пекарні на основі місцевої сировини, виробники м'ясних делікатесів, соків або консервації; майстерні з ремонту сільськогосподарської техніки та обладнання у сільській місцевості; фрілансери та самозайняті особи, які надають агроконсультаційні, інжинірингові або ветеринарні послуги фермерам; кооперативи малих виробників для спільного збуту або переробки продукції; агротуристичні садиби та еко-ферми, що надають послуги сільського зеленого туризму; приватні ветеринарні клініки та зоомагазини у сільських громадах тощо.

Таблиця 3.4.1

Важливість малого підприємництва

Акцент на важливості	Опис
Створення робочих місць	Малі підприємства є не просто джерелом, а часто основним генератором нових робочих місць, зокрема в локальних громадах та сільській місцевості. Вони дозволяють абсорбувати значну частину робочої сили, включаючи молодь, соціально вразливі групи та сприяють зниженню безробіття. В аграрному секторі малі та середні фермерські господарства, а також суміжні підприємства (переробка, послуги) є ключовими для забезпечення зайнятості та стабілізації сільського населення.
Сприяння інноваціям	Малі підприємства є важливим рушієм інновацій, що особливо помітно і критично в аграрному секторі. Завдяки своїй гнучкості, нижчій бюрократії та безпосередньому контакту з виробничим процесом та локальними умовами, вони стають ідеальними «пісочницями» для апробації нових ідей, технологій, продуктів та бізнес-моделей.
Підтримка конкуренції	Мале підприємництво відіграє ключову роль у підтримці та розвитку здорової конкуренції на ринку, що є запорукою ефективної економіки. Ця функція набуває особливого значення в аграрному секторі України, де спостерігається співіснування та конкуренція між дрібними господарствами та великими агрохолдингами.
Забезпечення різноманітності	Мале підприємництво є незамінним елементом економіки, що забезпечує значне різноманіття товарів та послуг на ринку. Ця функція особливо важлива в аграрному секторі, де дрібні виробники здатні заповнювати ніші, які є економічно невигідними або нецікавими для великих агрохолдингів, орієнтованих на масштаби та стандартизацію.
Розвиток місцевих та територіальних громад	Мале підприємництво є ключовим, а часто й визначальним чинником у сталому розвитку місцевих та територіальних громад, особливо в сільській місцевості. Його роль виходить далеко за межі суто економічних показників, формуючи соціальний капітал та життєздатність громад.
Адаптивність до кризових умов	У періоди економічних змін, криз чи надзвичайних ситуацій малі підприємства, незважаючи на їхню відносну вразливість порівняно з великим бізнесом, часто демонструють надзвичайну здатність до швидкої адаптації, реструктуризації та переорієнтації діяльності. Ця гнучкість дозволяє їм не лише виживати, але й знаходити нові можливості в умовах невизначеності. Для аграрного сектору України, який постійно стикається з природними ризиками, коливаннями цін, а в останні роки – з наслідками повномасштабної війни, така адаптивність малих фермерських господарств є критично важливою для забезпечення продовольчої стійкості країни.

Джерело: розроблено автором

Враховуючи вищевикладене, основними функціями малого підприємництва в національній економіці, особливо з огляду на його роль в аграрному секторі, є:

- *Формування та розвиток ефективного ринкового середовища*: створення численних суб'єктів ринкового господарства та розбудова ефективного недержавного сектору економіки, орієнтованого на потреби споживачів і конкуренцію. В аграрному секторі це забезпечує диверсифікацію виробників та гнучкість ринку.

- *Забезпечення спеціалізованих та нішевих потреб*: вивільнення державного сектору та великого бізнесу від виробництва нерентабельної дрібносерійної продукції, що задовольняє індивідуальний попит або специфічні локальні потреби. Це включає органічну продукцію, крафтові вироби, збереження рідкісних сортів тощо.

- *Активне сприяння зайнятості*: шляхом створення робочих місць, забезпечуючи гнучкі форми зайнятості та інтеграцію на ринок праці різних категорій населення, особливо у сільській місцевості, де малі ферми є основними роботодавцями.

- *Демократизація та децентралізація економічних відносин*: завдяки більш гнучким та раціональним формам організації та управлінням підприємництвом, що сприяє децентралізації економічної влади та підвищенню стійкості економіки.

- *Задоволення локального та індивідуального споживчого попиту*: що дозволяє повніше враховувати специфіку регіонів та особисті переваги споживачів, особливо щодо свіжих, екологічних та локально вироблених продуктів.

- *Підтримка конкурентного середовища*: для великого бізнесу та надання великим компаніям можливості фокусуватися на стратегічних напрямках, тоді як малі підприємства заповнюють ринкові ніші та створюють конкурентний тиск.

- *Стимулювання інновацій та адаптивності*: є «пісочницею» для нових технологій та бізнес-моделей, а також джерелом швидкої реакції на кризові виклики. Цей пункт є узагальненням наших попередніх розгорнутих обговорень.

Переваги та недоліки малого підприємництва, що відображають його потенціал та виклики, наведено в Додатку Є.

Отже, мале підприємництво є надзвичайно важливим та динамічним сектором національної економіки, що відіграє ключову системну роль у створенні робочих місць, стимулюванні інновацій, забезпеченні економічного зростання та соціальної стабільності. Воно є невід'ємним фундаментом для формування конкурентного ринкового середовища, задоволення різноманітних потреб споживачів та зміцнення стійкості економіки, особливо в кризових умовах. Успішний розвиток малого підприємництва значною мірою залежить від формування сприятливого економічного та регуляторного середовища, ефективної державної підтримки (включаючи фінансові програми, консультації, податкові преференції та доступ до ринків збуту), а також від розвитку взаємовигідної кооперації та партнерства з великими суб'єктами господарювання, а не їхнього пригнічення. Цей симбіоз великого та малого бізнесу є запорукою збалансованого розвитку. Це особливо актуально для аграрного сектору, де малі фермерські господарства є не просто частиною, а життєво необхідною основою сільськогосподарського виробництва, забезпечення продовольчої безпеки та розвитку сільських територій.

3.5. Мотиваційні аспекти підприємництва: цілі діяльності та соціальна відповідальність бізнесу

В основі типологізації підприємництва за метою діяльності лежить фундаментальний критерій, що визначає головний рушій і вектор функціонування суб'єкта господарювання. Цей критерій фокусується на тому, чи є пріоритетною метою отримання прибутку, чи досягнення суспільно значущих цілей. Відповідно, доцільно виділити три основні категорії: комерційне (прибуткове) підприємництво, неприбуткове (некомерційне) підприємництво та соціальне підприємництво. Кожна з цих форм має унікальні характеристики, джерела фінансування та механізми взаємодії з економічним та соціальним середовищем.

3.5.1. Комерційне (прибуткове) підприємництво

Комерційне (прибуткове) підприємництво є найбільш поширеним видом підприємницької діяльності, домінуючим у ринковій економіці. Його основною та пріоритетною метою є отримання прибутку шляхом виробництва, реалізації товарів або надання послуг.

Основними характеристиками комерційного підприємництва є *пріоритетність отримання прибутку*, що слугує головним рушієм діяльності є прагнення до фінансового успіху, збільшення доходів, максимізації прибутків та зростання капіталу для власників або акціонерів; будь-які інші цілі, хоч і можуть бути присутніми, є вторинними. Суб'єкти комерційного підприємництва *орієнтовані на ринковий попит*, активно реагують на потреби та бажання споживачів, пропонуючи продукти або послуги, які користуються стійким попитом на ринку. Це стимулює їх до постійного аналізу ринку та адаптації, включаючи аналіз світових цін на агропродукцію та внутрішнього споживчого кошика. Комерційні підприємства функціонують в умовах інтенсивної ринкової *конкуренції*, постійно прагнучи зайняти свою нішу, залучити та утримати клієнтів, а також отримати стійкі конкурентні переваги через ефективність, якість або інновації. В аграрному секторі це може проявлятися у боротьбі за землі, доступ до переробки або експортні канали. Цей вид підприємництва може існувати у *будь-яких організаційно-правових формах*, що передбачені законодавством, таких як фізична особа-підприємець (ФОП), товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), приватне підприємство (ПП), акціонерне товариство (АТ) тощо. Вибір форми залежить від масштабу діяльності, кількості засновників та потреб у фінансуванні. Для аграрного бізнесу це можуть бути як великі агрохолдинги (АТ), так і середні/малі фермерські господарства (ФОП, ТОВ). Комерційні підприємства *зацікавлені у залученні інвестицій для розширення діяльності*, збільшення обсягів виробництва, виходу на нові ринки та забезпечення сталого зростання бізнесу та капіталізації. Хоча *інновації* є важливим аспектом, вони впроваджуються переважно для підвищення ефективності, зниження витрат, створення нових продуктів або послуг, що дозволяє отримати конкурентні переваги та, як наслідок, збільшити прибутковість. Інновації не є самоціллю, а скоріше засобом для досягнення фінансових цілей. Хоча корпоративна *соціальна відповідальність* може бути присутньою, вона зазвичай не є основною метою діяльності, а *розглядається як спосіб покращити імідж компанії*, залучити клієнтів або відповідати законодавчим та етичним нормам.

Прикладами комерційного (прибуткового) підприємництва є численні суб'єкти господарювання: магазини роздрібної торгівлі (продуктові супермаркети, бутики одягу, магазини побутової техніки), що працюють на ринках міст та сільської місцевості; великі та малі виробничі підприємства, включаючи агропромислові комплекси, що виробляють продукти харчування, сільськогосподарську техніку; підприємства сфери послуг (ресторани, готелі, перукарні, автосервіси, туристичні агенції); транспортні компанії; будівельні фірми; IT-компанії, що розробляють програмне забезпечення на продаж тощо.

Комерційне (прибуткове) підприємництво є фундаментальною основою ринкової економіки, де головним стимулом для ведення бізнесу є отримання фінансової вигоди для власників, що, у свою чергу, стимулює ефективне використання ресурсів та інноваційний розвиток.

3.5.2. Некомерційне (неприбуткове) підприємництво

Некомерційне підприємництво – це вид діяльності, основною метою якого не є отримання прибутку для розподілу між засновниками або членами суб'єкта господарювання. Натомість, будь-який отриманий дохід (спрямовується виключно на досягнення статутних цілей організації, які зазвичай мають соціальний, культурний, освітній, науковий, благодійний або інший суспільно корисний характер.

Основними характеристиками некомерційного підприємництва є *прагнення вирішити соціальні, культурні, освітні чи інші суспільно значущі проблеми* або задовольнити конкретні потреби громади, який часто не покриваються комерційним бізнесом або державним сектором. В аграрному контексті це може стосуватися підтримки сільських громад, збереження місцевих агрокультурних традицій або екологічних ініціатив у сільському господарстві. Принциповим є *відсутність мети отримання прибутку для розподілу*, оскільки отриманий дохід не розподіляється між засновниками, членами правління чи іншими пов'язаними особами як особистий дохід або дивіденди. Будь-який *прибуток*, отриманий від діяльності, використовується виключно для підтримки, розвитку та розширення основної діяльності організації, *спрямованої на досягнення її соціальної місії*. Це забезпечує фінансову стабільність та сталість проєкту. Некомерційні організації можуть отримувати *фінансування з широкого спектру джерел*, таких як: пожертви та благодійні внески від фізичних та юридичних осіб; гранти від державних установ, міжнародних організацій та приватних фондів (наприклад, гранти на розвиток органічного землеробства або підтримку малих фермерських кооперативів); членські внески від учасників організації; дохід від власної діяльності шляхом продажу товарів або послуг, проведення заходів, надання платних консультацій, якщо це не суперечить статутним цілям і спрямоване на їхню підтримку; державна підтримка у вигляді субсидій, пільг або цільового фінансування. Некомерційні організації *можуть існувати у різних юридичних формах*, залежно від законодавства країни, наприклад: громадські організації (ГО), благодійні фонди, асоціації та спілки, релігійні організації, а також деякі види споживчих та сільськогосподарських кооперативів, що орієнтовані на задоволення потреб членів, а не на прибуток. Крім того, некомерційні організації часто *зобов'язані звітувати* про свою діяльність, використання коштів та досягнуті результати перед донорами, членами організації, регулюючими органами та суспільством, що забезпечує довіру.

Прикладами некомерційного підприємництва є: організації, що надають соціальну допомогу вразливим групам населення (наприклад, підтримка сільських жителів похилого віку, допомога фермерам, які постраждали від стихійних лих або воєнних дій, інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у сільськогосподарські громади); освітні центри та ініціативи, що працюють без мети отримання прибутку (наприклад, безоплатні агрономічні курси для малих фермерів, школи органічного землеробства для громад, програми підвищення кваліфікації для працівників сільського господарства); культурні центри та музеї, що фінансуються не лише за рахунок продажу квитків, а й грантів та пожертв (зокрема, музеї сільського побуту, центри народних ремесел у сільській місцевості, що сприяють збереженню аграрної спадщини); екологічні організації, що займаються захистом довкілля та популяризацією сталих практик в аграрному секторі (наприклад, ініціативи з відновлення деградованих ґрунтів, збереження біорізноманіття агроландшафтів, програми раціонального використання водних ресурсів у сільському господарстві); науково-дослідні інститути, які не ставлять за мету комерціалізацію кожної розробки, а фокусуються на фундаментальних дослідженнях (наприклад, інститути селекції рослин, що розробляють нові сорти, стійкі до кліматичних змін, або дослідження з екологічного землеробства); сільські громадські організації, які реалізують проєкти розвитку інфраструктури, освіти або соціального захисту на місцевому рівні, часто у співпраці з малими агропідприємствами для вирішення спільних проблем.

Таким чином, некомерційне підприємництво є важливим сектором економіки, який відіграє ключову роль у вирішенні соціальних проблем та задоволенні суспільних потреб, що не покриваються комерційним ринком. Його фінансова стійкість досягається через різноманітні джерела, а будь-який отриманий прибуток слугує інструментом для вирішення соціальних, культурних, освітніх чи інших суспільно значущих проблем, що визначені статутом організації.

3.5.3. Соціальне підприємництво

Соціальне підприємництво (Social business) – це інноваційний та гібридний вид підприємництва, який органічно поєднує дві взаємодоповнюючі мети: *системне розв'язання суспільних або екологічних проблем та генерацію власного прибутку (доходу)*. Це принципово відрізняє його від класичного неприбуткового підприємництва, оскільки соціальне підприємство генерує дохід від своєї основної діяльності для досягнення своєї соціальної місії, а не лише залежить від пожертв чи грантів.

Для глибокого розуміння сутності соціального підприємництва та уникнення плутанини, важливо чітко розмежувати соціальне підприємництво від неприбуткового (некомерційного) підприємництва. Попри деякі спільні риси (такі як орієнтація на суспільні цілі), їхні бізнес-моделі та цілі суттєво відрізняються, що детально показано у табл. 3.5.1.

З наведеної в табл. 3.5.1 інформації стає очевидним, що неприбуткове (некомерційне) підприємництво часто залежать від зовнішнього фінансування та розглядає комерційну діяльність як допоміжну. Соціальне ж підприємництво використовує бізнес-методи для створення самоокупної та стійкої моделі вирішення соціальних проблем, де отриманий прибуток є не самоціллю, а засобом для досягнення та масштабування більшого соціального впливу.

Таблиця 3.5.1

Основні відмінності між неприбутковим (некомерційним) та соціальним підприємництвом

Ключові ознаки	**Неприбуткове (некомерційне) підприємництво**	**Соціальне підприємництво**
Основна мета	Вирішення соціальних, культурних, освітніх чи інших суспільно значущих проблем. Соціальна місія є домінуючою, але комерційна діяльність, якщо така є, є допоміжною для її досягнення.	Вирішення конкретної соціальної або екологічної проблеми за допомогою бізнес-моделей. Соціальна місія є **першочерговою** і невід'ємною частиною основної діяльності, але її реалізація відбувається через генерацію власного доходу.
Отримання прибутку	Прибуток не є головною метою. Якщо він і виникає, то зазвичай повністю реінвестується в діяльність організації для досягнення її соціальної місії і не розподіляється між засновниками чи членами.	Прибуток є **важливим інструментом** для забезпечення фінансової стійкості, самоокупності та масштабування соціального впливу. Соціальні підприємства прагнуть бути фінансово незалежними та не покладатися виключно на зовнішнє фінансування. Частина або весь прибуток спрямовується на реалізацію соціальної місії, іноді це фіксований показник у засновницьких документах.
Фінансування	Часто залежить від зовнішнього фінансування: пожертв, грантів від фондів та міжнародних організацій, членських внесків, державної підтримки. Комерційна діяльність може бути присутня, але вона є допоміжною і не є основним джерелом функціонування.	Генерує дохід **переважно від продажу товарів або послуг**, як і комерційні підприємства. Може також комбінувати це з грантами, соціальними інвестиціями або благодійними внесками, але основний акцент робиться на самостійному заробітку та самоокупності.
Юридичні форми	Зазвичай представлене громадськими організаціями, благодійними фондами, асоціаціями, спілками, релігійними організаціями тощо, що мають неприбутковий статус згідно з податковим законодавством.	Може обирати різні організаційно-правові форми (приватні підприємства, ТОВ, кооперативи, ФОП тощо) з чітко визначеною соціальною місією та механізмами її контролю, які часто закріплені в установчих документах. Важливо, що юридична форма не надає автоматично статусу соціального підприємства, а лише створює правову основу для його діяльності.

Таким чином, соціальне підприємництво є унікальним гібридним феноменом, що органічно поєднує соціальну місію некомерційного сектору з підприємницьким підходом комерційного бізнесу. Воно займає свою унікальну нішу в економіці, відповідаючи на виклики, які не можуть бути ефективно

вирішені виключно ринковими механізмами (де немає достатньої прибутковості) або суто філантропічними інструментами (де відсутня фінансова стійкість).

Ключовим для розуміння сутності соціального підприємництва є усвідомлення його місця у ширшому економічному ландшафті, зокрема у взаємодії з приватним та державним секторами. Саме синергія між цими сферами створює сприятливе підґрунтя для ефективного та сталого вирішення нагальних соціально-еколого-економічних проблем. Ця взаємодія візуалізована на рис. 3.5.1.

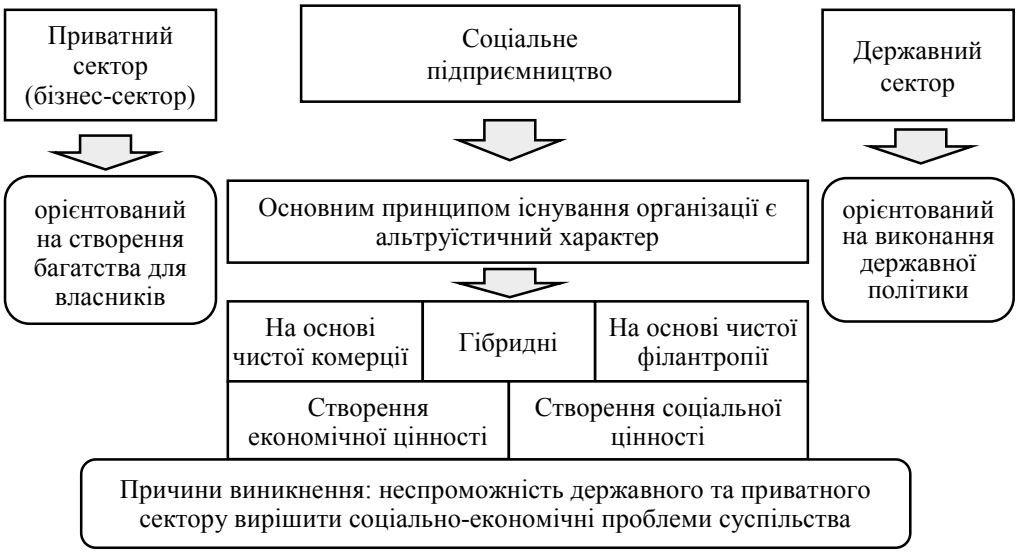


Рис. 3.5.1. Місце соціального підприємництва у вирішенні соціально-еколого-економічних проблем

Джерело: [71]

Соціальне підприємництво вже протягом тривалого часу демонструє значну підприємницьку активність, пропонуючи інноваційні та самодостатні рішення у сфері надання послуг та товарів тим особам і спільнотам, чиї потреби залишаються поза увагою комерційних компаній або держави. Ця модель дозволяє розробляти фінансово стійкі рішення, які не залежать від постійних дотацій, забезпечуючи довготривалий соціальний вплив.

Важливо чітко розрізняти соціальне підприємництво (та неприбуткове) від таких понять, як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), pro bono та благодійність. Попри певну взаємопов'язаність та спільну орієнтацію, кожна з цих форм діяльності має власне теоретичне та практичне значення:

Соціальне підприємництво – це діяльність, основна місія якої полягає у досягненні конкретних соціальних та/або екологічних цілей поряд з економічними. Ця місія є невід'ємною частиною основної діяльності суб'єкта підприємництва, задля реалізації якої він і створювався. Значна частина прибутку соціального підприємства, спрямована на виконання соціальної місії, найчастіше є фіксованим показником у засновницьких документах або є принциповою позицією власників. Діяльність таких підприємств має довгостроковий характер та спрямована на формування й примноження соціального капіталу через самоокупність та фінансову стійкість.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це добровільне прагнення комерційного бізнесу робити внесок у досягнення економічних, соціальних та/або екологічних цілей в рамках своєї господарської діяльності на постійній чи тимчасовій основі, включаючи можливості зміни у практиках ведення бізнесу. Бюджети програм КСВ формуються окремо і можуть не бути прямо пов'язані з отриманим прибутком. Такі програми є інструментом для формування або підтримки позитивного іміджу компанії серед зацікавлених сторін, включаючи органи влади, громаду, споживачів та партнерів. На відміну від соціального підприємництва, КСВ є доповненням до основної прибуткової діяльності, а не її фундаментом.

Благодійництво – це добровільна та безоплатна діяльність як приватних осіб, так і організацій щодо надання допомоги та підтримки в різній формі (матеріальній, фінансовій, інформаційній тощо). На відміну від спонсорства, благодійність не передбачає очікування певної вигоди у відповідь і може бути анонімною. Іноді її розглядають як один з елементів КСВ, проте проте варто розрізняти ці поняття: КСВ за своєю суттю має випливати з основної діяльності організації та інтегруватися в її бізнес-процеси, тоді як благодійність є дискреційним актом дарування.

Pro bono (від лат. *pro bono publico* – для суспільного блага) – це надання безоплатної професійної експертної допомоги для суспільного блага різними економічними агентами. Основною відмінністю pro bono від благодійництва та волонтерства є акцент на професійній складовій допомоги, тому його іноді називають «інтелектуальним волонтерством». На відміну від волонтерства чи благодійності, pro bono діяльність в Україні законодавчо не регулюється. Цей вид експертних послуг на соціальній основі набув значної популярності в юриспруденції (наприклад, безкоштовні юридичні консультації для незахищених верств), але сьогодні поширюється також і на проєктний менеджмент, бухгалтерію та фінанси, бізнес-планування маркетингові та IT-послуги тощо, надаючи цінні знання та досвід соціальним та некомерційним організаціям.

Незважаючи на активне зростання кількості соціальних підприємств та їх популяризацію, на законодавчому рівні в Україні досі не визначено поняття, форми чи вимоги до соціального підприємництва. Це створює певні труднощі для його системної підтримки та розвитку.

Важливими ініціативними альтернативними рекомендаційними документами, що характеризують таку форму ведення господарської діяльності є «Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга» [49] та «Соціальне підприємництво в Україні. Зелена книга» [106]. Автори цих документів висвітлюють не лише питання сутності та індикаторів розвитку соціальних підприємств в Україні, критеріїв віднесення організацій до цієї категорії, а й розглядають питання самоідентифікації та саморегуляції, стандартів діяльності та професійної етики соціальних підприємств. Вони також надають рекомендації щодо розроблення політики розвитку соціального підприємництва, аналізують статистику соціальних підприємств в Україні та джерела їхнього фінансування, а також кращий досвід регулювання соціального підприємництва у світі тощо.

Попри відсутність законодавчо закріпленого статусу соціальних підприємств, вони не обмежені у виборі організаційних форм діяльності, як і будь-

які інші суб'єкти підприємницької діяльності. Найпоширенішими серед них є: фізичні особи-підприємці (26 %), приватні підприємства (16 %) та громадські організації (14 %). Також зустрічаються товариства з обмеженою відповідальністю (13 %) та сільськогосподарські кооперативи (10 %). Вони діють у межах чинного законодавства України відповідно до обраних організаційно-правових форм, включаючи оподаткування та розподілу ризиків між засновниками. Реєстрація соціальних підприємств у формі ФОП часто пов'язана з оптимізацією оподаткування та спрощення адміністрування. При цьому значна частина (близько 82 %) таких соціальних підприємств працює на договірній основі з громадськими організаціями, що реалізують соціальні проєкти [105, с. 8], що є цікавою формою співпраці.

Основними джерелами фінансування соціальних підприємств є: доходи від власної діяльності (75 %), гранти та спонсорські внески (15 %), залучені кредити (10 %) та інші джерела (благодійні внески, нефінансова підтримка, інвестиції засновників) [105, с. 13]. Переважання власних коштів у структурі фінансування відповідає європейській моделі соціального підприємництва та сприяє фінансовій стійкості, зменшуючи залежність від донорської допомоги.

Соціальні підприємства можуть працювати за кількома моделями:

- **Працевлаштування та інтеграція**. Сприяння зайнятості та соціалізації соціально незахищених, вразливих та малопредставлених груп населення (наприклад, пекарні, що наймають людей з інвалідністю, або швейні майстерні для жінок, які постраждали від насильства). Ця модель особливо актуальна для аграрного сектору, де можуть бути створені можливості для працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб або людей з особливими потребами на сільськогосподарських підприємствах.
- **Створення соціально значущих товарів або послуг**. Безпосереднє вирішення конкретних суспільних проблем через бізнес-підхід (наприклад, виробництво екологічно чистих добрив, доступних освітніх онлайн-платформ для сільської молоді, надання недорогих медичних послуг у віддалених районах).
- **Реінвестування** прибутку. Спрямування частини або всього прибутку на благодійні ініціативи, підтримку громадських організацій, соціальні, культурні, екологічні та інші проєкти. Це дозволяє підприємству функціонувати як комерційна структура, використовуючи свій прибуток для фінансування соціальної місії [125].

За оцінками World Economic Forum [108], соціальний бізнес у світі вдвічі більший за рекламну індустрію, що свідчить про його значний економічний та соціальний потенціал. В Україні ця форма підприємництва також активно розвивається, про що свідчать наступні дані:

В Україні ця форма підприємництва також активно розвивається, про що свідчать наступні дані:

- *Зростаючий попит споживачів на соціальну складову*: за даними опитування Gradus Research, 44 % респондентів засвідчили, що під час покупки звертають увагу на допомагу бізнесу ЗСУ, а для 21 % опитаних важливою є волонтерська активність суб'єкта господарювання. Це демонструє зростаючий запит суспільства на соціально відповідальний бізнес.

- *Трансформація бізнесу в умовах війни:* Інше дослідження Gradus Research показало, що 84 % опитаних підприємств залучені до розв'язання соціальних питань. Найчастіше вони надають товари чи послуги з благодійною метою (43 %) та фінансово підтримують соціальні ініціативи (36 %). Це свідчить про високий рівень адаптивності та соціальної свідомості українського бізнесу.

В Україні функціонує низка соціальних підприємств різного масштабу та напрямів, що демонструють ефективність цієї моделі. Ось кілька яскравих прикладів, відмінних за розмірами, тематикою та місією:

- **Good Bread from Good People** – інклюзивна пекарня у Києві, в якій працюють люди з ментальною інвалідністю. Підприємство допомагає їм реалізовуватися в роботі й адаптуватися до суспільства. Пекарня активно підтримує ЗСУ та постраждалих від війни, випікаючи та безоплатно передаючи продукцію військовим і тим, хто опинився в скрутному становищі.
- **WoodLuck** – соціальна меблева майстерня у Львові, яка працевлаштовує ветеранів та людей, що пройшли реабілітацію від залежностей. Підприємство не лише виготовляє меблі на замовлення, а й створює продукцію для благодійних проєктів, сприяючи реінтеграції цих груп у суспільство.
- **Vbrani** – соціальне підприємство, яке продає в'язані вироби, створені людьми старшого віку. Проєкт заснували волонтери ГО «Старість на радість». Сьогодні з підприємством працюють 60 майстринь з різних частин України, забезпечуючи їх зайнятістю та додатковим доходом.
- **Veterano Pizza** – мережа закладів, яка працевлаштовує ветеранів і сприяє їхній реалізації та інтеграції в соціум. Є частиною компанії Veterano Group, яка об'єднує різні бізнеси ветеранів. Наразі заклади Veterano Pizza відкривають по франшизі у різних містах України, поширюючи соціальний вплив.
- **Горіховий дім** – пекарня-кондитерська у Львові з власним виробництвом солодощів. 40 % від прибутку бізнес віддає на соціальні проєкти Фонду «Горіховий дім», зокрема на роботу Центру інтегральної опіки для жінок, які опинилися у кризових ситуаціях, надаючи їм притулок, психологічну та соціальну підтримку.
- **Lady Di Atelier** – інклюзивне ательє, де виготовляють хустини, принти для яких малюють люди з інвалідністю. Кожен автор і авторка щомісяця отримують 10 % роялті з продажу виробів, до створення яких вони долучилися. Крім того, автори можуть працювати із наставниками, які допомагають їм втілювати творчі ідеї [125].

Отже, соціальне підприємництво має значний потенціал для вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем в Україні, сприяючи сталому розвитку та інклюзивному економічному зростанню. Воно є інструментом, що дозволяє досягати соціальних цілей через економічну діяльність, забезпечуючи при цьому фінансову стійкість.

Подальша підтримка цієї сфери, включаючи можливе законодавче врегулювання та розробку цільових програм підтримки (наприклад, для соціальних підприємств в аграрному секторі, що вирішують проблеми зайнятості на селі або виробляють екологічну продукцію), сприятиме її розвитку та збільшенню соціального впливу на національному рівні.

3.6. Організаційно-правові форми суб'єктів підприємництва: вибір та особливості функціонування в аграрній сфері

Вибір відповідної організаційно-правової форми господарювання є одним із найважливіших стратегічних рішень для кожного підприємця. Ця форма не лише визначає правовий статус суб'єкта, а й обумовлює характер взаємовідносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності за зобов'язаннями підприємства (організації), порядок його створення, реорганізації та ліквідації, механізми управління, принципи розподілу одержаних прибутків, а також можливі джерела фінансування діяльності. Для аграрного сектору, де існує значне різноманіття масштабу та видів діяльності – від дрібних фермерських господарств до великих агрохолдингів – правильний вибір організаційно-правової форми має вирішальне значення для ефективності функціонування, залучення інвестицій та забезпечення сталості бізнесу.

Згідно з Державним класифікатором «Класифікації організаційно-правових форм господарювання», це поняття трактується саме як форма здійснення господарської (зокрема підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою [26, п. 2.1].

Підприємництво, як вид господарської діяльності, визначається як самостійна, ініціативна, систематична, здійснювана на власний ризик діяльність, що провадиться суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [116, ст. 42]. **Суб'єкти господарювання** – це учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків, мають відокремлене майно

Законодавство України передбачає можливість функціонування на ринку суб'єктів підприємництва у двох основних категоріях: фізична особа-підприємець (ФОП) та юридична особа. **Фізична особа-підприємець** (ФОП) – це людина, яка зареєстрована як підприємець і веде свій бізнес без створення юридичної особи. ФОП діє від свого імені, несе повну майнову відповідальність за своїми зобов'язаннями та може залучати найманих працівників. **Юридична особа** – це організація створена і зареєстрована та внесена до «Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», яка наділяється цивільною правоздатністю і дієздатністю та може бути позивачем та відповідачем у суді [116, ст. 80].

Юридичні особи в Україні можуть існувати в різних організаційно-правових формах, кожна з яких має свої особливості щодо створення, управління, відповідальності та оподаткування. До основних організаційно-правових форм юридичних осіб, що можуть бути суб'єктами підприємництва, належать: приватне підприємство (ПП); товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ); акціонерне товариство (АТ) (публічне та приватне); повне товариство (ПТ); командитне товариство (КТ); кооператив (виробничий, обслуговуючий, споживчий тощо); державні та комунальні підприємства (хоча їх метою часто не є виключно підприємництво в комерційному сенсі).

Розглянемо вищезазначені основні форми суб'єктів підприємництва, що функціонують на ринку, більш детально.

3.6.1. Підприємництво без створення юридичної особи (ФОП)

В умовах ринкової економіки громадяни мають дві можливості для ведення трудової діяльності: або працювати за наймом, або займатися підприємницькою діяльністю як фізичні особи-підприємці (ФОП) без створення юридичної особи.

Можливість ведення бізнесу у формі ФОП є привабливою для ініціативних осіб, які бажають реалізувати свої вміння та навички (за потреби із залученням найманих працівників) за наявності невеликого початкового капіталу з метою отримання прибутку. Перевагами цієї форми є значна самостійність та гнучкість в управлінні, що дає можливість «працювати самому на себе» та швидко адаптуватися до ринкових змін. В аграрному секторі форма ФОП є особливо поширеною серед малих фермерів, власників особистих селянських господарств, які прагнуть легалізувати свою діяльність, а також серед тих, хто надає агросервісні послуги (наприклад, обробка ділянок, ремонт техніки).

Юридичною підставою для підприємництва без створення юридичної особи є державна реєстрація фізичної особи-підприємця, яка є найпростішою формою започаткування власної справи. Детальний порядок реєстрації буде висвітлено в розділі 6.

Фізична особа-підприємець – це організаційно-правова форма ведення підприємництва, власником якого є одна особа, що самостійно веде справу у своїх інтересах, отримує весь дохід і несе всі ризики, відповідаючи за зобов'язаннями усім своїм майном, як пов'язаним з підприємницькою діяльністю, так і особистим (за винятком майна, на яке не може бути звернено стягнення згідно із законом). Підприємець використовує власні або придбаває необхідні матеріальні ресурси та обладнання, а також особисто контролює діяльність очолюваного ним суб'єкта підприємництва.

Така форма підприємництва дає можливість легально провадити підприємницьку діяльність, сплачуючи податки за обраною системою оподаткування (загальною або спрощеною). Спрощена система оподаткування для ФОП передбачає можливість обрання однієї з кількох груп (наприклад, першої, другої, третьої), кожна з яких має свої критерії щодо видів діяльності, обсягу доходу та кількості найманих працівників, що значно спрощує податкове навантаження та звітність для невеликого бізнесу.

Переваги та недоліки фізичної особи-підприємця наведено в табл. 3.6.1.

Таким чином, форма ФОП є зручною для невеликого бізнесу з невеликим початковим капіталом та обмеженою кількістю найманих працівників, особливо на початкових етапах діяльності. Для аграрної сфери це є оптимальним рішенням для сімейних фермерських господарств, які лише починають свою діяльність, а також для виробників, що спеціалізуються на нішевій продукції або здійснюють безпосередній продаж споживачам. Однак, для масштабування бізнесу, залучення значних інвестицій або ведення певних видів діяльності може виникнути необхідність у створенні юридичної особи.

На основі діяльності фізичної особи – підприємця може бути організоване і фермерське господарство але без статусу юридичної особи. Воно має статус *сімейного фермерського господарства*, за умови використання праці членів такого господарства, якими є виключно фізична особа – підприємець та члени її сім'ї відповідно до статті 3 Сімейного кодексу України.

Таблиця 3.6.1

Переваги та недоліки фізичної особи-підприємця

Переваги ФОП	Недоліки ФОП
1) **Проста процедура реєстрації:** Процедура реєстрації значно простіша та швидша порівняно зі створенням юридичної особи, що мінімізує початкові витрати часу та коштів. 2) **Ведення бухгалтерського обліку може бути спрощеним**, особливо для платників єдиного податку. 3) Фізична особа самостійно приймає всі рішення щодо ведення підприємництва (**гнучкість управління**). 4) **Спрощена система оподаткування**: Можливість обрання однієї з груп єдиного податку (залежно від критеріїв), що передбачає сплату фіксованого податку або відсотка від доходу та спрощену процедуру обліку та звітності.. 5) **Вільне використання прибутку**: Після сплати податків, підприємець може вільно розпоряджатися отриманим прибутком.	1) **Повна майнова відповідальність**: ФОП відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном, включаючи особисте (за винятком майна, на яке згідно із законом не може бути звернено стягнення). Це є суттєвим ризиком, оскільки фінансові проблеми в бізнесі можуть призвести до втрати особистого майна, що є найбільшим недоліком цієї форми. 2) **Обмеження щодо видів діяльності**: Законодавством визначено перелік видів діяльності, які можуть здійснюватися лише юридичними особами (наприклад, діяльність ломбардів, виробництво алкоголю тощо), що обмежує можливості ФОП. 3) **Обмеження щодо обсягу доходу та кількості найманих працівників**: Для перебування на спрощеній системі оподаткування існують ліміти щодо річного доходу та кількості найманих працівників. 4) **Обмежена довіра великих контрагентів**: Певні великі компанії та державні організації можуть виявляти більшу схильність до співпраці з юридичними особами, вважаючи їх більш стабільними та фінансово відповідальними. 5) **Потенційні складнощі з отриманням кредитів** та залученням великих інвестицій. 6) **Обмежені можливості для масштабування бізнесу** порівняно з юридичними особами. 7) **Особиста відповідальність за управління**: Управління бізнесом повністю лежить на фізичній особі, що є обтяжливим при зростанні обсягів діяльності.

Особливості створення та діяльності сімейного фермерського господарства без набуття статусу юридичної особи регулюються положеннями статті 8^1 Закону України «Про фермерське господарство» [95, ст. 5]. Головою сімейного фермерського господарства може бути лише член відповідної сім'ї. Залучення сімейним фермерським господарством інших громадян відповідно до статті 27 Закону України «Про фермерське господарство» може здійснюватися виключно для виконання сезонних та окремих робіт, які безпосередньо пов'язані з діяльністю господарства і потребують спеціальних знань чи навичок. Це свідчить про гнучкість ФОП у аграрному секторі, дозволяючи офіційно оформлювати сімейний агробізнес без складних процедур створення юридичної особи, проте з певними обмеженнями щодо масштабу та залучення зовнішньої праці.

Фермерське господарство підлягає державній реєстрації у порядку, встановленому законом для державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, за умови набуття громадянином України або кількома громадянами України, які виявили бажання створити фермерське господарство, права власності або користування земельною ділянкою [96, ст. 8].

Для багатьох підприємців, особливо на початкових етапах, форма ФОП є оптимальним вибором. Проте, якщо метою є створення більш масштабного та складного бізнесу, залучення інвестицій або поділ відповідальності між кількома засновниками, більш прийнятною стає форма юридичної особи. Розглянемо докладніше, що ж являє собою підприємництво зі створенням юридичної особи.

3.6.2. Підприємництво зі створенням юридичної особи

Організаційно-правова форма (ОПФ) підприємницької діяльності є визначальним аспектом ведення бізнесу, що обумовлює не лише внутрішню структуру управління та взаємодію між власниками, але й рівень їхньої відповідальності перед кредиторами, можливості залучення інвестицій, особливості оподаткування, необхідність ліцензування певних видів діяльності та рівень складності адміністрування. В Україні вибір ОПФ господарювання для юридичних осіб регулюється Господарським та Цивільним кодексами України, а також численними спеціальними нормативно-правовими актами.

При виборі ОПФ підприємцям необхідно враховувати комплекс взаємопов'язаних факторів, серед яких:

- **Масштаб та вид діяльності**. Для великих проєктів або видів діяльності, що потребують значних інвестицій чи мають підвищений рівень ризику, певні ОПФ можуть бути більш прийнятними.
- **Кількість засновників (учасників)**. Окремі ОПФ передбачають обмеження щодо кількості засновників або їхнього правового статусу.
- **Рівень бажаної відповідальності**. Засновники повинні визначити, чи готові вони нести повну майнову відповідальність за зобов'язаннями підприємства, чи бажають обмежити її розміром своїх внесків. Це критично для аграріїв, враховуючи високі ризики, пов'язані з природними факторами та коливаннями цін.
- **Потреби в інвестиціях та можливості їх залучення**. Різні ОПФ мають різний рівень привабливості для інвесторів та доступ до різних інструментів фінансування (наприклад, випуск акцій). Для розвитку великих агрокомплексів та залучення зовнішнього капіталу юридична особа є обов'язковою.
- **Особливості оподаткування.** Вибір ОПФ може впливати на доступні системи оподаткування та розмір податкових зобов'язань. Спеціальні податкові режими для аграрного сектору можуть бути доступні для певних ОПФ.
- **Необхідність ліцензування**. Для певних видів підприємницької діяльності законодавство може встановлювати вимоги щодо конкретної ОПФ.
- **Рівень складності адміністрування та звітності**. Різні ОПФ відрізняються обсягом та складністю обліку та звітності.

Порівняння ключових характеристик основних організаційно-правових форм суб'єктів підприємництва наочно представлено в Додатку Ж.

Важливо наголосити, що вибір відповідної організаційно-правової форми є ключовим стратегічним рішенням. Воно визначає не лише внутрішню структуру підприємництва, але й рівень відповідальності власників, можливості залучення зовнішнього фінансування та складність адміністративних процедур.

Для підприємців, які розпочинають невеликий бізнес з обмеженою кількістю засновників, приватне підприємство або товариство з обмеженою відповідальністю можуть бути оптимальним вибором завдяки своїй відносній

простоті створення та управління, а також обмеженій майновій відповідальності учасників ТОВ. У сільському господарстві ТОВ є однією з найпопулярніших форм для середніх аграрних підприємств, оскільки вона дозволяє об’єднати капітали кількох осіб та обмежити їхні ризики.

Партнерські проєкти, де важлива спільна діяльність та об’єднання ресурсів кількох осіб, можуть реалізовуватися у формі повного або командитного товариства. Проте, слід уважно зважити на рівень відповідальності, яку несуть повні учасники. Ці форми можуть бути застосовані для спеціалізованих агропромислових підприємств, де є потреба у об’єднанні унікальних знань та активів.

Акціонерні товариства, особливо публічні, є більш складними в управлінні та звітності, але надають широкі можливості для залучення значного капіталу шляхом випуску акцій, що робить їх привабливими для великих компаній та інвестиційних проєктів. В аграрному секторі АТ типові для великих агрохолдингів, які потребують значних обсягів фінансування для придбання земель, сучасної техніки, будівництва елеваторів або переробних заводів, а також для виходу на міжнародні ринки капіталу.

Фермерські господарства та кооперативи мають спеціальний правовий статус, зумовлений специфікою їхньої діяльності у сільському господарстві та об'єднанні громадян для досягнення спільних економічних і соціальних цілей відповідно. Кооперативи (особливо виробничі та обслуговуючі) відіграють ключову роль у підтримці малих та середніх сільськогосподарських виробників, дозволяючи їм спільно закуповувати ресурси, зберігати, переробляти та збувати продукцію, отримувати доступ до фінансування та ринків, які були б недоступними для окремого господарства.

Зважаючи на довгострокові наслідки вибору організаційно-правової форми, підприємцям необхідно ретельно аналізувати всі переваги та недоліки кожної форми у контексті їхніх конкретних підприємницьких цілей та за необхідності звернутися за консультацією до кваліфікованих юристів, особливо враховуючи особливості земельних відносин, специфіку виробничих циклів та ризики, притаманні аграрній галузі.

Переваги та недоліки партнерства наведено в табл. 3.6.2.

Вибір організаційно-правової форми є стратегічним рішенням, яке має довгострокові наслідки для успішного розвитку підприємництва в аграрному секторі. Від форми залежить не лише структура управління та взаємодія між учасниками, а й рівень їхньої відповідальності, можливості залучення фінансування та спрощення або ускладнення адміністративних процедур. Ретельний аналіз переваг та недоліків кожної форми, з урахуванням специфіки майбутньої діяльності, її масштабу, кількості учасників, а також потенційних ризиків та потреб у фінансуванні, допоможе підприємцям зробити обґрунтований вибір. Особливо важливо в аграрному секторі враховувати специфіку земельних відносин, сезонність виробництва, погодні ризики, а також можливості державної підтримки, що часто залежить від обраної організаційно-правової форми. За необхідності слід обов'язково звертатися за консультацією до кваліфікованих юристів та економістів, щоб закласти міцний фундамент для сталого та успішного аграрного бізнесу.

Таблиця 3.6.2

Переваги та недоліки ведення підприємництва у формі юридичної особи

Переваги юридичної особи	**Недоліки юридичної особи**
• **Обмежена відповідальність (для більшості форм):** Учасники (засновники, акціонери) зазвичай відповідають за зобов'язаннями підприємства лише в межах своїх внесків до статутного капіталу. Це забезпечує більшу захищеність особистого майна. • **Більші можливості для залучення інвестицій:** Юридичні особи мають більше інструментів для залучення капіталу (наприклад, випуск акцій, облігацій). • **Вищий рівень довіри з боку контрагентів:** Великі компанії та державні установи часто віддають перевагу співпраці з юридичними особами. • **Можливість масштабування бізнесу:** Структура юридичної особи зазвичай краще пристосована для зростання та розширення бізнесу.	• **Складніша процедура реєстрації та ліквідації:** Створення юридичної особи вимагає більше часу та зусиль порівняно з реєстрацією ФОП. Процес ліквідації також складніший. • **Складніший бухгалтерський облік та звітність:** Ведення бухгалтерського обліку та подання звітності для юридичних осіб є більш складним і вимагає спеціальних знань. • **Вища податкове навантаження (за загальною системою оподаткування):** Загальна система оподаткування для юридичних осіб може бути складнішою та передбачати більшу кількість податків. • **Більш складне управління:** Управління юридичною особою може бути більш бюрократизованим, особливо у великих компаніях.

Висновки до розділу 3

У ході проведеного дослідження підприємницької діяльності крізь призму її класифікації та організаційно-правових форм, що є фундаментальним для розуміння її багатогранності та ефективного функціонування в сучасних ринкових умовах, та з урахуванням опрацьованих питань було:

3.1. *Класифікація підприємництва: критерії та підходи*. Обґрунтовано класифікацію підприємництва як необхідний інструмент для системного вивчення та розуміння різноманіття суб'єктів господарювання. Визначено, що диференціація за метою діяльності, сферою функціонування, формами власності та масштабом дозволяє ідентифікувати специфічні особливості, переваги та обмеження кожного типу підприємств. Акцентовано, що це є основою для розробки диференційованих управлінських рішень та ефективних стратегій підтримки аграрного бізнесу.

3.2. *Типологізація підприємництва за сферою функціонування*. Проаналізовано взаємозалежність та ключову роль виробничого, комерційного та фінансового підприємництва у всіх фазах відтворювального циклу. Доведено, що їхня синергічна взаємодія є запорукою стабільності та інноваційного зростання економіки. Особливо це актуально для аграрного сектору, де інтеграція цих видів діяльності від виробництва сировини до її переробки та реалізації кінцевої продукції є запорукою конкурентоспроможності.

3.3. *Типологізація підприємництва за формами власності та їх роль у формуванні інноваційного середовища*. Проаналізовано типологію підприємництва за формами власності (приватне, колективне, державне, комунальне та зі змішаною формою). Розкрито інституційні особливості володіння та управління активами, а також роль кожної форми у формуванні інноваційного середовища. Акцентовано, що колективні форми, зокрема виробничі та обслуговуючі кооперативи, демонструють значний потенціал для об'єднання зусиль малих та середніх аграріїв з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності.

3.4. *Типологізація підприємництва за масштабом (розмірами)*. Розглянуто типологізацію підприємництва за масштабом (мікро-, мале, середнє та велике) та з'ясовано її значення для цілей бухгалтерського обліку, оподаткування та програм державної підтримки. Висвітлено значущість малого підприємництва як джерела створення робочих місць, стимулятора інновацій та рушійної сили розвитку місцевих громад. Обґрунтовано, що у сільській місцевості, де мале та мікро-підприємництво є домінуючим, їхня підтримка є критичною для запобігання депопуляції.

3.5. *Мотиваційні аспекти підприємництва: цілі діяльності та соціальна відповідальність бізнесу*. З'ясовано особливості видів підприємництва за метою діяльності: класичного (прибуткового), некомерційного (неприбуткового) та соціального. Підкреслено унікальність соціального підприємництва, що органічно поєднує соціальну місію з бізнес-підходом, генеруючи власний дохід для сталого вирішення суспільних проблем. Акцентовано, що цей напрям набуває особливої актуальності в аграрній сфері, де соціальні підприємства можуть вирішувати проблеми зайнятості та розвитку інфраструктури.

3.6. *Організаційно-правові форми суб'єктів підприємництва: вибір та особливості функціонування в аграрній сфері*. Досліджено особливості організаційно-правових форм підприємництва в Україні. Висвітлено переваги та недоліки таких форм як фізична особа-підприємець та юридичні особи. Обґрунтовано, що вибір оптимальної форми є критично важливим рішенням, яке впливає на рівень відповідальності, можливості залучення капіталу та складність адміністрування, зокрема для суб'єктів аграрного бізнесу.

Таким чином, даний розділ формує всебічне та цілісне уявлення про підприємництво як динамічну і багатовимірну систему, де різні види, форми власності, масштаби та організаційно-правові форми взаємодіють, створюючи економічну та соціальну цінність. Отримані висновки є теоретико-методологічною базою для подальшого поглибленого дослідження управління підприємництвом, зокрема в контексті аграрного сектору, та мають важливе практичне значення для обґрунтованого вибору оптимальних форм і стратегій ведення бізнесу в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 4. ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

Успіх і життєздатність будь-якого суб'єкта підприємництва тісно переплетені з умовами його функціонування. Саме підприємницьке середовище, що являє собою складну мозаїку зовнішніх та внутрішніх факторів, прямо або опосередковано визначає траєкторію розвитку, потенційні можливості та приховані ризики для бізнесу. В умовах динамічних ринкових перетворень, що характеризуються зростанням невизначеності та інтенсифікацією конкуренції, глибоке розуміння природи, структури та характерних рис цього середовища є не просто бажаним, а абсолютно необхідним для ефективного управління, своєчасного реагування на виклики та вмілого використання сприятливих обставин. Для вітчизняних аграрних підприємств, що функціонують в умовах трансформаційних процесів та прагнуть до інноваційного розвитку, глибина цього розуміння є подвійно важливою. Це дозволяє не лише нівелювати вплив традиційних для галузі ризиків, а й успішно інтегрувати новітні технології та практики, формуючи стійкі конкурентні переваги.

Даний розділ присвячений комплексному дослідженню підприємницького середовища: послідовно розглядаються концептуальні засади, архітектоніка, компоненти макро- та мікросередовища, а також внутрішнє середовище як основа формування потенціалу. Особливу увагу приділено інтегральному аналізу цих складових та їхньому прямому впливу на основні управлінські процеси, включно з викликами, які створює тіньова економіка. Його метою є формування комплексного бачення механізмів взаємодії підприємства з його оточенням та розробка рекомендацій для ефективного управління в умовах мінливості та невизначеності.

4.1. Концептуальні засади та архітектоніка підприємницького середовища

Ефективне управління діяльністю будь-якого суб'єкта підприємництва, незалежно від його розміру чи галузевої належності, нерозривно пов'язане з глибоким розумінням та постійним моніторингом його оточення. У цьому контексті **підприємницьке середовище** постає як багатоаспектна сукупність взаємопов'язаних умов та факторів, що безупинно впливають на функціонування, стратегічне планування та розвиток господарюючого суб'єкта. Воно визначає спектр доступних можливостей, формує потенційні ризики та окреслює загальні рамки для досягнення його цілей, а також виступає як динамічний простір, у межах якого суб'єкт підприємництва здійснює свою діяльність, адаптуючись до його змін задля підтримки конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання.

Для систематизації та поглибленого аналізу підприємницького середовища доцільним є його структуризація. Воно може бути представлене як трирівнева система, що складається з внутрішніх та зовнішніх компонентів. Така архітектоніка середовища відображає різний ступінь контрольованості факторів та характер їхнього впливу на суб'єкта підприємництва. Зазначена архітектоніка підприємницького середовища, що відображає ступінь контрольованості та характер впливу на суб'єкта підприємництва, детально представлена на рис. 4.1.1

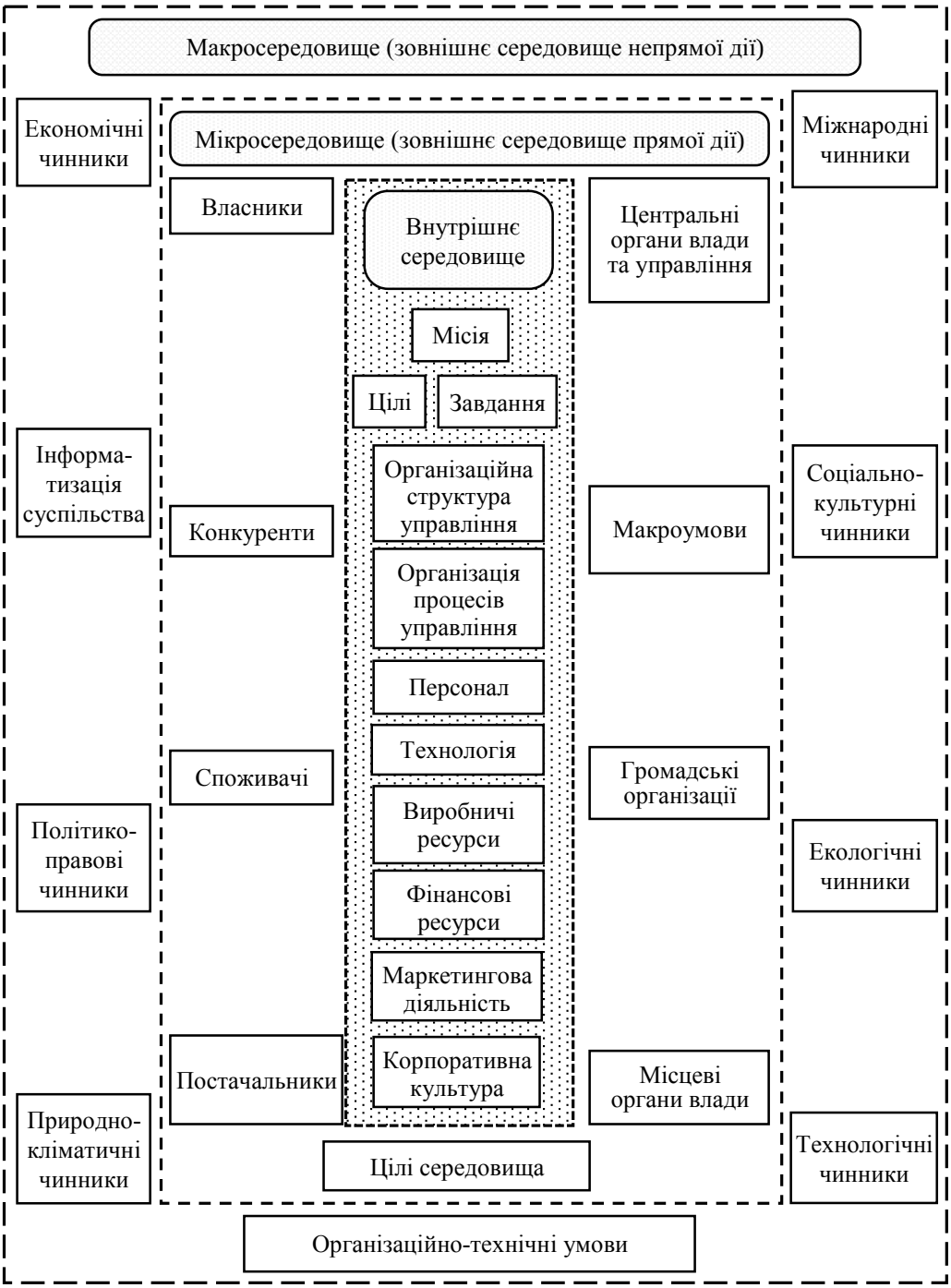


Рис. 4.1.1. Середовище суб'єкта підприємництва та основні чинники, що впливають на управлінські процеси в ньому

Джерело: розроблено автором

Ключовим елементом цієї архітектоніки є **внутрішнє середовище** суб'єкта господарювання, яке відображає контрольовані управлінським апаратом ресурси та організаційні аспекти його функціонування. До внутрішніх чинників, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності та можуть бути свідомо трансформовані керівництвом, належать такі фундаментальні складові, як місія, цілі та завдання суб'єкта підприємництва. Важливими компонентами є також виробничі та фінансові ресурси, технологічна база, кваліфікація та потенціал персоналу, особливості організаційної структури управління, ефективність організації управлінських процесів, специфіка маркетингової діяльності та домінуюча корпоративна культура. Детальний аналіз внутрішнього середовища дає змогу ідентифікувати його унікальні сильні сторони, які можуть слугувати основою для формування стійких конкурентних переваг, а також виявити слабкі сторони, що потребують оптимізації.

На противагу внутрішньому, **зовнішнє середовище** функціонує поза межами безпосереднього контролю суб'єкта підприємництва і традиційно поділяється на два рівні: мікросередовище та макросередовище.

Мікросередовище, або середовище прямої дії, охоплює сукупність суб'єктів, з якими підприємство перебуває у тісній та безпосередній взаємодії. До них належать споживачі, чиї потреби та переваги є рушійною силою виробництва; постачальники, що забезпечують необхідними ресурсами; конкуренти, діяльність яких формує ринкове середовище; а також різноманітні посередники, що сприяють просуванню продукції. Крім того, до мікросередовища входять численні контактні аудиторії, такі як фінансові установи, державні органи (наприклад, центральні органи влади та управління, місцеві органи влади), засоби масової інформації, громадські організації та інші інституції, що можуть впливати на репутацію та операційну діяльність підприємства. Взаємодія з цими акторами має прямий, відчутний та часто миттєвий вплив на операційну ефективність, конкурентну позицію та ринкові результати суб'єкта підприємництва.

Макросередовище, що також визначається як середовище непрямої дії, складається з ширших, глобальних факторів, які впливають на всіх учасників ринку, незалежно від їхньої галузевої чи географічної належності. До них, зокрема, належать цілий ряд чинників. Економічні чинники, що охоплюють макроекономічні показники, такі як рівень інфляції, валовий внутрішній продукт, ставки рефінансування, рівень доходів населення та купівельна спроможність. Політико-правові чинники, що включають державну політику, законодавчу базу, податкову систему, рівень політичної стабільності та ефективність правової системи. Соціально-культурні чинники, які відображають демографічні тенденції, соціальні цінності, культурні особливості, рівень освіти та спосіб життя населення. Технологічні чинники, пов'язані з рівнем науково-технічного прогресу, розвитком нових технологій, інноваційними відкриттями та інформатизацією суспільства, що створює нові можливості та виклики. Екологічні чинники, що охоплюють екологічні стандарти, наявність природних ресурсів, зміни клімату та зростання екологічної свідомості. Міжнародні чинники, які відображають процеси глобалізації, геополітичні події, міжнародні торговельні угоди та інтеграційні процеси. Природно-кліматичні чинники, що мають особливе значення для певних галузей, зокрема для аграрного сектору.

Вплив цих макрофакторів є опосередкованим, проте вони здатні чинити значний та довгостроковий вплив на ефективність функціонування та стратегічний розвиток суб’єкта підприємництва..

Критично важливим є усвідомлення того, що всі зазначені рівні підприємницького середовища не існують ізольовано; вони перебувають у постійному взаємозв'язку та взаємодії. Зміни в одному компоненті можуть викликати ланцюгову реакцію, що поширюється на інші рівні. Наприклад, трансформації у макроекономічній ситуації (макросередовище) можуть безпосередньо вплинути на купівельну спроможність споживачів та рівень конкуренції на ринку (мікросередовище), що, у свою чергу, відобразиться на внутрішніх фінансових ресурсах та маркетинговій діяльності суб’єкта підприємництва (внутрішнє середовище). Отже, успішне управління сучасним суб’єкта підприємництва вимагає безперервного, системного моніторингу та глибокого інтегрального аналізу всього цього взаємопов’язаного середовища на всіх його рівнях. Такий комплексний підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та обмеження, ефективно використовувати наявні можливості, а також розробляти обґрунтовані управлінські рішення та гнучкі стратегії розвитку.

Для здійснення всебічного аналізу підприємницького середовища застосовуються різноманітні аналітичні інструменти. Серед них особливе місце посідають **PESTEL-аналіз** для глибокого дослідження факторів макросередовища, **Модель п’яти сил Портера** для детального вивчення конкурентного мікросередовища, а також **SWOT-аналіз** для комплексної оцінки сильних та слабких сторін суб’єкта підприємництва, а також зовнішніх можливостей та загроз. Детальне висвітлення застосування цих та інших аналітичних інструментів буде представлено у наступних параграфах цього розділу.

Комплексний підхід до аналізу підприємницького середовища є основоположним для забезпечення стійкого та успішного розвитку будь-якого господарюючого суб’єкта. Він дозволяє не лише формувати обґрунтовані управлінські рішення, але й гнучко адаптувати стратегію до мінливих зовнішніх та внутрішніх умов. Для суб’єктів агробізнесу, що орієнтуються на інноваційний розвиток, такий аналіз набуває життєво важливого значення, оскільки дозволяє ідентифікувати нові ринкові ніші, перспективні технології та ефективно реагувати на глобальні виклики, пов'язані, зокрема, зі зміною клімату, зміною регуляторної політики та постійним технологічним прогресом.

Таким чином, глибоке розуміння концептуальних засад та архітектоніки підприємницького середовища є фундаментальною передумовою для формування ефективних управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Усвідомлення динамічності, складності, невизначеності та взаємозалежності внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують це середовище, дозволяє підприємцю проактивно реагувати на виклики та ефективно використовувати можливості. Лише через безперервний моніторинг, аналіз та адаптацію до змін у макро- та мікросередовищі, а також оптимізацію внутрішніх ресурсів, суб'єкт підприємництва може досягти конкурентних переваг і успішно функціонувати в сучасному ринковому ландшафті.

4.2. Макросередовище суб'єкта підприємництва та його вплив на управлінські рішення

Як було зазначено у попередньому параграфі, ефективне функціонування будь-якого суб'єкта підприємництва неможливе без глибокого розуміння та постійного моніторингу його оточення. Саме зовнішнє середовище, що є джерелом необхідних ресурсів та формує умови збуту продукції, становить складну сукупність факторів, які безпосередньо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства. У складі цього зовнішнього оточення виділяють мікросередовище (чинники прямої дії) та макросередовище (чинники непрямої дії), кожен з яких справляє специфічний вплив на управлінські процеси.

Макросередовище, як складова зовнішнього середовища непрямої дії, об'єднує чинники глобального характеру. Вони системно та опосередковано впливають на діяльність усіх суб'єктів підприємництва, незалежно від галузевої приналежності, формуючи загальні «правила гри» та створюючи широкий спектр можливостей або загроз, на які управлінська ланка має адекватно реагувати.

Основні групи чинників макросередовища наглядно представлені в табл. 4.2.1. Детальний їх розгляд дозволяє розкрити багатогранність їхнього впливу на управлінські рішення:

Економічні чинники відображають загальний стан та динаміку економіки, що прямо впливає на фінансові та маркетингові стратегії суб'єкта підприємництва. Макроекономічні показники (ВВП, інфляція, облікова ставка НБУ, обмінний курс валют, державний борг) зумовлюють адаптацію управлінських рішень. Зростання інфляції, наприклад, збільшує собівартість та знижує купівельну спроможність, вимагаючи перегляду цінової політики та оптимізації витрат. Зміни облікової ставки НБУ критичні для інвестиційних рішень через вплив на вартість кредитів. Обмінний курс валют важливий для імпортерів та експортерів. Рівень доходів населення визначає платоспроможність споживачів, формуючи стратегії ціноутворення. Рівень безробіття впливає на доступність та вартість робочої сили, формуючи кадрову політику. Фаза економічного циклу створює різні можливості чи загрози: спад вимагає оптимізації витрат та пошуку нових ринків. Для аграрного бізнесу це також охоплює управління ризиками, пов'язаними з коливанням світових цін на сировинні товари (зерно, м'ясо), що вимагає уваги до хеджування та ринкового аналізу.

Політико-правові чинники включають законодавчі норми та політичну ситуацію, що регулюють підприємницьку діяльність, формуючи правове поле для всіх управлінських рішень. Політична стабільність є ключовою для інвестиційної привабливості. Нестабільність же призводить до невизначеності та збільшення інвестиційних ризиків. Законодавство у сфері підприємництва вимагає оперативного перегляду внутрішніх процесів у разі його змін. Податкова політика прямо впливає на прибутковість. Митне регулювання є критичним для зовнішньоекономічної діяльності. Антимонопольне законодавство спрямоване на запобігання недобросовісній конкуренції. Державні програми підтримки підприємництва надають додаткові можливості для розвитку, наприклад, субсидії на гектар або пільгові кредити для аграрного сектору, що безпосередньо впливає на інвестиційні рішення та адаптацію до державних вимог якості, сертифікації та квот.

Таблиця 4.2.1

Основні групи чинників макросередовища

Групи чинників	Їх складові
1.Економічні чинники	макроекономічні показники (ВВП, інфляція, облікова ставка НБУ, обмінний курс валют, державний борг); рівень доходів населення; рівень безробіття; фаза економічного циклу.
2.Політико-правові чинники	політична стабільність; законодавство у сфері підприємництва; податкова політика; митне регулювання; антимонопольне законодавство; державні програми підтримки підприємництва; особливості державного регулювання аграрного сектору (вимоги до якості продукції, сертифікація, квоти на виробництво).
3.Соціально-культурні чинники	демографічні тенденції (вікова структура, народжуваність, смертність, міграція); рівень освіти та культури населення; соціальні цінності та традиції; ставлення до праці та підприємництва; рівень соціальної мобільності; зміни у стилі життя та споживчих уподобаннях.
4.Технологічні чинники	рівень науково-технічного прогресу; поява нових технологій (цифровізація, штучний інтелект) та їх рівень застосування; державна політика у сфері науки та інновацій; доступність новітніх технологій.
5.Екологічні чинники	екологічні стандарти та норми; державна екологічна політика (регулювання викидів, управління відходами); екологічна свідомість суспільства; зміна клімату та його наслідки (екстремальні погодні умови, дефіцит ресурсів).
6.Міжнародні чинники	глобалізація економіки; міжнародна конкуренція; інтеграційні процеси; геополітична ситуація; міжнародні угоди та організації; торгові війни та санкції.
7.Інформатизація суспільства	розвиток та поширення Інтернету та цифрових технологій; зростання обсягів інформації та швидкості її поширення; зміна моделей комунікації та ведення підприємництва; поява нових видів діяльності та підприємницьких моделей (електронна комерція, онлайн-сервіси тощо); вплив на споживчу поведінку та очікування
8.Природно-кліматичні чинники	природні ресурси та їх доступність; зміни клімату та їхні наслідки (повені, посухи, екстремальні погодні умови); географічне розташування; родючість ґрунтів (особливо для агробізнесу).

Джерело: Розроблено автором

Соціально-культурні чинники відображають цінності, переконання та поведінку суспільства, впливаючи на маркетингові та кадрові стратегії. Демографічні тенденції (зміни у віковій структурі, народжуваності, смертності, міграції) впливають на споживчий попит та наявність людських ресурсів. Рівень освіти та культури населення визначає якість потенційної робочої сили та вимоги споживачів. Соціальні цінності та традиції, наприклад зростання екологічної свідомості, підвищують попит на екологічно чисті продукти, вимагаючи перегляду виробничих процесів та маркетингових комунікацій. Ставлення до праці та підприємництва визначає мотивацію та продуктивність. Зміни у стилі життя вимагають адаптації асортименту та методів просування.

Технологічні чинники охоплюють науково-технічний прогрес, диктуючи необхідність інновацій та модернізації. Створення нових технологій може

відкривати нові ринки та змінювати бізнес-моделі. Їх впровадження підвищує ефективність та якість, але вимагає значних інвестицій. Для аграрного сектору це може бути розвиток генної інженерії, робототехніки для збору врожаю, систем ДЗЗ та штучного інтелекту для аналізу даних про ґрунт, що вимагає інвестицій у R&D та навчання персоналу. Автоматизація та цифровізація впливають на структуру витрат та продуктивність. Державна політика у сфері науки та інновацій стимулює їхній розвиток.

Екологічні чинники пов'язані зі станом навколишнього середовища та ставленням суспільства до екологічних проблем, змушуючи бізнес впроваджувати практики сталого розвитку. Екологічні стандарти та норми обмежують негативний вплив на довкілля, вимагаючи інвестицій у «зелені» технології. Державна екологічна політика передбачає обов'язкове дотримання законодавства. Зростаюча екологічна свідомість створює нові ринкові можливості для екологічно відповідального виробництва. Це також включає адаптацію до наслідків зміни клімату.

Міжнародні чинники пов'язані з глобалізацією та міжнародними відносинами, впливаючи на експортно-імпортні операції та конкурентне середовище. Глобалізація економіки розширює ринки та посилює конкуренцію. Міжнародна конкуренція вимагає постійного підвищення конкурентоспроможності. Інтеграційні процеси (наприклад, участь у ЄС) відкривають доступ до ринків, але вимагають адаптації до міжнародних стандартів. Геополітична ситуація впливає на ланцюги постачання та безпеку бізнесу. Міжнародні угоди регулюють зовнішньоекономічну діяльність.

Інформатизація суспільства відображає вплив розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, трансформуючи бізнес-моделі та управлінські підходи. Розвиток інтернету та цифрових технологій створює нові канали комунікації та збуту, вимагаючи інвестицій у цифрову інфраструктуру. Зростання обсягів інформації та швидкості її поширення вимагає здатності швидко обробляти дані для прийняття рішень. Зміна моделей комунікації та ведення бізнесу (соціальні мережі, месенджери) диктує адаптацію маркетингових стратегій. Поява нових видів діяльності (електронна комерція) відкриває можливості, але посилює конкуренцію. Споживачі стають більш інформованими, очікуючи швидкого доступу до інформації.

Природно-кліматичні чинники пов'язані з географічним розташуванням, кліматом та наявністю природних ресурсів, що критично для ресурсних галузей та сільського господарства. Природні ресурси (родючі ґрунти, водні ресурси) впливають на собівартість та стратегії постачання. Зміни клімату (повені, посухи) створюють ризики, вимагаючи розробки планів адаптації. Географічне розташування впливає на логістику та доступність ринків.

Підприємницьке макросередовище є динамічною системою. Кожен з розглянутих чинників взаємодіє з іншими, генеруючи як *нові можливості* (наприклад, вихід на нові ринки, впровадження технологій, зростання попиту на еко-продукти), так і *потенційні загрози* (зростання інфляції, посилення міжнародної конкуренції, зміни в законодавстві). Ефективне управління вимагає від суб'єктів підприємництва не лише глибокого розуміння природи цих чинників, але й здатності до прогнозування їхньої динаміки. Саме тому системний та регулярний аналіз макросередовища є невід'ємною частиною стратегічного управління.

Для цього застосовуються різні інструменти аналізу. Найбільш поширеною є **PESTEL-аналіз**, який охоплює політичні (**P**olitical), економічні (**E**conomic), соціальні (**S**ocial), технологічні (**T**echnological), юридичні (**L**egal) аспекти та фактори навколишнього середовища (**E**nvironmental). Цей експертний метод дослідження передбачає формування компетентної експертної групи для ідентифікації ключових рушійних сил макросередовища, їх класифікації та оцінювання характеру, сили та ймовірності впливу на діяльність підприємства. Хоча PESTEL-аналіз має обмеження, такі як суб'єктивізм оцінок та складність формування експертної групи, він залишається одним з найбільш використовуваних методів завдяки своїй здатності забезпечити системний погляд на зовнішні впливи.

Результати аналізу зазвичай відображаються у вигляді таблиці, що дозволяє систематизувати отриману інформацію (табл. 4.2.2).

У наведеній в табл. 4.2.2 розширеній формі інтерпретації результатів PESTEL-аналізу відображається не лише характер впливу чинника (позитивний «+» або негативний «–»), але й сила його впливу на конкретний бізнес за певною шкалою (наприклад, від 1 до 5) та ймовірність його реалізації (низька, середня, висока). Проведення більш ґрунтовного PESTEL-аналізу з урахуванням сили впливу та ймовірності реалізації чинників дозволяє отримати більш точне та корисне розуміння макросередовища, але водночас підвищує вимоги до кваліфікації експертної групи та якості проведеного аналізу.

Важливо зазначити, що, як і будь-якому іншому експертному методу дослідження, PESTEL-аналізу властиві певні *обмеження*. Основними з них є потенційно високий рівень суб'єктивізму при оцінюванні чинників експертами, а також складнощі, пов'язані з формуванням дійсно компетентної та об'єктивної експертної групи. Проте, незважаючи на ці недоліки, PESTEL-аналіз залишається одним з найбільш поширених та використовуваних методів аналізу макросередовища завдяки своїй відносній простоті та здатності забезпечити системний погляд на зовнішні впливи.

Окрім PESTEL-аналізу, для дослідження макросередовища можуть застосовуватися **SWOT-аналіз** (зовнішні можливості та загрози), **аналіз п'яти сил Портера** (конкурентне середовище) та **сценарне планування** (розглядає різні можливі варіанти розвитку макросередовища та їхній вплив на бізнес). Вибір методу залежить від цілей аналізу та специфіки суб'єкта підприємництва, але важливо пам'ятати, що будь-який аналіз є лише відбитком поточної ситуації та потребує постійного оновлення.

Критично важливим для формування адекватних управлінських стратегій є розуміння *характеристик самого підприємницького середовища* – його динамічності, складності, невизначеності та взаємозалежності.

1) **Динамічність**. Постійні зміни факторів вимагають гнучкості та адаптивності, перегляду стратегій та операційних процесів.

2) **Складність.** Велика кількість взаємопов'язаних та варіативних факторів потребує системного підходу, комплексних аналітичних інструментів та врахування синергетичних ефектів..

3) **Невизначеність.** Складність прогнозування багатьох макрофакторів створює ризики, вимагаючи розробки гнучких стратегій, багатосценарного планування та планів реагування на непередбачувані події.

Таблиця 4.2.2

Форма інтерпретації результатів PESTEL-аналізу (розширена)

Чинник	**Опис (конкретний прояв)**	**Характер впливу (+/-)**	**Сила впливу (1-5, де 5 – найсиль-ніший)**	**Ймовірність реалізації (Низька / Середня / Висока)**
Політичний				
1.Зміна податкового законодавства	Підвищення ставки податку на прибуток на 2%	-	4	Висока
...	**...**	**...**	**...**	**...**
Економічні				
1.Зростання рівня інфляції	Прогнозоване зростання індексу споживчих цін на 10% протягом наступного року	-	4	Висока
...	**...**	**...**	**...**	**...**
Соціальні				
1.Старіння населення	Зменшення частки працездатного населення та зростання потреби у товарах для літніх людей	+/-	4	Висока
...	**...**	**...**	**...**	**...**
Технологічні				
1.Поява нової технології штучного інтелекту	Можливість автоматизації рутинних процесів та покращення аналітики даних	+	5	Середня
...	**...**	**...**	**...**	**...**
Юридичні				
1.Імплементація європейського законодавства у сфері якості агропродукції	Посилення вимог до стандартів безпечності та маркування сільськогосподарської продукції відповідно до норм ЄС.	-	4	Висока
...	**...**	**...**	**...**	**...**
Екологічні				
1.Дефіцит водних ресурсів	Зменшення доступності якісної води для сільськогосподарських потреб у посушливих регіонах України, що вимагає впровадження водозберігаючих технологій та змін у сівозміні.	-	5	Висока
...	**...**	**...**	**...**	**...**

Джерело: Розробка автора

4) **Взаємозалежність**. Елементи макросередовища тісно пов’язані та впливають один на одного, спричиняючи ланцюгові зміни. Розуміння цих

взаємозв'язків важливе для прогнозування наслідків та формування комплексних управлінських рішень.

Суб'єкти підприємництва, які ігнорують ці характеристики, ризикують опинитися в стані стагнації або навіть банкрутства. Натомість, ті, хто вміє передбачати зміни, швидко адаптуватися до нових умов, ефективно управляти ризиками та використовувати нові можливості, мають значно більші шанси на довгостроковий успіх та стійкий розвиток. Отже, макросередовище є невід'ємною частиною підприємницького ландшафту, знання та розуміння якого є ключем до ефективного управління, прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення сталого розвитку в умовах постійних змін.

Таким чином, системний аналіз макросередовища є невід'ємною складовою управління, що дозволяє суб'єкту підприємництва успішно функціонувати в умовах постійних змін. Детальний моніторинг економічних, політико-правових, соціально-культурних, технологічних, екологічних, міжнародних, інформаційних та природно-кліматичних чинників дозволяє ідентифікувати як нові можливості, так і потенційні загрози. Ефективне використання інструментів на кшталт PESTEL-аналізу дає змогу не лише розпізнати ці глобальні впливи, а й спрогнозувати їх динаміку, що є критично важливим для адаптації управлінських рішень, мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку суб'єкта підприємництва.

4.3. Мікросередовище суб'єкта підприємництва та його вплив на конкурентоспроможність

Якщо попередній параграф був присвячений аналізу макросередовища, що охоплює глобальні чинники непрямого впливу, то **мікросередовище** суб'єкта підприємництва зосереджується на суб'єктах та силах, які мають безпосередній вплив на його діяльність і на які він може певною мірою впливати. Глибоке розуміння мікросередовища є критично важливим для формування стійких конкурентних переваг, налагодження ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Ринковий простір є ключовою ареною для взаємодій у мікросередовищі, де формується конкурентоспроможність суб'єкта підприємництва. Він представляє собою складну систему економічних відносин обміну товарами, послугами та ресурсами, що визначається попитом та пропозицією. Ринок не лише забезпечує обмін, а й безпосередньо впливає на управлінські рішення щодо продуктової та цінової політики, каналів збуту та маркетингових комунікацій. Для субєктів агробізнесу критичним є розуміння ринку сільськогосподарської продукції, його сезонності, волатильності цін, специфіки споживчого попиту та каналів реалізації.

Саме в межах ринку діють безпосередні учасники мікросередовища, що оточують суб'єкт підприємництва та впливають на його здатність обслуговувати своїх клієнтів. До основних учасників мікросередовища належать:

1) **Споживачі (Клієнти)**, які є головною рушійною силою бізнесу, визначаючи попит на продукцію або послуги суб'єкта підприємництва та його очікування. Ретельний аналіз споживачів включає розуміння їхніх потреб та побажань (наприклад, зростаючий попит на екологічно чисті продукти харчування в агробізнесі), купівельної спроможності, поведінки споживачів (як приймають

рішення про покупку, які канали комунікації ефективні, який рівень їхньої лояльності до бренду), а також сегментації ринку для розробки цільових маркетингових стратегій.

2) **Постачальники** – це організації або фізичні особи, які забезпечують суб'єкт підприємництва життєво необхідними ресурсами для його операційної діяльності (сировиною, матеріалами, обладнанням, енергією, послугами інформацією тощо). Ключовими аспектами взаємодії з постачальниками є ціни на ресурси (для аграрних підприємств це передусім ціни на насіння, садивний матеріал, добрива, засоби захисту рослин, агротехніку, пальне та енергію); якість і надійність постачання (критично для якості аграрної продукції), умови оплати та термінів постачання. Залежність від одного постачальника створює ризики, тому диверсифікація є важливою. Переговорна сила постачальників може суттєво впливати на умови співпраці. Це особливо актуально для постачальників унікального насіння або спеціалізованої агротехніки, необхідної для інновацій.

3) **Конкуренти** – це інші підприємства, які пропонують аналогічні або схожі товари та послуги на тому ж цільовому ринку. Глибокий аналіз конкурентів є необхідним для визначення власної конкурентної позиції. Це включає оцінку існуючих конкурентів (їхніх сильних/слабких сторін, ринкових часток, стратегій), аналіз потенційних нових гравців (бар'єри для входу), а також товарів-замінників (наскільки легко споживачі можуть переключитися, наприклад, з одного виду м'яса на рослинні білки). Наприклад, в аграрному секторі конкуренція може посилюватися не лише за ціною, а й за доступом до родючих земель, сучасних технологій, а також за вихід на міжнародні ринки збуту, що вимагає постійного підвищення ефективності та впровадження інновацій. Визначення власних конкурентних переваг (нижча ціна, вища якість, унікальний сервіс, інновації) є ключовим для боротьби за споживача.

4) **Посередники (Маркетингові посередники)** – це організації або фізичні особи, які допомагають суб'єкту підприємництва в ефективному просуванні, продажу та фізичному розповсюдженні його товарів та послуг до кінцевих споживачів. До них належать торговельні посередники (оптові, роздрібні торговці, дистриб'ютори, для суб'єктів агробізнесу – супермаркети, зернотрейдери, елеватори), транспортні компанії, агентства маркетингових послуг та фінансові посередники (банки, страхові компанії)

5) **Контактні аудиторії (Стейкхолдери)** – це різноманітні групи або окремі особи, які мають інтерес до діяльності суб'єкта підприємництва або можуть впливати на його здатність досягати своїх цілей. До них входять фінансові установи (банки, інвестиційні фонди, акціонери, які надають агрокредитування); державні органи (регуляторні, податкові, митні служби, а для аграріїв – Міністерство аграрної політики України, Держпродспоживслужба, органи земельного кадастру); засоби масової інформації, громадські організації (захисники прав споживачів, екологи, аграрні асоціації); власні працівники (чиї кваліфікація та мотивація критично важливі); та місцева громада (чиї підтримка та імідж впливають на розвиток).

Взаємодія між елементами мікросередовища є динамічною та взаємозалежною. Зміни в одному елементі можуть мати значний вплив на інші. Наприклад, поява нового конкурента може змусити суб'єкт підприємництва

переглянути свою цінову політику та активізувати маркетингові зусилля, що безпосередньо вплине на споживачів та посередників. Аналогічно, зростання цін на сировину від постачальників може призвести до підвищення цін для споживачів або зниження прибутковості суб'єкта підприємництва. Тому суб'єкт підприємництва повинен здійснювати постійний моніторинг та аналізувати зміни у мікросередовищі, оперативно адаптуватися до них та вибудовувати стратегічно вигідні відносини з ключовими стейкхолдерами для забезпечення власної стійкої конкурентоздатності та довгострокового розвитку.

На відміну від факторів макросередовища, суб'єкт підприємництва має значно більші можливості впливу на елементи свого мікросередовища. Він, зокрема, може обирати постачальників, формувати лояльність споживачів через якісний продукт та сервіс, налагоджувати партнерські відносини з посередниками та вести діалог з контактними аудиторіями. Ефективне управління цими відносинами є запорукою успіху в конкурентному ринковому середовищі.

Серед інструментів аналізу мікросередовища, що дозволяють комплексно визначити та оцінити ключові фактори впливу, найбільш поширеним та потужним на сьогодні є запропонована Майклом Портером **модель п'яти сил конкуренції** [75, с. 3-29]. Ця модель є цінним інструментом для аналізу рівня конкуренції в конкретній галузі та ідентифікації основних конкурентних сил, що впливають на прибутковість та привабливість галузі для підприємницької діяльності. Вона особливо корисна при відкритті нового бізнесу, розширенні діяльності на нові ринки або в нові галузі, а також при виведенні на ринок нових товарів чи послуг.

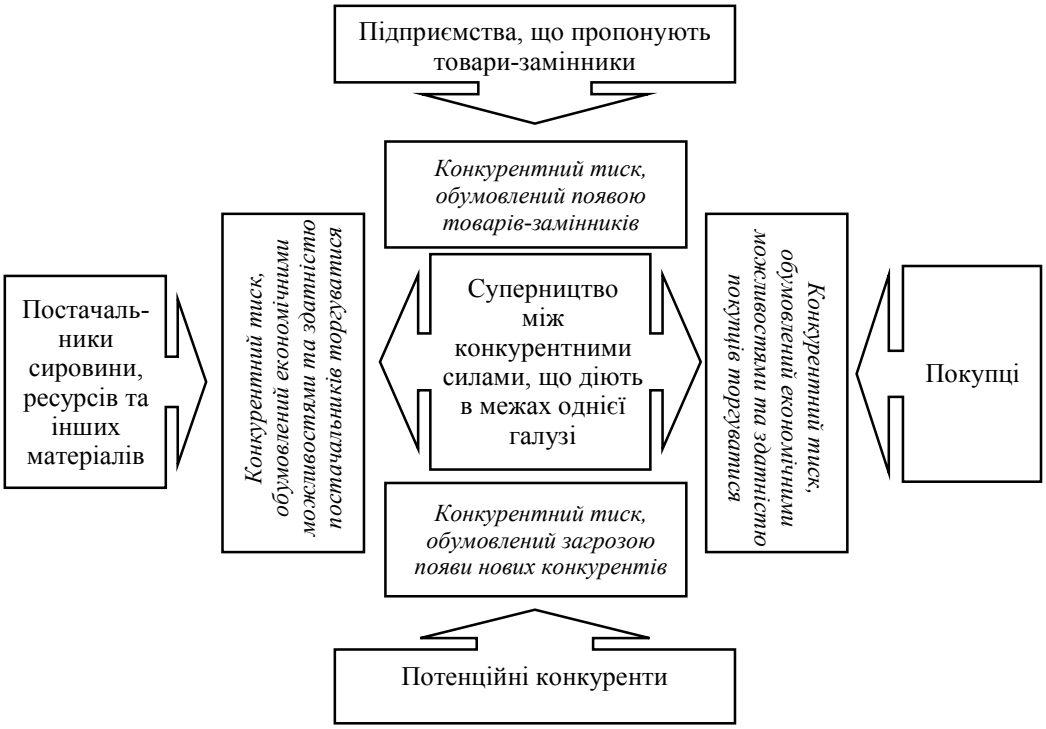


Рис. 4.3.1. Модель 5 сил М. Портера

Джерело: сформовано автором на основі [75]

Згідно з моделлю Портера, інтенсивність конкуренції визначається п'ятьма основними силами (рис. 4.3.1):

1. **Наявний рівень конкуренції в галузі** визначається кількістю існуючих конкурентів, їхнім розміром та ресурсами, темпами зростання галузі, рівнем диференціації продуктів, висотою бар'єрів виходу з галузі. Високий рівень конкуренції знижує прибутковість окремих гравців. Наприклад, на ринку виробництва зернових в Україні існує висока конкуренція між агрохолдингами та значною кількістю дрібних і середніх фермерських господарств, що зумовлює цінові війни та необхідність постійного підвищення ефективності виробництва.

2. **Ринкова сила постачальників** визначає їх можливості впливати на умови функціонування суб'єктів підприємництва через ціни на ресурси, якість та умови постачання. Сила постачальників є високою, коли їх небагато, ресурси їх є унікальними, а витрати, пов'язані із зміною на інших постачальників є високими. Наприклад, постачальники високоякісного насіння або спеціалізованих засобів захисту рослин можуть мати значну ринкову силу через обмежену кількість виробників та високу залежність агропідприємств від їхньої продукції.

3. **Ринкова сила покупців** характеризує можливості споживачів впливати на ціни та умови збуту продукції суб'єктів підприємництва в галузі. Сила покупців є високою, коли існує велика кількість альтернативних постачальників, стандартизована продукція, низькі витрати на зміну між постачальниками, значна частка витрат покупця припадає на даний продукт. Наприклад, великі роздрібні мережі можуть мати значну силу впливу на ціни від невеликих виробників.

4. ***Загроза появи нових конкурентів*** залежить від висоти бар'єрів для входу в галузь (економія на масштабі, патенти, доступ до каналів дистрибуції, державна політика) та очікуваної реакції існуючих гравців на появу новачків. Низькі бар'єри та слабка очікувана реакція підвищують загрозу появи нових конкурентів.

5. **Загроза появи товарів-субститутів (замінників)** визначається наявністю продукції або послуг з інших галузей, які можуть задовольнити ті самі потреби споживачів. Чим більша кількість доступних та привабливих за ціною та якістю товарів-замінників, тим сильнішим є конкурентний тиск. Наприклад, для споживача м'яса яловичини замінником можуть виступати інші види м'яса (свинина, курятина), рослинні білки (соя, бобові) або вегетаріанські/веганські продукти, що впливає на цінову політику та стратегії агропідприємств.

Важливою особливістю факторів мікросередовища є наявність у підприємця обмежених, але реальних можливостей впливу на зазначені чинники. Наприклад, суб'єкт підприємництва не може безпосередньо змусити споживача купувати свій продукт, але може впливати на його вибір через маркетингові комунікації, цінову політику, якість продукції та сервіс. Аналогічно, можливим є пошук альтернативних постачальників з більш вигідними умовами, розробка стратегій диференціації для зменшення прямої конкуренції або налагодження партнерських відносин з посередниками.

Порядок проведення аналізу мікросередовища за моделлю 5 сил М. Портера в цілому схожий до логіки PESTEL-аналізу. Він передбачає формування експертної групи (за необхідності), ідентифікацію та детальний опис кожної з п'яти сил, оцінювання їхньої поточної сили та потенційного впливу на підприємство. Результати аналізу можуть бути представлені у вигляді таблиці або SWOT-аналізу

для подальшого використання при розробці стратегії суб'єкта підприємництва. Хоча моделі Портера властиві певний суб'єктивізм оцінок та вимоги до кваліфікації експертів, вона є потужним інструментом для стратегічного аналізу конкурентного середовища та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, глибоке розуміння та ефективне управління мікросередовищем є запорукою формування та підтримки конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва. Безпосередні учасники ринку – споживачі, постачальники, конкуренти, посередники та контактні аудиторії – створюють динамічну систему взаємодій, що прямо впливають на операційну діяльність та стратегічні рішення. Застосування таких аналітичних інструментів, як модель п'яти сил конкуренції М. Портера, дозволяє не лише ідентифікувати ключові впливи, а й оцінити їхню силу, що надає підприємцю реальні можливості для проактивної адаптації, формування унікальних конкурентних переваг та налагодження ефективних відносин зі стейкхолдерами для сталого розвитку в обраній галузі.

4.4. Внутрішнє середовище суб'єкта підприємництва як основа формування його потенціалу

На відміну від зовнішнього підприємницького середовища, яке було детально розглянуте у попередніх параграфах, **внутрішнє середовище** є сукупністю контрольованих факторів і елементів, що впливають на діяльність суб'єкта підприємництва зсередини. Саме воно є безпосереднім об'єктом управління підприємця, визначає його оперативні можливості та стратегічний потенціал, та слугує основою для формування унікальних конкурентних переваг і здатності ефективно реагувати на зовнішні виклики. Ефективне управління цими елементами є критично важливим для досягнення цілей суб'єкта підприємництва та забезпечення його сталого розвитку.

Ключовими елементами внутрішнього середовища суб'єкта бізнесу є:

1) **Місія** – це основна мета існування п суб'єкта підприємництва, його призначення в більш широкому контексті. Місія визначає філософію бізнесу, його цінності та те, яку користь воно прагне принести суспільству, клієнтам або іншим зацікавленим сторонам. Місія є своєрідним компасом, що задає стратегічний напрямок діяльності.

2) **Цілі** – це конкретні, вимірні, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) орієнтири, яких суб'єкт підприємництва прагне досягти у своїй діяльності. Цілі є похідними від місії та конкретизують її в операційні плани. Вони можуть стосуватися різних аспектів його діяльності: прибутковості, частки ринку, обсягів продажів, якості продукції, рівня задоволеності клієнтів тощо.

3) **Завдання** – це конкретні кроки та дії, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей. Завдання є більш детальними та оперативними, ніж цілі, і визначають, хто, що, коли і як повинен зробити. Наприклад, для суб'єкта аграрного бізнесу такими завданнями можуть бути оптимізація сівозміни, впровадження нових сортів культур, зниження витрат на гектар або розробка нового каналу збуту органічної продукції.

Місія, цілі та завдання безпосередньо впливають на всі інші елементи внутрішнього середовища, задаючи стратегічний напрямок.

4) **Організаційна структура** – це формальна організація суб'єкта підприємництва, що визначає розподіл завдань, відповідальності та повноважень між різними підрозділами та рівнями управління. Вона включає ієрархію управління, типи структур (лінійна, функціональна, матрична, дивізіональна тощо), ступінь централізації чи децентралізації прийняття рішень. Ефективна організаційна структура є ключовим елементом внутрішнього середовища, що сприяє чіткій комунікації, координації дій, швидкому прийняттю рішень та ефективному використанню ресурсів. Для суб'єкта агробізнесу це може бути гнучка структура, що сприяє міжфункціональній взаємодії та швидкому впровадженню нових технологій, наприклад, через створення проєктних груп для впровадження точного землеробства.

5) **Кадрова складова (персонал)** – сукупність усіх працівників суб'єкта підприємництва з їхніми індивідуальними та колективними характеристиками, що включають знання, навички, кваліфікацію, досвід, мотивацію, а також елементи корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі. Включає процеси найму, навчання, розвитку, оцінки, мотивації та звільнення персоналу. Наприклад, для аграрного бізнесу це включає наявність висококваліфікованих агрономів, інженерів, зоотехніків, ветеринарів, фахівців з ГІС-технологій та інших інноваційних рішень, а також їхню здатність до навчання та адаптації до нових технологій.

6) **Виробничі ресурси та технології** – це сукупність усіх матеріальних, технічних засобів та технологічних процесів, що використовуються суб'єктом підприємництва для створення товарів або надання послуг. Включають усі матеріальні та технічні засоби, що використовуються у виробничому процесі: будівлі, споруди, обладнання, інструменти, сировину, матеріали, енергію. Охоплюють технології виробництва, рівень їхньої автоматизації та інноваційності, ефективність використання виробничих потужностей. Вони є критично важливими елементами внутрішнього середовища, що визначають технічні можливості суб'єкта підприємництва, його здатність ефективно здійснювати основну діяльність та забезпечувати необхідний рівень якості та конкурентоздатності. Наприклад, для суб'єкта агробізнесу – це сучасна сільськогосподарська техніка (наприклад, GPS-навігація для тракторів, дрони для моніторингу посівів), новітні технології зберігання та переробки продукції, а також використання біотехнологій та органічних методів землеробства.

7) **Фінансові ресурси** представляють собою усі грошові кошти, якими володіє суб'єкт підприємництва: власний капітал, залучені кошти (кредити, інвестиції), прибуток, амортизаційні відрахування тощо. Вони включають систему управління фінансами, облікову політику, фінансове планування та контроль. Фінансові ресурси та ефективне управління ними є життєво важливими для суб'єкта підприємництва, визначаючи його здатність функціонувати, розвиватися та досягати стратегічних цілей. Наприклад, достатність фінансових ресурсів для суб'єкта агробізнесу забезпечує можливість інвестицій у дорогу сільськогосподарську техніку, впровадження інноваційних технологій, участь у програмах державної підтримки та страхування ризиків, пов'язаних з природними факторами.

8) **Маркетингова діяльність** – це комплекс процесів, спрямованих на дослідження ринку, створення, просування та реалізацію товарів/послуг з метою

задоволення потреб споживачів та досягнення цілей суб'єкта підприємництва. Включає формування бренду, комунікаційну політику, стратегії залучення та утримання клієнтів. Вона забезпечує зв'язок суб'єкта підприємництва з ринком, визначає його комерційний успіх та сприяє його стійкому розвитку. Наприклад, для аграрного бізнесу це може включати розробку брендів органічної продукції, просування агротуристичних послуг, використання онлайн-платформ для прямого продажу фермерської продукції або участь у виставках для виходу на нові ринки.

9) **Корпоративна культура** – це сукупність поділюваних цінностей, норм поведінки, традицій, переконань, філософії та неписаних правил, що панують в суб'єкті підприємництва та визначають спосіб взаємодії між працівниками, їхнє ставлення до роботи, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Впливає на мотивацію персоналу, рівень співробітництва, інноваційність та загальну атмосферу в колективі. Вона є важливим нематеріальним активом суб'єкта підприємництва, що глибоко впливає на його внутрішню динаміку, ефективність та здатність досягати довгострокових цілей. Так, інноваційна корпоративна культура суб'єкта агробізнесу сприятиме експериментуванню з новими сортами, впровадженню ресурсозберігаючих технологій та розвитку співпраці між науковцями та практиками.

10) **Інформаційні ресурси та системи** – це сукупність усіх видів інформації, що використовуються в діяльності суб'єкта підприємництва, а також інструментів та технологій для її збору, обробки, зберігання та передачі. Охоплюють системи збору, обробки, зберігання та передачі інформації, а також інформаційні технології. Вони забезпечують інформаційну підтримку всіх функцій управління та операційної діяльності суб'єкта бізнесу, сприяючи його ефективності. В агробізнесі це включає системи точного землеробства, сенсори для моніторингу ґрунту та рослин, Big Data для аналізу врожайності, прогнозів погоди та ринкових цін, а також CRM-системи для взаємодії з клієнтами та постачальниками.

Всі ці елементи внутрішнього середовища тісно взаємопов'язані та взаємозалежні. Зміни в одному з них можуть вплинути на інші. Тому, для забезпечення успішного функціонування та розвитку, керівництво суб'єкта підприємництва повинно здійснювати комплексний аналіз та ефективне управління всіма складовими внутрішнього середовища, постійно адаптуючи їх до змін зовнішнього середовища та стратегічних цілей суб'єкта підприємництва.

Для аналізу внутрішнього середовища суб'єкта підприємництва використовується безліч методів, які допомагають виявити його сильні та слабкі сторони, ресурси, компетенції та потенціал. До найбільш поширених з них відносяться:

1. **SWOT-аналіз** (акронім від англійських слів **S**trengths – сильні сторони, **W**eaknesses – слабкі сторони, **O**pportunities – можливості, **T**hreats – загрози). Він надає можливість поєднати оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на суб'єкт підприємництва. Внутрішнє середовище аналізується для виявлення сильних та слабких сторін.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає формування експертної групи для проведення оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Після ідентифікації факторів здійснюється їх аналіз з точки зору ймовірності реалізації та сили впливу на досліджуваний суб'єкт підприємництва, формується матриця SWOT (рис. 4.4.1), розробляються заходи управлінського впливу для комбінацій найбільш вагомих факторів.

		Зовнішнє середовище	
		O / Можливості (шанси) 1 2 … Рішення: Використовувати	**T / Загрози** 3 4 … Рішення: Пом'якшувати
Внутрішнє середовище	**S / Сильні сторони** 1 2 … Рішення: Підтримувати? Розвивати	**Поле S і O** Рішення: Використовувати? Яким чином? (перелік заходів)	**Поле S і T** Рішення: «Тримати удар?» Чи є «сила»? (перелік заходів)
	W / Слабкі сторони 3 4 … Рішення: Ліквідувати? Що саме? В якому порядку	**Поле W і O** Рішення: Вирішити, наскільки «доступні» можливості, що їх надає середовище (перелік заходів)	**Поле W і T** Рішення: Ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рис. 4.4.1. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором

У полях S, W, O та T зазначаються порядкові номери факторів, притаманних внутрішньому та зовнішньому середовищу відповідно. На перетині утворюються квадранти матриці SWOT-аналізу, які поєднують одночасно фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та для яких розробляються відповідні заходи управлінського впливу. Для поля S і O (сильні сторони та можливості) розробляються заходи для максимально повного використання можливостей, що формуються фактором зовнішнього середовища, за рахунок реалізації сильної сторони бізнесу. Сильні сторони і загрози (поле S і T) передбачають використання сильних сторін бізнесу для уникнення або зниження негативного впливу загрози зовнішнього походження. Для слабких сторін і можливостей (поля W і O), управлінські заходи спрямовані на використання можливостей зовнішнього середовища для усунення внутрішніх слабких сторін. Найскладнішими з точки зору управління є комбінації факторів, що потрапили до поля W і T (слабкі сторони і загрози). Пріоритетні управлінські заходи для таких комбінацій передбачають посилення слабких сторін для зниження рівня загроз зовнішнього середовища.

2. **Функціональний аналіз** дозволяє розглянути діяльність суб'єкта підприємництва за окремими функціональними сферами: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, дослідження та розробки тощо, а також оцінити ефективність функціональних підрозділів, виявивши проблемні зони та потенційні переваги.

3. **Аналіз ресурсів** дозволяє оцінити наявні у суб'єкта підприємництва ресурси, зокрема: матеріальні (обладнання, сировина, запаси), фінансові (власний та залучений капітал, ліквідність, платоспроможність), людські (кваліфікація персоналу, досвід, мотивація, організаційна культура), нематеріальні (патенти, ліцензії, торгові марки, репутація, технології, інформаційні системи). Він допомагає визначити, які ресурси є ключовими компетенціями, що можуть

забезпечити конкурентні переваги. Наприклад, для суб'єкта агробізнесу це може бути аналіз якості земельних ресурсів, наявності унікального сільськогосподарського обладнання, ексклюзивних прав на сорти рослин або породи тварин.

4. **Аналіз організаційної структури** дозволяє дослідити формальну та неформальну організацію управління суб'єктом підприємництва, розподіл повноважень та відповідальності, комунікаційні канали, а також оцінити ефективність організаційної структури, її відповідність стратегії та виявити можливості для її оптимізації.

5. **Аналіз корпоративної культури** дозволяє вивчити цінності, норми поведінки, традиції та переконання, що панують в суб'єкті підприємництва та допомагає зрозуміти, як корпоративна культура впливає на мотивацію працівників, прийняття рішень та реалізацію стратегії.

6. **Аналіз ланцюжка цінності (Value Chain Analysis)** дозволяє розглянути всі види діяльності суб'єкта підприємництва як ланцюжок створення цінності для споживача, допомагаючи виявити, на яких етапах воно створює найбільшу цінність, а де існують можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності. Для суб'єктів агробізнесу це може включати аналіз етапів підготовки ґрунту, посіву, догляду, збирання врожаю, зберігання, переробки, пакування, логістики та збуту, виявляючи точки для впровадження інновацій та підвищення доданої вартості.

7. **Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)** дозволяє порівняти ключові показники діяльності суб'єкта підприємництва з показниками конкурентів або лідерів галузі, виявити сильні й слабкі сторони відносно інших гравців на ринку та визначити напрямки для покращення. Наприклад, в аграрному секторі це може бути порівняння врожайності, собівартості виробництва, використання добрив, ефективності агротехніки тощо з провідними національними та міжнародними суб'єктами господарювання.

8. **Експертні методи**, які дозволяють залучити досвідчених фахівців (внутрішніх або зовнішніх) для оцінки різних аспектів діяльності суб'єктів підприємництва, застосовуючи опитування, інтерв'ю, мозкові штурми, SWOT-сесії тощо.

Вибір конкретних методів залежить від цілей аналізу, розміру суб'єкта господарювання, наявності інформації та кваліфікації аналітиків. Часто використовується комбінація кількох методів для отримання більш повного та об'єктивного розуміння внутрішнього середовища суб'єкта підприємництва.

Таким чином, всебічний аналіз та ефективне управління внутрішнім середовищем є фундаментальною основою для формування потенціалу суб'єкта підприємництва та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Розуміння місії, цілей, завдань, а також можливостей організаційної структури, кадрової складової, виробничих, фінансових, маркетингових, корпоративних та інформаційних ресурсів дозволяє оптимізувати використання внутрішніх активів. Застосування комплексних методів аналізу, таких як SWOT-аналіз, функціональний аналіз, аналіз ланцюжка цінності та бенчмаркінг, допомагає виявити сильні сторони та слабкі місця, перетворюючи їх на стратегічні переваги для успішного функціонування та адаптації до динамічних ринкових умов.

4.5. Інтегральний аналіз підприємницького середовища та його вплив на управлінські процеси

Попередні параграфи цього розділу присвячувалися окремому аналізу макро-, мікро- та внутрішнього середовища суб'єкта підприємництва. Проте для успішного функціонування та розвитку важливо розглядати їх не ізольовано, а як складну, динамічну та взаємопов'язану систему, що безпосередньо впливає на всі аспекти його діяльності. Саме інтегральний аналіз цих чинників дозволяє не лише ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, а й об'єктивно оцінити внутрішній потенціал (сильні та слабкі сторони) для їх ефективного використання або нейтралізації. Цей взаємозв'язок є основою для формування життєздатних управлінських рішень та гнучкої адаптації до вимог часу та ринкових умов. Підприємницьке середовище активно формує та трансформує основні управлінські процеси, які знаходяться у центрі цієї інтегрованої моделі. Взаємозв'язок та взаємовплив цих елементів на управлінські процеси відображено на рис. 4.5.1.

Рис. 4.5.1. Інтегрована модель впливу підприємницького середовища на управлінські процеси суб'єкта підприємництва

Джерело: Складено автором на основі узагальнення концепцій підприємницького середовища та управлінських функцій.

Розглянемо детальніше, яким чином підприємницьке середовище впливає на ключові управлінські функції:

1. Планування як відображення зовнішніх викликів та можливостей. Процес планування на підприємстві нерозривно пов'язаний зі станом та

тенденціями підприємницького середовища. Зовнішні фактори, такі як макроекономічна ситуація, політико-правові зміни, технологічний прогрес, соціально-культурні зрушення та екологічні вимоги, визначають потенційні можливості для зростання та розвитку, а також ідентифікують потенційні загрози. Ефективне планування також враховує внутрішні можливості суб'єкта підприємництва – наявні ресурси, компетенції персоналу, особливості організаційної структури та технологічну базу, що дозволяє формувати реалістичні та досяжні цілі. В умовах нестабільності та високої невизначеності зовнішнього середовища традиційні статичні плани втрачають свою актуальність, поступаючись більш гнучким, адаптивним стратегіям, що передбачають кілька сценаріїв розвитку подій та механізми швидкого реагування на зміни. Сценарне планування стає важливим інструментом для передбачення різних варіантів майбутнього та підготовки відповідних управлінських рішень. Наприклад, суб'єкти агробізнесу розробляють плани, що враховують кліматичні ризики (посухи, повені), коливання цін на зернові або добрива, а також можливості для впровадження біотехнологій чи розвитку органічного виробництва.

Конкуренція на ринку вимагає від суб'єктів підприємництва розробки планів, спрямованих на формування та підтримку стійких конкурентних переваг. Це може включати стратегії диференціації, лідерства за витратами, фокусування на певному сегменті ринку. В аграрному секторі це означає планування інвестицій у точне землеробство для зниження витрат, розробку унікальних продуктів з високою доданою вартістю (наприклад, спеціалізовані корми, нишеві культури) або вихід на нові канали збуту. Регулярний аналіз змін у законодавстві, технологіях та споживчих перевагах є необхідною умовою для своєчасного перегляду та коригування існуючих планів, забезпечення їхньої актуальності та відповідності новим реаліям.

2. Організація як реакція на складність та динамізм середовища. Вибір організаційної структури суб'єкта підприємництва є прямим відображенням характеристик підприємницького середовища. У динамічному та складному середовищі, перевагу отримують більш гнучкі та децентралізовані організаційні структури – мережеві, проєктні команди та матричні моделі – здатні швидко адаптуватися до нових викликів. Організаційна структура має також враховувати внутрішні можливості персоналу (рівень кваліфікації, наявність лідерів, здатність до самоорганізації) та внутрішні комунікації.

Глобалізація та посилення міжнародної конкуренції часто зумовлюють необхідність створення міжнародних підрозділів, філій або стратегічних альянсів для ефективної діяльності на світових ринках. Це вимагає розробки складних систем координації та контролю. Для агрохолдингів це може означати формування підрозділів з експорту, створення спільних підприємств із закордонними партнерами для доступу до нових технологій або ринків, або оптимізацію логістичних ланцюжків для міжнародних поставок. Технологічний прогрес може призводити до появи нових структурних одиниць, відповідальних за дослідження та розробки, впровадження інновацій або управління інформаційними технологіями. Водночас зростає потреба у перекваліфікації та навчанні існуючого персоналу для роботи з новими технологіями. В аграрному секторі це, наприклад, формування відділів інновацій, що відповідають за впровадження елементів

точного землеробства, дронів, ГІС-систем, або створення навчальних центрів для освоєння нового сільськогосподарського обладнання та агротехнологій.

3. Мотивація як відображення соціально-економічних умов. Підприємницьке середовище має значний вплив на очікування, потреби та мотивацію працівників. Рівень безробіття, стан економіки, соціально-культурні цінності та розвиток ринку праці визначають ключові мотиваційні фактори, ефективність яких значною мірою залежить від внутрішньої корпоративної культури, системи цінностей та можливостей для особистого та професійного розвитку всередині суб'єкта підприємництва. В умовах високої конкуренції на ринку праці суб'єкти підприємництва змушені розробляти конкурентоздатні системи оплати праці, пропонувати розширені соціальні пакети та створювати привабливі умови праці. Для аграрного сектору, особливо в сільській місцевості, це може включати забезпечення житлом, медичне страхування, а також можливості для навчання новим агротехнологіям та роботі з сучасним обладнанням.

Технологічні зміни та зростаюча потреба у висококваліфікованих фахівцях зумовлюють необхідність постійного навчання та розвитку персоналу, що також є важливим мотиваційним інструментом. Корпоративна культура, яка заохочує ініціативу, інновації та командну роботу, стає важливим фактором мотивації в умовах динамічного та конкурентного середовища.

4. Контроль як інструмент адаптації та забезпечення ефективності. Підприємницьке середовище визначає ключові показники ефективності (KPI), які суб'єкт підприємництва повинен відстежувати та контролювати для забезпечення своєї конкурентоздатності. Ці показники можуть включати фінансові результати, частку ринку, рівень задоволеності клієнтів, ефективність використання ресурсів, інноваційну активність тощо. Система контролю має бути інтегрована з внутрішніми процесами та ресурсами, дозволяючи не лише відстежувати зовнішні результати, а й оцінювати ефективність внутрішніх операцій. Швидкі зміни в ринковій кон'юнктурі, законодавстві та технологіях вимагають від суб'єктів підприємництва постійного оновлення систем контролю, їхньої адаптації до нових умов та впровадження більш гнучких та оперативних механізмів зворотного зв'язку. В аграрному секторі це може означати використання систем дистанційного моніторингу полів, GPS-контролю за рухом техніки, автоматизованого обліку врожайності, а також відстеження змін у світових цінах на сільськогосподарську продукцію та регуляторній політиці.

Посилення конкуренції зумовлює необхідність більш жорсткого контролю витрат, якості продукції та ефективності бізнес-процесів. Впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO) стає важливим інструментом забезпечення конкурентоздатності.

Таким чином, підприємницьке середовище є не просто зовнішнім фоном для діяльності суб'єкта підприємництва, а активним та визначальним фактором, що безпосередньо впливає на формування, реалізацію та ефективність усіх основних управлінських процесів – планування, організації, мотивації та контролю. Інтегральний аналіз факторів макро-, мікро- та внутрішнього середовища є ключовим для формування обґрунтованих стратегічних рішень та оперативних дій. Успіх в сучасному бізнесі залежить від здатності керівництва до глибокого розуміння цих взаємозв'язків, оперативного реагування на зміни, стратегічного

передбачення та постійного вдосконалення управлінських практик для забезпечення стійкого розвитку та досягнення конкурентних переваг. Суб'єкт підприємництва, який ігнорує вплив свого оточення, наражає себе на значні ризики та втрачає можливості для зростання.

4.6. Вплив тіньової економіки на управлінські рішення та діяльність суб'єктів підприємництва

Одним з ключових, хоча й часто недооцінюваних, компонентів підприємницького середовища, що суттєво впливає на формування стратегічних управлінських рішень та оперативну діяльність суб'єктів підприємництва, є \тіньова економіка. Її масштаби та специфіка в Україні роблять її невід'ємним фактором, який не можна ігнорувати при аналізі бізнес-середовища. Важливість цієї складової для розвитку підприємництва підкреслюється значним обсягом економічної діяльності поза офіційним обліком: за різними оцінками, тіньова економіка в Україні становить від 35 до 50 % ВВП. Велика частина підприємців, що є самозайнятими, прямо входять до сфери тіньової економіки, формуючи значний сегмент неформального ринку праці та послуг. Гроші для підкупу чиновників і участі їх в корупційних схемах приходять з тіньової сфери, куди потім і повертаються з великими відсотками, створюючи деформації в конкурентному середовищі та підвищуючи трансакційні витрати для легального бізнесу.

За інформацією високопосадовців, у червні 2024 року рівень тіньової економіки сягав приблизно 40 %, а в галузі торгівлі він міг складати 60-70 % [104]. Для аграрного сектору тіньові схеми можуть бути пов'язані з нелегальним обробітком землі, приховуванням реальних обсягів отриманого врожаю, неформальною зайнятістю або обігом продукції без належного оформлення, що створює значні викривлення ринку та ускладнює прогнозування.

Водночас існує вагомий потенціал щодо мінімізації схем тіньової економіки (рис. 4.6.1), обсяги втрат від яких в Україні оцінюється фахівцями у 450-500 млрд грн на рік [43].

Довідково: Державний бюджет України на 2025 рік передбачає доходи у розмірі 2,327.14 трлн грн та видатки у розмірі 3,929.06 трлн грн, з дефіцитом 1,640.6 млрд грн, що становить 19.4% прогнозного ВВП.

Слід розуміти, що тіньова економіка не є виключно проблемою країн, що розвиваються та з перехідною економікою. За оцінкою консалтингової компанії Ernst & Young, у 2023 році тіньова економіка становила 11,8% загального світового ВВП. За період із 2000 до 2023 року в 119 із 131 досліджуваних країн було помітне скорочення тіньової економіки. Середній спад становив 6,7 % ВВП. При цьому приблизно в половині з досліджуваних країн тіньова економіка перевищувала 19 % [31]. Незважаючи на те, що тіньова економіка може забезпечувати додаткову зайнятість і доходи, вона має значні негативні наслідки для легального бізнесу. Вона знижує ефективність дій державних інститутів зі збору та розподілу бюджетних коштів, сприяє посиленню впливу мафіозних структур на багато сфер економічного та суспільного життя, спотворює механізми конкуренції та створює нерівні умови для ведення бізнесу.

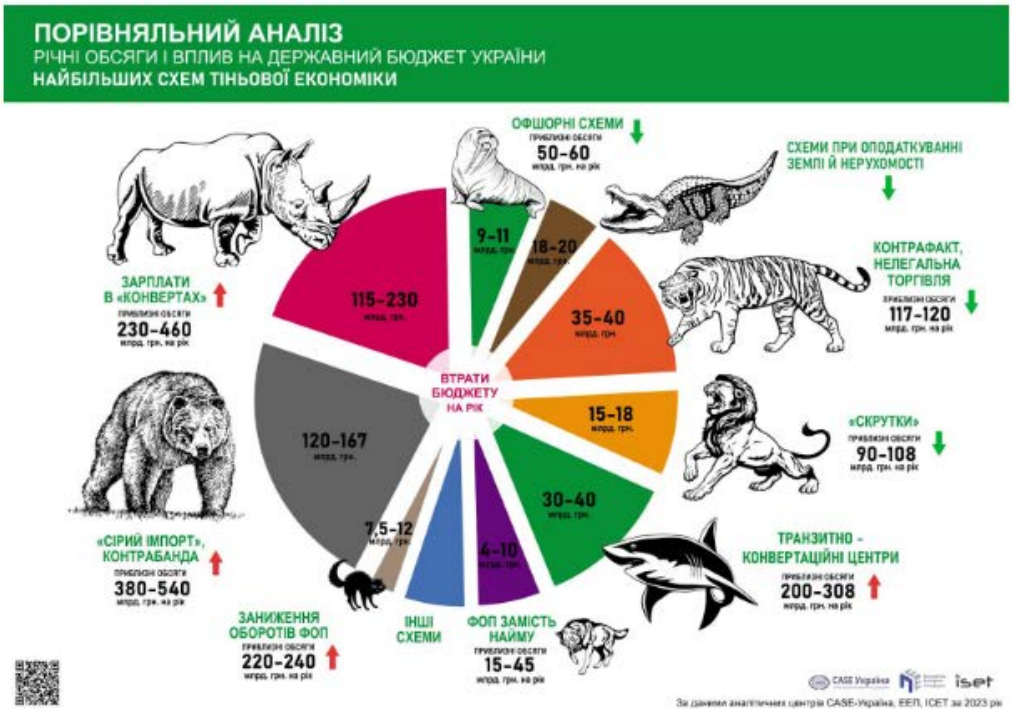


Рис. 4.6.1. Річні обсяги найбільших схем тіньової економіки в Україні
Джерело: [42]

У різних країнах є відмінності щодо визначення тіньової економіки, способів її структуризації й оцінювання. Використовуються також і різні терміни – прихована, неформальна, підпільна, нелегальна і т. д. Для міжнародного розуміння та обліку, у 2009 році Статистичною комісією ООН був схвалений міжнародний стандарт з національного рахівництва (СНР-2008), що ввів узагальнюючий термін «неспостережна (невидима) економіка», виділивши окремі її компоненти (рис. 4.6.2).

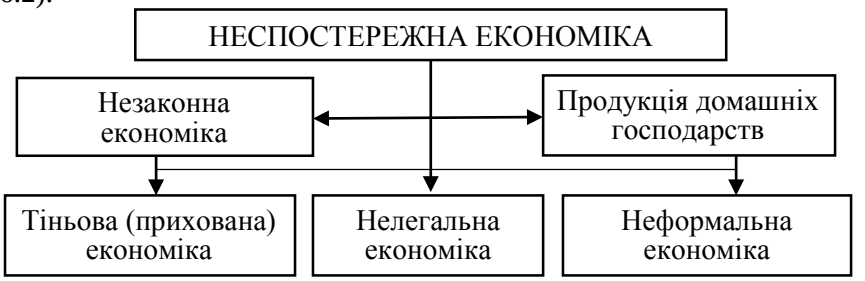


Рис. 4.6.2. Структура неспостережної економіки за стандартом СНР-2008
Джерело: [22, с. 181]

За стандартом СНР-2008 до основних елементів неспостережної економіки відносяться:

- **тіньова (прихована) економіка**, що включає виробництво дозволених законом товарів і послуг, яке організовано підпільно для ухилення від сплати

податків (на прибуток, ПДВ та ін.) та ухилення від дотримання певних вимог чи стандартів (наприклад, до мінімальної заробітної плати, безпеки тощо). Цей сегмент створює прямі конкурентні переваги для тіньових гравців через нижче податкове навантаження та соціальні зобов'язання, що ускладнює планування та ціноутворення для легальних суб'єктів підприємництва;

- **нелегальна економіка**, що охоплює виробництво товарів і послуг, заборонених законом (наркотики, проституція, контрабанда, торгівля краденими товарами тощо). Наявність таких елементів створює додаткові ризики для бізнесу, пов'язані з корупцією, рекетом, недобросовісною конкуренцією та загрозою репутації;

- **неформальна економіка**, що включає діяльність підприємницьких структур неформального сектора, що не є юридичними особами і не ведуть бухгалтерський облік (фермери, підсобні господарства, населення, які реалізують частину продукції на ринку; невеликий бізнес, заснований на використанні праці членів сімей тощо). Сюди також відноситься продукція домашніх господарств, призначена для власного використання (в основному споживання продуктів сільського господарства і будівництво власними силами); виробництво, яке не враховується через недоліки в організації статистичного спостереження. Хоча цей сегмент може забезпечувати певну гнучкість, він ускладнює агреговану статистику, планування розвитку галузей та створює певні проблеми з якістю та безпекою продукції.

Незважаючи на умовність цього поділу через часткове перетинання характеристик та спільні цілі отримання економічної вигоди, у науковій літературі та практиці домінує термін «тіньова економіка». Частково це пов'язано з тим, щоб не було поганих асоціацій з «неспостережною рукою ринку» А. Сміта, а частково з тим, що в наукових працях термін «тіньова економіка» почав використовуватися значно раніше, ніж у бухгалтерських звітах. В кінцевому рахунку, тіньова економіка «неспостережна» тільки для тих, хто не хоче її бачити. Інше питання про складнощі вимірювання і впливу на таку економіку.

Для оцінки масштабів тіньової економіки використовуються такі групи методів: *соціологічні* (опитування, аналіз даних податкових служб і правоохоронних органів); *статистичні* (визначення різниці між доходами і витратами підприємницьких структур та домогосподарств); *монетарні* (базуються на припущенні про готівкові розрахунки в тіньовій економіці та зростанні грошової маси відповідно до зростання тіньової економіки); *структурні* (показують перевищення загального споживання сировинних і енергетичних ресурсів над сформованими технологічними нормативами в певних галузях).

Вплив тіньової економіки на управлінські рішення та діяльність підприємств. Наявність тіньового сектору зумовлює низку викликів та обмежень для легального бізнесу, впливаючи на управлінські рішення на всіх рівнях:

1. *Спотворення конкуренції та ціноутворення.* Тіньові суб'єкти підприємництва мають нижчі витрати, що дозволяє їм пропонувати нижчі ціни. Це змушує легальний бізнес або знижувати прибутковість, або шукати шляхи для оптимізації витрат, або навіть частково «йти в тінь», щоб залишатися конкурентоспроможним. Управлінські рішення щодо цінової політики, асортименту та каналів збуту ускладнюються через нерівні умови.

2. *Обмеження інвестицій та інновацій*. Високий рівень тіньової економіки відлякує інвесторів через невизначеність, високі ризики та унеможливлення прозорого ведення бізнесу. Компанії, що працюють «по-білому», часто не можуть конкурувати з тіньовими за рівнем прибутку, що знижує їхню інвестиційну привабливість. Це прямо впливає на рішення про довгострокові інвестиції в нове обладнання, технології, а також в дослідження та розробки.

3. *Деградація кадрового потенціалу та мотивації*. Тіньовий ринок праці часто пропонує зарплати «в конвертах», без соціальних гарантій. Це створює два сценарії: або кваліфіковані кадри йдуть у тінь за «вищими» неофіційними доходами, або легальні суб'єкти підприємництва змушені пропонувати вищі зарплати, ніж дозволяє їхня рентабельність, щоб конкурувати за працівників. Управління персоналом стає складнішим, виникають проблеми з мотивацією, лояльністю та соціальною захищеністю працівників.

4. *Корупція та бюрократія*. Тіньова економіка є живильним середовищем для корупції. Необхідність взаємодії з чиновниками, що замішані в тіньових схемах, може призвести до додаткових «неформальних» витрат, затримок у отриманні дозволів та ліцензій, або навіть до шантажу. Це суттєво підвищує трансакційні витрати та адміністративний тиск на легальний бізнес, впливаючи на рішення про масштабування діяльності, вихід на нові ринки чи дотримання нормативних вимог.

5. *Непрозорість ринку та проблеми з плануванням*. Відсутність достовірних даних про реальні обсяги ринку, виробництва та споживання через тіньові операції ускладнює макроекономічне прогнозування та бізнес-планування для легальних суб'єктів підприємництва. Це знижує точність маркетингових досліджень, планування обсягів виробництва, закупівель сировини та збуту продукції, що особливо важливо для суб'єктів агробізнесу з його сезонним характером виробництва.

6. *Зниження довіри до інститутів*. Масштабна тіньова економіка підриває довіру населення та бізнесу до державних інститутів, судової системи та правоохоронних органів, що негативно впливає на загальний інвестиційний клімат та стабільність бізнес-середовища.

Основними факторами, що сприяють розвитку тіньової економіки, є: необхідність для значної частини населення виживати в економічних умовах, що постійно погіршуються через інфляцію, безробіття, зниження доходів; бажання підприємців зберегти прибутковість бізнесу при підвищенні податків, цін на сировину при одночасному зниженні платоспроможного попиту; можливість для кримінальних структур отримувати надприбутки в умовах бюрократії, корупції і неадекватної державної політики в правовій та економічній сферах.

Нейтралізація цих факторів потребує державних регуляторних заходів, зокрема: реалізації програм соціальних гарантій, субсидій та допомоги, а також забезпечення умов, що сприяють сталому зростанню реальних доходів; легалізація та виведення з тіні неформальних економічних відносин, не пов'язаних з кримінальними структурами, за рахунок зниження податкового тягаря і боротьби з недобросовісною конкуренцією; а також жорстких репресивних заходів по відношенню до корумпованих і кримінальних структур.

Таким чином, тіньова економіка є невід'ємним і суттєвим компонентом підприємницького середовища, який чинить значний негативний вплив на

управлінські рішення та діяльність легальних суб'єктів підприємництва. Її масштаби спотворюють конкуренцію, обмежують інвестиції та інновації, деградують кадровий потенціал, живлять корупцію та створюють непрозорість ринку, ускладнюючи планування та підриваючи довіру до інститутів. Глибоке розуміння цих викликів, їхній системний аналіз та застосування відповідних державних і внутрішніх управлінських заходів є критично важливим для мінімізації негативних наслідків тіньової економіки та забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності бізнесу в Україні.

Висновки до розділу 4

Даний розділ був присвячений дослідженню підприємницького середовища, яке є багатогранною, динамічною та взаємопов'язаною системою факторів, що визначають можливості та обмеження для діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва. Глибоке розуміння та постійний моніторинг цих факторів є критично важливим для формування ефективних управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку. З урахуванням опрацьованих питань було:

4.1. *Концептуальні засади та архітектоніку підприємницького середовища.* Визначено, що підприємницьке середовище є складною, динамічною та взаємозалежною системою зовнішніх (макро- та мікросередовище) та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність суб'єкта підприємництва. Обґрунтовано, що глибоке розуміння його архітектоніки та концептуальних засад є критично важливим для формування управлінських рішень та забезпечення життєздатності бізнесу, адже саме середовище визначає можливості для розвитку та потенційні загрози.

4.2. *Сутність та структуру макросередовища*. Детально проаналізовано макросередовище через призму PESTEL-аналізу (політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові фактори). Акцентовано, що для аграрного сектору особливе значення мають кліматичні зміни, державна аграрна політика, технологічний прогрес у сільському господарстві та світові ціни на сировинну продукцію, оскільки ці масштабні чинники формують зовнішні можливості та загрози, до яких суб'єкти підприємництва повинні адаптуватися.

4.3. *Мікросередовище суб'єкта підприємництва та його вплив на конкурентоспроможність*. Визначено, що ринок виступає ключовою ареною, на якій розгортається діяльність суб'єкта підприємництва та взаємодіють основні сили мікросередовища. Доведено, що глибоке розуміння та ефективне управління мікросередовищем (споживачами, постачальниками, конкурентами, посередниками та контактними аудиторіями) є запорукою формування та підтримки конкурентоспроможності. З'ясовано, що застосування аналітичних інструментів, таких як модель п'яти сил конкуренції М. Портера, дозволяє оцінити силу цих прямих впливів, що надає підприємцю можливості для проактивної адаптації, формування унікальних переваг та налагодження ефективних відносин зі стейкхолдерами.

4.4. *Внутрішнє середовище суб'єкта підприємництва як основа формування його потенціалу*. Обґрунтовано, що внутрішнє середовище (місія, цілі, завдання, організаційна *структура*, персонал, виробничі та фінансові ресурси, маркетингова

діяльність, корпоративна культура, інформаційні ресурси) є контрольованою основою, на якій формується унікальний потенціал суб'єкта підприємництва. З'ясовано, що комплексний аналіз цих елементів, за допомогою SWOT-аналізу, функціонального аналізу, аналізу ланцюжка цінності та бенчмаркінгу, дозволяє виявити сильні сторони та слабкі місця, трансформуючи їх у стратегічні переваги для ефективного функціонування та адаптації.

4.5. *Інтегральний аналіз підприємницького середовища та його вплив на управлінські процеси*. Обґрунтовано необхідність інтегрального підходу до аналізу всіх рівнів підприємницького середовища (макро, мікро, внутрішнє). Доведено, що підприємницьке середовище не є пасивним фоном, а активно визначає формування, реалізацію та ефективність усіх основних управлінських процесів – планування, організації, *мотивації* та контролю. Акцентовано, що успіх у сучасному бізнесі залежить від здатності керівництва до глибокого розуміння цих взаємозв'язків, оперативного реагування на зміни, стратегічного передбачення та постійного вдосконалення управлінських практик, переходячи від статичних підходів до гнучких та проактивних моделей.

4.6. *Вплив тіньової економіки на управлінські рішення та діяльність суб'єктів підприємництва*. Виокремлено тіньову економіку як значущий, хоча й часто недооцінюваний, компонент середовища, що суттєво впливає на управлінські рішення. З'ясовано, що її масштаби в Україні спотворюють конкуренцію, обмежують інвестиції та інновації, деградують кадровий потенціал, живлять корупцію, створюють непрозорість ринку та підривають довіру до інститутів. Обґрунтовано, що системний аналіз цих викликів та застосування відповідних заходів (як державних, так і внутрішніх) є критично важливим для мінімізації негативних наслідків та забезпечення сталого розвитку, що вимагає від суб'єктів підприємництва не лише адаптації, а й врахування цих ризиків при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, комплексний аналіз підприємницького середовища, що охоплює його зовнішні та внутрішні аспекти, а також враховує специфічні виклики, як-от тіньова економіка, є невід'ємною частиною ефективного управління. Засвоєння викладених у цьому розділі принципів та використання запропонованого інструментарію дозволить суб'єктам підприємництва не лише адаптуватися до мінливих умов, а й проактивно формувати стратегії розвитку, підвищувати свою конкурентоспроможність, інноваційний розвиток та стійке функціонування у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 5. ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ МИСЛЕННЯ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ЗАПОЧАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ

У сучасному динамічному економічному середовищі, позначеному технологічними проривами, посиленням конкуренції та глобалізацією, успішна підприємницька діяльність залежить не лише оригінальна бізнес-ідея чи наявності стартового капіталу. Ключовим фактором успіху є підприємницьке мислення – особливий тип мислення та дій підприємця та його команди.

Цей розділ поглиблено досліджує сутність цього феномену, розкриває його фундаментальні характеристики та аналізує його нерозривний зв'язок з ключовими компетенціями, необхідними для ефективного функціонування суб'єкта підприємництва. Особливий акцент приділено процесу розвитку підприємницьких навичок та інтеграції підприємницького мислення в систему управління підприємницькою діяльністю на різних етапах її життєвого циклу. Осягнення цих базових концепцій є не просто важливим, а фундаментальним підґрунтям для подальшого, більш детального вивчення функціональних аспектів управління підприємницькою діяльністю, які стануть предметом розгляду в наступній, другій частині даної монографії.

5.1. Сутність підприємницького мислення

5.1.1. Генезис та еволюція поняття підприємницького мислення

Поняття «підприємництво», як було зазначено в розділі 1 монографії, пройшло значний шлях історичної трансформації, відображаючи зміни в економічних парадигмах та суспільних відносинах. У контексті ранніх форм капіталізму підприємництво переважно асоціювалося з індивідуальною ініціативою, готовністю до фінансових ризиків, організацією виробничих процесів та комерційною активністю. Класичні економічні школи заклали фундаментальне підґрунтя для розуміння ролі окремого індивіда в економічному процесі. З поглибленням промислової революції та утвердженням ринкової економіки, сутність підприємництва набула більш окреслених контурів. Такі впливові економісти, як Річард Кантільйон та Жан-Батіст Сей, вперше системно концептуалізували підприємця як суб'єкта, що приймає на себе ризики та ефективно комбінує фактори виробництва з метою створення доданої вартості. У XX столітті Йозеф Шумпетер обґрунтував провідну роль підприємця як головного рушія економічного розвитку, пов'язуючи його діяльність з інноваціями та процесом «творчого руйнуванням» існуючих ринкових структур. Сучасне трактування підприємництва суттєво розширило свої межі, охоплюючи не лише заснування нових комерційних суб'єктів, але й інноваційну діяльність у межах вже існуючих організацій (інтрапренерство), соціальне підприємництво, спрямоване на вирішення нагальних суспільних проблем, а також особисту ініціативу та самореалізацію в різних сферах життєдіяльності.

Відповідно до цієї еволюції, зазнало трансформації й поняття **підприємницького мислення**. Воно перестало обмежуватися виключно економічними аспектами та нині інтерпретується як комплексний когнітивний та мотиваційний ансамбль характеристик, що спонукають індивіда до активного

пошуку та використання можливостей, генерування інноваційних рішень та створення цінності, незалежно від організаційного контексту чи формального посадового статусу. Підприємницьке мислення є своєрідним «ментальним кодом», який визначає спосіб сприйняття дійсності, алгоритми прийняття рішень та поведінкові стратегії особистості в умовах системної невизначеності та динамічних змін на будь-якому етапі розвитку підприємницької діяльності.

5.1.2. Детальний аналіз ключових характеристик підприємницького мислення

Глибоке розуміння та цілеспрямований розвиток фундаментальних характеристик підприємницького мислення є імперативом не лише для ідентифікації та успішної реалізації бізнес-можливостей на початковій стадії створення суб'єкта підприємництва, але й для забезпечення ефективного управління ним протягом усього життєвого циклу. Підприємницьке мислення є багатоаспектним феноменом, який інтегрує широкий спектр взаємопов'язаних властивостей, які включають проактивність, орієнтацію на можливості, інноваційність, креативність, готовність до ризику, наполегливість та стійкість, самостійність та ініціативність, а також орієнтацію на зростання. Візуалізацію цих характеристик представлено на рис. 5.1.1.

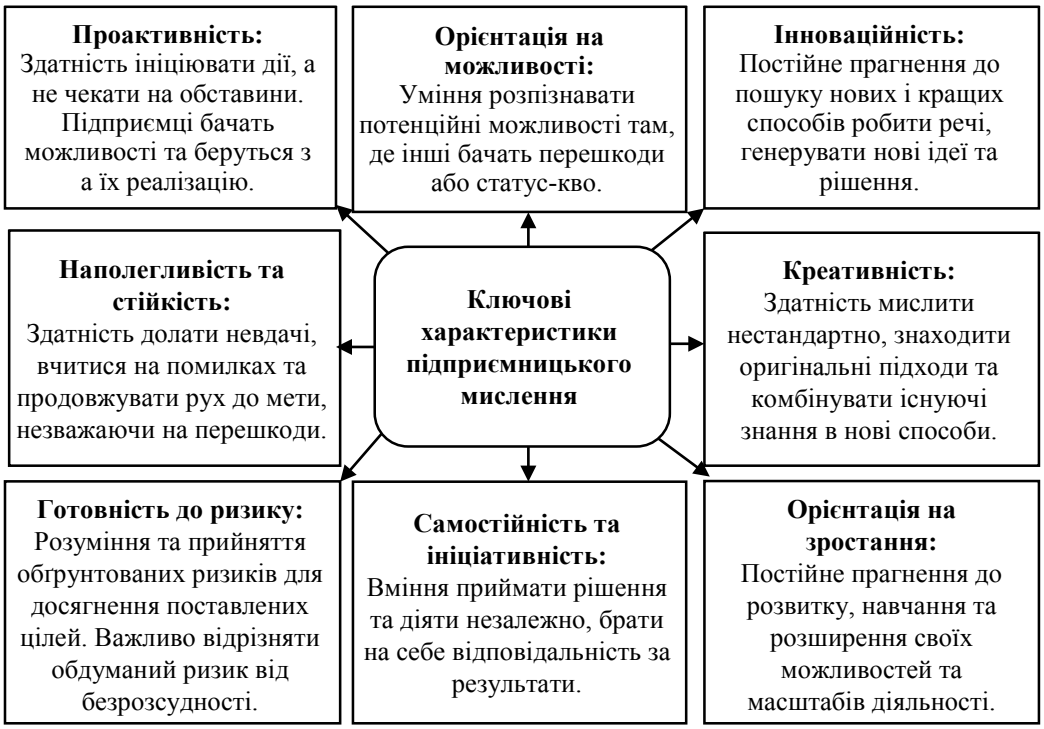


Рис. 5.1.1. Ключові характеристики підприємницького мислення
Джерело: розроблено автором

Деталізуємо кожну з ключових характеристик підприємницького мислення.

1) **Проактивність.** Ця характеристика відображає здатність до ініціювання дій на випередження, до формування змін, а не лише пасивного реагування на

зовнішні обставини, що можуть виникати на будь-якому етапі функціонування розвитку бізнесу. Проактивний підприємець, зокрема в аграрному секторі, здатний передбачати майбутні тенденції ринку сільськогосподарської продукції, ідентифікувати потенційні загрози (зміни клімату, коливання цін на сировину) та приховані можливості (зростання попиту на органічну продукцію), вживаючи своєчасних та адекватних заходів. Так, на етапі зростання суб'єкта підприємництва, він може ініціювати вихід на нові ринки, а на етапі зрілості – впроваджувати нові технології для підвищення ефективності.

2) **Орієнтація на можливості**. Підприємницьке мислення нерозривно пов'язане із здатністю розпізнавати потенціал у різноманітних ситуаціях, навіть там, де інші суб'єкти вбачають виключно проблеми, незалежно від стадії розвитку бізнесу. Це передбачає вміння системно аналізувати потреби ринку (наприклад, попит на нішеві агрокультури), технологічні прориви (нові сорти культур, біотехнології), зміни в законодавстві чи соціальних трендах як потенційні «вікна» для створення нової цінності або підвищення ефективності вже існуючих бізнес-процесів. Як приклад, підприємець, який помітивши зростаючу популярність здорового способу життя, започатковує сервіс доставки органічних продуктів.

3) **Інноваційність**. Підприємці демонструють невпинне прагнення до вдосконалення існуючих продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей, а також до створення принципово нових рішень на будь-якому етапі життєвого циклу суб'єкта підприємництва. Інноваційність не обмежується суто технологічними проривами (наприклад, розробка нових видів біодобрив), але може проявлятися також у нових способах організації агровиробництва, маркетингових стратегіях (використання агротуризму як елементу маркетингу) чи підходах до обслуговування споживачів (персоналізовані агроконсалтингові послуги), що вимагає креативності, готовності до експериментування та спроможності до оперативного впровадження змін. Розробка та впровадження платформ для точного землеробства, що кардинально змінюють підходи до управління сільськогосподарськими угіддями, є яскравим прикладом інноваційності в аграрному секторі..

4) **Креативність**. Ця характеристика є фундаментальною здатністю генерувати нові, оригінальні та функціональні ідеї, що є важливим для ефективного вирішення проблем та пошуку нових векторів розвитку на будь-якій стадії підприємницької діяльності. Креативне мислення виступає ключовим інструментом для подолання складних викликів, пошуку нестандартних підходів та формування унікальної цінності, здатної виділити підприємство на ринку. Підприємці часто застосовують різноманітні методи стимулювання креативності, такі як мозковий штурм, латеральне мислення, аналогії та комбінування ідей з різних, іноді здавалося б, несумісних сфер.

5) **Готовність до ризику**. Підприємницька діяльність неминуче пов'язана з певним рівнем ризику на будь-якому етапі її існування. Проте, підприємницьке мислення передбачає не безрозсудне прийняття ризику, а зважене оцінювання потенційних вигод та можливих втрат. Успішні підприємці, особливо в умовах непередбачуваності аграрного ринку (погодні умови, цінові коливання), володіють здатністю системно аналізувати ризики, розробляти ефективні стратегії їх мінімізації (наприклад, страхування врожаю, диверсифікація посівних площ),

диверсифікувати свою діяльність та приймати обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності.

6) **Наполегливість та стійкість**. Шлях підприємця часто є складним, і нерідко супроводжується численними невдачами, перешкодами та викликами на будь-якому етапі розвитку бізнесу. Підприємницьке мислення характеризується непохитною здатністю не капітулювати перед труднощами, вчитися як на власних помилках, так і на досвіді інших, зберігаючи оптимізм та продовжувати послідовний рух до поставленої мети, незважаючи на тимчасові невдачі. Стійкість дозволяє підприємцям швидко відновлюватися після поразок та ефективно використовувати їх як цінний набутий досвід для майбутніх звершень ьа подолання нових викликів.

7) **Самостійність та ініціативність**. Підприємці не очікують вказівок чи зовнішнього стимулу для початку дії. Вони володіють потужною внутрішньою мотивацією, демонструють здатність самостійно формулювати цілі, приймати відповідні рішення та нести повну відповідальність за їхні результати. Ініціативність проявляється у готовності братися за нові завдання, висувати власні ідеї та активно впроваджувати їх у життя. Працівник, який самостійно розробляє та пропонує керівництву суб'єкту агробізнесу, новий ефективніший спосіб організації логістичних процесів чи систему обліку, демонструє ініціативність, що є надзвичайно цінним на будь-якій посаді та в будь-якій організації, адже сприяє загальній інноваційній культурі.

8) **Орієнтація на зростання**. Підприємці постійно прагнуть до розвитку та розширення масштабів своєї діяльності. Це може стосуватися зростання обсягів продажів (наприклад, збільшення експорту агропродукції), розширення асортименту продукції чи послуг (впровадження переробки власної сировини), виходу на нові ринки, впровадження інноваційних технологій (автоматизація ферм) або розвитку особистих та професійних компетенцій. Орієнтація на зростання стимулює безперервне навчання, систематичне вдосконалення та невпинний пошук нових можливостей для комплексного розвитку підприємства.

Таким чином, підприємницьке мислення – це не просто сукупність знань, а специфічний світогляд, який дозволяє суб'єктам підприємництва знаходити нестандартні рішення, сприймати виклики як можливості, генерувати нові ідеї та ефективно використовувати ресурси для успішного розвитку бізнесу на всіх етапах його існування.

5.1.3. Підприємницьке мислення як основа для інновацій та створення цінності

Підприємницьке мислення відіграє ключову роль у стимулюванні інноваційних процесів та формуванні нової цінності для споживачів і суспільства в цілому. Здатність підприємця бачити приховані потреби, генерувати оригінальні концепції та інтегрувати їх у практичну діяльність є рушійною силою для розробки нових продуктів, послуг, технологій та бізнес-моделей.

Інновації, що є прямим результатом підприємницького мислення, можуть мати різноманітний характер:

- **Радикальні інновації**. Це принципово нові продукти, послуги або технології, що створюють нові ринки або кардинально змінюють існуючі. Прикладом може слугувати поява вертикальних ферм або технологій генного

редагування рослин, що може відбуватися як на етапі стартапу, так і в зрілій компанії, що прагне диверсифікувати свій бізнес та відкрити нові напрямки розвитку.

- **Інкрементальні інновації**. Це поступові, але системні покращення існуючих продуктів, послуг або процесів, спрямовані на підвищення їхньої якості, ефективності, безпеки або зниження собівартості. Прикладом є регулярне оновлення програмного забезпечення для точного землеробства, впровадження нових, більш ефективних сортів сільськогосподарських культур або оптимізація існуючих логістичних ланцюгів у аграрному бізнесі..
- **Інновації в бізнес-моделях**. Це нові, часто революційні, способи створення, доставки та отримання цінності, що забезпечують суб'єкту підприємництва унікальну конкурентну перевагу. Прикладом є використання краудфандингу для фінансування стартапів у сфері органічного землеробства, створення кооперативних платформ для збуту фермерської продукції, або моделі «сільське господарство за підпискою», які можуть бути впроваджені на різних етапах розвитку суб'єкта агробізнесу.

Підприємницьке мислення сприяє інноваціям через низку взаємопов'язаних механізмів:

✓ *Системний пошук невирішених проблем*: Підприємці, що орієнтовані на можливості, активно ідентифікують «больові точки» споживачів або неефективності існуючих рішень у галузі (наприклад, висока собівартість певних агрокультур, проблеми зі збутом у малих фермерів), що слугує відправною точкою для генерування інновацій.

✓ *Генерацію нестандартних ідей*: Креативне мислення дозволяє підприємцям виходити за рамки традиційних підходів та знаходити оригінальні, часто неординарні рішення для існуючих викликів.

✓ *Експериментування та тестування*: Обґрунтована готовність до ризику спонукає підприємців до впровадження нових ідей та їхнього швидкого тестування на ринку з метою отримання зворотного зв'язку та подальшого циклу вдосконалення на будь-якій стадії розвитку. Це особливо актуально для аграрного сектору економіки, де пілотні проєкти нових технологій можуть бути вирішальними.

✓ *Адаптацію та навчання*: Наполегливість та стійкість дозволяють підприємцям вчитися на невдачах, коригувати свої стратегії та адаптувати інноваційні розробки до динамічних вимог ринку та непередбачуваних факторів, характерних для сільського господарства.

Створення цінності є фундаментальною метою підприємницької діяльності, і підприємницьке мислення є ключовим інструментом для її досягнення.

Цінність може бути створена у різних формах, що відображено на рис. 5.1.2.

Підприємницьке мислення, завдяки своїм характеристикам, дозволяє суб'єктам підприємництва не лише реагувати на існуючі потреби, але й передбачати майбутні тренди, формувати нові ринки та створювати нові потреби, тим самим генеруючи значну цінність для суспільства на будь-якому етапі розвитку їхнього бізнесу.

ФОРМИ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Економічна цінність: Забезпечення потреб споживачів шляхом надання високоякісних товарів та послуг за обґрунтованою ціною, створення нових робочих місць, сприяння сталому економічному зростанню регіону та країни.	**Соціальна цінність**: Ефективне вирішення соціальних проблем, покращення якості життя населення, сприяння інклюзивному та сталому розвитку. Прикладом є соціальні підприємства, що займаються екологічно чистим виробництвом, забезпечують зайнятість для соціально незахищених верств населення в сільській місцевості.	**Екологічна цінність**: Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, розробка та впровадження екологічно чистих технологій, виробництво біорозкладних продуктів та розвиток «зеленого» сільського господарства.

Рис. 5.1.2. Форми цінності підприємницької діяльності

Джерело: розроблено автором

5.1.4. Значення підприємницького мислення в різних контекстах

Значення підприємницького мислення не обмежується виключно сферою комерційного бізнесу, а є універсальним. Його принципи та ключові характеристики є цінними та широко застосовними в різноманітних контекстах суспільного життя та професійної діяльності:

- *Соціальне підприємництво*. Підприємницьке мислення є ключовим для соціальних підприємців, які цілеспрямовано використовують бізнес-моделі та механізми для вирішення гострих соціальних та екологічних проблем. Зокрема, це може бути створення фермерських кооперативів для підтримки малих виробників або ініціативи з розвитку сільських територій.
- *Державне управління*. Застосування принципів підприємницького мислення може суттєво сприяти підвищенню ефективності державного сектору через впровадження інновацій у надання публічних послуг, оптимізацію управлінських процесів та посилення орієнтації на потреби громадян та бізнесу.
- *Наука та освіта*. Для науковців та викладачів підприємницьке мислення є важливим інструментом у генеруванні нових дослідницьких ідей, проведенні проривних досліджень, пошуку джерел фінансування та впровадженні інноваційних освітніх методик, спрямованих на розвиток компетентностей майбутніх фахівців.
- *Особистісний розвиток та кар'єра.* Принципи підприємницького мислення можуть бути застосовані кожною людиною для ефективного досягнення особистих цілей, розвитку професійної кар'єри, виявлення нових можливостей та підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці.
- *Мистецтво та культура*: Для митців, діячів культури та креативних індустрій підприємницьке мислення є важливим у процесі реалізації творчих проєктів, пошуку нових способів взаємодії з аудиторією, монетизації культурних продуктів та адаптації до динамічних змін у культурному просторі.

Таким чином, підприємницьке мислення є універсальним набором когнітивних та поведінкових характеристик, що мають значну цінність у будь-якій

сфері діяльності, де потрібна ініціатива, інноваційність та здатність до створення нової цінності, незалежно від етапу розвитку організації чи особистості.

Незважаючи на зростаючу увагу до підприємницького мислення, навколо нього існують поширені міфи, які можуть спотворювати його справжню сутність. Їх розвінчання є критично важливим для формування адекватного уявлення про цю концепцію (табл. 5.1.1).

Таблиця 5.1.1

Підприємницьке мислення: міфи та реальність

Міф	**Реальність**
Підприємцями народжуються, а не стають	Підприємницьке мислення є сукупністю навичок, установок та поведінкових патернів, які можливо ефективно розвивати та вдосконалювати шляхом навчання, практики та набуття відповідних компетенцій. Хоча певні особистісні якості можуть сприяти цьому процесу, вони не є визначальними.
Підприємці – це завжди великі ризиковики	Успішні підприємці не є безрозсудними авантюристами. Вони ретельно аналізують потенційні ризики та вигоди, приймають виважені та обґрунтовані рішення, а також розробляють ефективні стратегії для мінімізації можливих втрат. Їхня готовність до ризику є усвідомленою та зваженою.
Підприємництво – це доля одинаків	Хоча існують приклади успішних підприємців-одинаків, більшість суб’єктів підприємництва будуються та розвиваються завдяки злагодженій командній роботі. Ефективна співпраця, чіткий розподіл відповідальності та комплементарність навичок учасників команди є важливими факторами успіху.
Підприємництво вимагає великого стартового капіталу	Хоча фінансування є важливим ресурсом, існує безліч прикладів успішних стартапів, які починали з мінімальними інвестиціями. Вони досягали успіху завдяки високому рівню креативності, застосуванню інноваційних підходів, ефективному управлінню наявними ресурсами та залученню нетрадиційних джерел фінансування (наприклад, грантів, краудфандингу).
Підприємці завжди прагнуть лише до фінансової вигоди	Хоча отримання прибутку є необхідним для забезпечення стійкості та подальшого розвитку бізнесу, багато підприємців керуються не лише фінансовими мотивами. Значна їхня частина прагне створити цінність для суспільства, вирішити соціальні та екологічні проблеми, реалізувати власні творчі амбіції або зробити внесок у розвиток своєї галузі.
Підприємництво – це легко та швидко	Започаткування та сталий розвиток власного бізнесу є складним, багатоетапним та довготривалим процесом. Він вимагає значних інтелектуальних та фізичних зусиль, системної наполегливості, безперервного навчання та готовності до подолання численних труднощів, невдач та викликів, що є невід'ємною частиною підприємницького шляху..

Розуміння сутності підприємницького мислення та системне розвінчання цих міфів є важливим для формування адекватного уявлення про підприємництво та заохочення нових поколінь до цієї важливої діяльності. Це актуально як для тих, хто планує започаткувати власний бізнес, так і для тих, хто прагне ефективно функціонувати та розвиватися в межах вже існуючих організацій.

Таким чином, підприємницьке мислення є еволюційно сформованим комплексним когнітивним та мотиваційним набором характеристик, що виходять за рамки суто комерційної діяльності. Воно охоплює проактивність, орієнтацію на можливості, інноваційність, креативність, готовність до зваженого ризику, наполегливість, самостійність та орієнтацію на зростання. Це мислення є фундаментальною основою для стимулювання інноваційних процесів, створення економічної, соціальної та екологічної цінності в будь-якому контексті – від традиційного бізнесу, зокрема в аграрному секторі, до державного управління та особистісного розвитку. Глибоке розуміння його справжньої сутності та розвінчання поширених міфів є ключовим для виховання нового покоління ефективних підприємців та успішного функціонування в сучасному світі.

5.2. Взаємозв'язок підприємницького мислення з ключовими компетенціями підприємця

У попередньому параграфі було розкрито сутність та базові характеристики підприємницького мислення як визначального світогляду, що формує підґрунтя для ефективної діяльності. Продовжуючи цю логічну послідовність, необхідно дослідити, яким чином це мислення інтегрується з практичними інструментами, які є критично важливими для успішного функціонування підприємця.

Підприємницьке мислення є своєрідним «двигуном», який приводить в дію ключові компетенції підприємця, формуючи цілісний набір навичок, необхідних для успішної реалізації бізнес-ініціатив та ефективного управління на всіх стадіях життєвого циклу суб'єкта підприємництва. Ці компетенції, у свою чергу, є конкретними інструментами для втілення підприємницьких ідей та досягнення поставлених цілей, починаючи від моменту зародження бізнесу і до його стадії зрілості. До ключових компетенцій, що перебувають у системному взаємозв'язку з підприємницьким мисленням, належать лідерство, комунікація, управління часом та ресурсами, фінансова грамотність та навички переговорів. Детальніше цей взаємозв'язок проілюстровано на рис. 5.2.1.

Рис. 5.2.1. Взаємозв'язок підприємницького мислення з ключовими компетенціями підприємця

Джерело: розроблено автором

Розглянемо детальніше взаємозв'язок підприємницького мислення з кожною компетенцією:

➢ **Лідерство та підприємницьке мислення**. Підприємницьке бачення є тим стратегічним компасом, що визначає перспективний напрямок розвитку суб'єкта господарювання та надихає команду на досягнення амбітних цілей. Лідер-підприємець, володіючи чітким уявленням про майбутній стан бізнесу, здатен сформулювати переконливу візію та мотивувати інших до її системної реалізації. Ініціативність, як провідна характеристика підприємницького мислення, спонукає лідера не лише до формулювання цілей, але й до активної участі в їхньому досягненні, ефективно залучаючи до цього процесу свою команду.

Готовність до обґрунтованого ризику транслюється у лідерські рішення, орієнтовані на інновації та стале зростання, навіть в умовах високої невизначеності, характерних для динамічного бізнес-середовища. Лідер з підприємницьким мисленням не ухиляється від експериментування, активно підтримує творчі ініціативи своїх підлеглих та заохочує їх до пошуку та впровадження нових рішень. Його лідерський стиль характеризується гнучкістю, адаптивністю та здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Наприклад, керівник агрохолдингу, що ініціює впровадження систем точного землеробства, не лише генерує цю інноваційну ідею, але й здатен надихнути агрономів, інженерів та рядових працівників на її освоєння та успішну реалізацію, формуючи атмосферу співпраці, відкритості до експериментів та безперервного навчання на всіх етапах технологічної трансформації господарства..

➢ **Комунікація та підприємницьке мислення**. Орієнтація на можливості допомагає підприємцю знаходити найефективніші канали та методи комунікації з різними зацікавленими сторонами: клієнтами, партнерами, інвесторами, працівниками. Підприємець, який бачить потенціал у кожній взаємодії, прагне встановити міцні, довірливі та довгострокові відносини. Креативність проявляється у розробці оригінальних та переконливих маркетингових повідомлень, презентацій та стратегій брендингу, що дозволяють ефективно донести цінність пропозиції, наприклад, екологічно чистої сільськогосподарської продукції. Наполегливість є важливою для послідовного донесення своєї візії, переконання інших у значущості своєї пропозиції та подолання можливих комунікаційних бар'єрів. Успішний підприємець є не лише генератором ідей, але й ефективним комунікатором, здатним чітко, структуровано та натхненно передавати своє бачення, залучаючи необхідну підтримку та ресурси.

➢ **Управління часом та ресурсами в контексті підприємницького мислення**. Проактивність є ключовим фактором ефективного управління часом та наявними ресурсами. Підприємець, який діє на випередження, здатен завчасно планувати свою діяльність, визначати пріоритети та уникати зайвих витрат часу та матеріальних ресурсів. Орієнтація на зростання спонукає до постійного пошуку шляхів оптимізації використання наявних ресурсів та залучення нових можливостей для їхнього розширення (наприклад, доступ до нових технологій). Наполегливість допомагає долати труднощі, пов'язані з обмеженістю ресурсів, та знаходити нестандартні рішення для досягнення поставлених цілей. Підприємницьке мислення сприяє формуванню бережливого підходу до ресурсів та пошуку креативних способів їхнього залучення та комбінування.

➢ **Фінансова грамотність як інструмент підприємницького мислення**. Готовність до ризику вимагає від підприємця глибокого розуміння фінансових показників, уміння системно аналізувати потенційні ризики та приймати обґрунтовані рішення. Фінансова грамотність є невід'ємною складовою підприємницького мислення, оскільки вона надає інструментарій для адекватної оцінки фінансової доцільності нових ідей та проєктів, зокрема впровадження нових технологій в сільському господарстві чи розширення виробництва. Орієнтація на зростання тісно пов'язана з фінансовим плануванням, успішним залученням інвестицій та оптимізованим управлінням грошовими потоками. Підприємницька ініціативність часто проявляється у пошуку альтернативних джерел фінансування та інноваційних підходів до оптимізації витрат, що дозволяє зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток.

➢ **Навички переговорів та підприємницьке мислення**. Креативність, що є характерною рисою підприємницького мислення, допомагає підприємцю знаходити нестандартні та взаємовигідні рішення під час переговорів з партнерами, постачальниками (наприклад, про ціни на насіння чи добрива), клієнтами чи інвесторами. Здатність мислити «за межами традиційних рамок» дозволяє вибудовувати ефективні компроміси та досягати домовленостей, що задовольняють інтереси всіх залучених сторін. Наполегливість є важливою для досягнення бажаних умов угоди, а орієнтація на можливості дозволяє бачити потенційні точки дотику та ідентифікувати нові сфери для співпраці, наприклад, у створенні спільних агрокластерів чи логістичних хабів. Успішний підприємець є не лише візіонером, а й вправним переговорником, здатним будувати довгострокові та взаємовигідні відносини, що є фундаментом для стабільного розвитку бізнесу.

Важливо усвідомлювати, що в реальній підприємницькій діяльності підприємницьке мислення та ключові компетенції рідко проявляються ізольовано. Навпаки, вони тісно взаємодіють, підсилюють одна одну та формують цілісний набір навичок, необхідних для досягнення успіху на всіх етапах життєвого циклу суб'єкта підприємництва. Наприклад, для успішного виходу на новий ринок підприємець повинен поєднати своє стратегічне бачення (підприємницьке мислення) з лідерськими якостями для натхнення команди, комунікативними навичками для ефективного маркетингу та продажів, глибокою фінансовою грамотністю для управління ризиками та майстерними навичками переговорів для встановлення довгострокових партнерських відносин. Розвиток підприємницького мислення, таким чином, безпосередньо сприяє розвитку цілого ряду інших важливих компетенцій, а вдосконалення цих компетенцій, у свою чергу, посилює підприємницьке мислення, створюючи ефект позитивного зворотного зв'язку. Інвестуючи у системний розвиток цих взаємопов'язаних компетенцій, особа значно підвищує свій підприємницький потенціал та здатність успішно реалізовувати ідеї, ефективно управляти бізнесом та адаптуватися до змін в аграрному секторі.

Таким чином, взаємозв'язок підприємницького мислення та ключових компетенцій підприємця є фундаментальним для успішного функціонування та розвитку бізнесу. Підприємницьке мислення, виступаючи інтелектуальною та мотиваційною рушійною силою, активує та посилює такі важливі компетенції, як

лідерство, комунікація, управління часом та ресурсами, фінансова грамотність та навички переговорів. Ця синергія дозволяє підприємцю не лише ефективно реалізовувати бізнес-ідеї, а й проактивно реагувати на виклики, раціонально управляти ресурсами, формувати інноваційні рішення та будувати стійкі відносини з усіма зацікавленими сторонами протягом усього життєвого циклу підприємства. Системний розвиток цих взаємопов'язаних навичок є критично важливим для підвищення індивідуального та організаційного підприємницького потенціалу та забезпечення конкурентоспроможності в сучасному, швидкозмінному економічному середовищі.

5.3. Шляхи започаткування власної справи: передумови та етапи

У попередньому параграфі було акцентовано увага на синергії підприємницького мислення та ключових компетенціях, що є невід'ємною передумовою для переходу до практичної реалізації бізнес-ідей. Цей процес починається із започаткування власної справи, яке є одним із ключових етапів підприємницької діяльності. Традиційно розглядається створення бізнесу з нуля, проте існують й інші, не менш важливі підходи. У цьому параграфі буде розглянуто основні шляхи започаткування власної справи, їх передумови та етапи.

5.3.1. Започаткування власної справи «з нуля»

В основі будь-якої діяльності, зокрема і підприємницької, завжди лежить незадоволена потреба. Водночас, перш ніж ініціювати створення власної справи, потенційний суб'єкт підприємництва повинен здійснити ретельну самооцінку своїх можливостей, мотивації та рівня готовності до підприємницької діяльності. Ця детальна інтроспекція є критичним підґрунтям для прийняття обґрунтованого рішення про започаткування бізнесу та мінімізації притаманних початковим етапам ризиків. З цією метою доцільно відповісти на такі ключові питання:

1) *Чи здатні ви до самостійної та організованої роботи без зовнішнього контролю та постійної мотивації?* Адже підприємництво, особливо на етапі становлення, значною мірою спирається на самостійність, ініціативність, самодисципліну та вміння ефективно встановлювати пріоритети. На відміну від найманої праці, яка часто передбачає зовнішній контроль та чіткі інструкції, для підприємницької діяльності ці якості є визначальними.

2) *Чи володієте ви достатнім фінансовим запасом для ведення підприємницької діяльності на початкових етапах*? Йдеться не лише про безпосереднє фінансування бізнесу, а й про забезпечення власних життєвих потреб та покриття непередбачених витрат. На старті власної справи доходи можуть бути недостатніми для покриття поточних операційних витрат та особистих потреб, тому наявність фінансової «подушки безпеки» є вкрай важливою.

3) *Чи усвідомлюєте ви ризики, пов'язані з веденням підприємництва, та чи готові ви їх приймати?* Будь-яка підприємницька діяльність неминуче пов'язана з певними ризиками, такими як неповна реалізація підприємницької ідеї, загострення конкуренції, недостатність платоспроможного попиту, несприятливі погодні умови для аграрного бізнесу тощо. Майбутній суб'єкт підприємництва має чітко усвідомлювати наявність та ступінь цих ризиків і бути психологічно та фінансово готовим до потенційно несприятливих ситуацій.

4) *Як ви реагуєте на невдачі?* Підприємницька діяльність може зіткнутися з проблемами внаслідок нераціональних управлінських рішень, зміни ринкової кон'юнктури, політичних чинників або суб'єктивних обставин. В умовах несприятливої ситуації ключовим є не впадати у відчай, а системно шукати конструктивні шляхи вирішення проблеми, що склалася, вчитися на помилках та використовувати їх як цінний досвід для подальшого розвитку та адаптації.

Якщо потенційний підприємець відповів на зазначені питання у позитивному ключі, він приступає до реалізації механізму створення власної справи, який підпорядковується певним етапам. Зазвичай виділяють три основні етапи започаткування власної справи: підготовчий, реєстраційний та організаційний. Ці етапи візуалізовані на рис. 5.3.1.

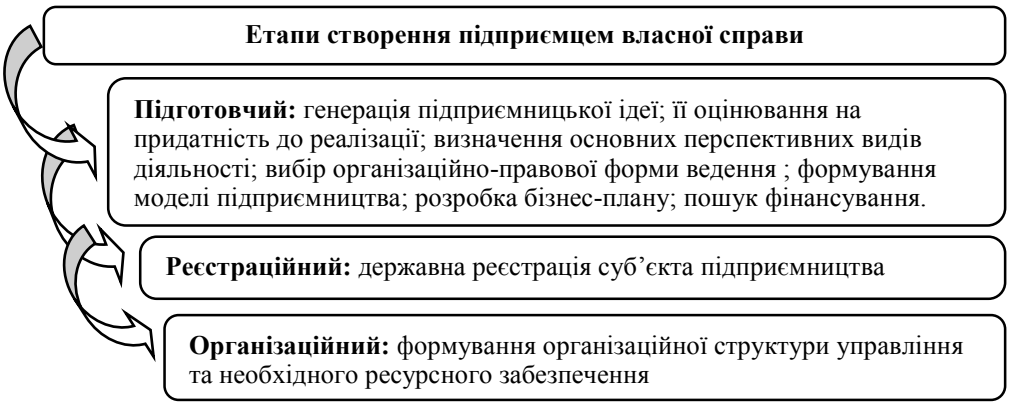


Рис. 5.3.1. Етапи створення підприємцем власної справи
Джерело: [63, с. 37]

Підготовчий етап, у свою чергу, передбачає послідовну реалізацію таких стадій: генерація підприємницької ідеї; її комплексна оцінка на предмет життєздатності; визначення основних перспективних видів діяльності; детальний аналіз ринку та конкурентного середовища; вибір організаційно-правової форми господарювання; формування моделі підприємництва; розробка бізнес-плану та пошук необхідного фінансування.

Безумовно, послідовність деяких стадій може варіюватися залежно від специфіки бізнесу, проте запропонований порядок забезпечує комплексний та системний підхід до створення власної справи.

В основі будь-якого підприємництва лежить підприємницька ідея, яка, в свою чергу, ґрунтується на виявлених незадоволених потребах потенційних споживачів. Від її оригінальності, цінності та життєздатності значною мірою залежить подальший розвиток та успіх підприємницької діяльності. Тому ретельний пошук, об'єктивна оцінка та детальна розробка підприємницької ідеї є критично важливим етапом. Успішна підприємницька ідея має бути не лише цінною для ринку, але й реалістичною з точки зору наявних ресурсів та компетенцій підприємця.

Підприємницька ідея (бізнес-ідея) – це результат аналітичного та творчого мислення підприємця, що являє собою перспективне бачення нового бізнесу або напрямку діяльності. Воно часто поєднує елементи новизни, унікальності або

вдосконалення існуючих рішень, має потенціал для створення цінності для споживачів (ринку) шляхом вирішення їхніх проблем, задоволення потреб або надання нових можливостей. Ця ідея слугує основою для розробки й втілення конкретного проєкту та характеризується здатністю до успішної комерціалізації.

Зазначене визначення підприємницької ідеї чітко відображає її сутність як першого, але надзвичайно важливого кроку в створенні нового бізнесу, вдало поєднуючи такі ключові аспекти: *джерело* («результат аналітичного та творчого мислення підприємця» – підкреслює інтелектуальну природу ідеї); *суть* («перспективне бачення нового бізнесу або напрямку діяльності» – вказує на спрямованість у майбутнє та потенціал для розвитку); *характеристики* («часто поєднуючи елементи новизни, унікальності або вдосконалення існуючих рішень» – охоплює різні способи створення конкурентної переваги); *цінність* («має потенціал для створення цінності для споживачів (ринку) шляхом вирішення їхніх проблем, задоволення потреб або надання нових можливостей» – визначає ключову мету ідеї); *реалізацію* («слугує основою для розробки й втілення конкретного проєкту» – підкреслює практичне застосування ідеї); *успіх* («та здатністю його бути успішно комерціалізованим» – вказує на кінцеву мету підприємницької діяльності). Тобто, підприємницька ідея – це те, чим планує займатися підприємець, на чому буде зосереджена його підприємницька діяльність.

Генерація підприємницької ідеї – це креативний та аналітичний процес, що може бути інтуїтивним для осіб з вираженим підприємницьким хистом, які здатні ідентифікувати потенційні можливості у повсякденному житті. Для інших, формування ідей вимагає цілеспрямованого пошуку, який може ґрунтуватися на таких джерелах:

1. *Особистий та колективний досвід*. Часто ідея виникає з незадоволеної потреби самого підприємця або його близького оточення. Ідентифікація таких потреб може стати основою для створення власної справи. Наприклад, фермер, який стикається з труднощами у збуті певного виду продукції, може ініціювати створення кооперативу або платформи для прямого збуту.

2. *Інформаційні технології та онлайн-ресурси*. Інтернет виступає ключовим джерелом підприємницьких ідей, надаючи доступ до готових бізнес-рішень, дозволяючи вивчати досвід інших ринків та країн. Аналіз глобальних трендів, нових технологій та цифрових платформ також може слугувати каталізатором для формування унікальних ідей.

3. *Аналіз конкурентного середовища*. Детальне вивчення існуючих гравців на ринку дозволяє виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості для вдосконалення чи модифікації існуючих продуктів/послуг. Це може стати основою для створення конкурентоспроможного бізнесу з оптимізованими характеристиками або в іншій ринковій ніші (наприклад, виробництво нішевих агрокультур або органічної продукції).

4. *Маркетингові дослідження та вивчення споживчого попиту*. Систематичне дослідження ринку та потреб споживачів є ефективним інструментом для виявлення «ринкових прогалин». Ці прогалини можуть мати кілька вимірів: *«прогалини» попиту* (наявність незадоволеного попиту внаслідок відсутності відповідних товарів / послуг на ринку); *географічні «прогалини»* (відсутність певного товару / послуги у конкретному географічному регіоні або

складність доступу до нього внаслідок віддаленості); *цінові «прогалини»* (обумовлені відсутністю певного товару / послуги у відповідному ціновому сегменті (товар / послуга наявні за зависокою або занизькою ціною)) [63, с. 39]. Важливо не лише виявити незадоволені потреби, але й оцінити потенційний обсяг ринку та платоспроможність споживачів.

5. *Досягнення науки та техніки*. Моніторинг науково-технічної літератури, фахових публікацій, патентних баз даних дозволяє ідентифікувати інноваційні розробки, які можуть бути комерціалізовані. Думки провідних експертів та науковців часто стають поштовхом для формування перспективних підприємницьких ідей.

Після формування підприємницької ідеї важливо здійснити її ***комплексну оцінку*** на предмет життєздатності та реалізованості, оскільки навіть найбільш інноваційні концепції можуть зіткнутися з практичними труднощами, якщо вони не пройшли належної верифікації. Для об'єктивної оцінки потенційної цінності та доцільності реалізації ідеї, майбутньому підприємцю необхідно відповісти на такі ключові питання:

- Чи є пропонований продукт або послуга *затребуваними* для цільових споживачів?
- Чи готові споживачі *платити* за запропоновану цінність?
- Чи здатна ідея генерувати достатній *прибуток* (або досягати поставлених соціальних цілей, якщо це соціальне підприємництво)?
- Чи володіє підприємець необхідними *знаннями, навичками та компетенціями* для успішної реалізації цієї ідеї?
- Чи існує можливість *залучення необхідного обсягу фінансування*?
- Чи реально забезпечити всі необхідні *ресурси* (матеріальні, людські, технічні, земельні тощо) для втілення підприємницької ідеї?
- Чи матиме майбутній бізнес *стійкі конкурентні переваги* на ринку?

У разі позитивних відповідей на ці запитання, наступним кроком є ***визначення основних перспективних видів діяльності***, що охоплюватиме перелік товарів, послуг та робіт, які складатимуть основу підприємницької діяльності. Для спрощення подальшої реєстраційної процедури доцільно орієнтуватися на чинний Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД-2010). Важливо враховувати повний спектр запланованої діяльності, а також необхідність отримання спеціальних дозволів чи ліцензій для окремих її видів.

Аналіз ринку та конкурентного середовища є наступною стадією підготовчого етапу. Вона передбачає ретельне вивчення потенційного ринку збуту, ідентифікацію ключових конкурентів, оцінку їхніх стратегій, сильних та слабких сторін. Також на цьому етапі необхідно визначити наявність та сутність бар'єрів для входу на ринок. Результати проведеного аналізу стануть основою для розробки ефективної моделі підприємництва та подальшого формування бізнес-плану.

На етапі ***визначення організаційно-правової форми господарювання*** (див. розділ 3) слід першочергово з'ясувати обмеження, що накладаються на обраний вид діяльності. В українському законодавстві основними формами для ведення бізнесу є фізична особа-підприємець та юридична особа. Вибір організаційно-правової форми має враховувати не лише обмеження за видом діяльності, але й рівень відповідальності, складність обліку та оподаткування.

Фізична особа-підприємець (ФОП) – це фізична особа, яка реалізує своє право на підприємницьку діяльність після її державної реєстрації згідно з чинним порядком. Право на таку діяльність надається особам з повною цивільною дієздатністю (зазвичай з 18 років, або з 16 років за наявності нотаріально засвідченої згоди батьків). Діяльність ФОП здійснюється від власного імені, при цьому підприємець *несе відповідальність за свої зобов'язання усім майном*, за винятком того, на яке не може бути звернено стягнення згідно зі ст. 52 Цивільного кодексу України. Популярність цієї форми зумовлена її простотою в адмініструванні бухгалтерського та податкового обліку, звітності, а також можливістю залучення найманої праці.

Юридична особа (відповідно до ст. 80 Цивільного кодексу України) – це організація, що створюється та реєструється у встановленому законом порядку. Юридичні особи можуть бути засновані у формі товариств, установ та інших формах, що не заборонені законодавством. Детальний опис форм та видів юридичних осіб, а також особливості їхньої господарської діяльності, регламентуються ст. 83-84 Цивільного кодексу України [116] та главами 7-9 Господарського кодексу України [23]. Серед юридичних осіб в Україні найпоширенішою формою є товариство з обмеженою відповідальністю.

Формування моделі підприємництва є наступною стадією в процесі створення власної справи (див. параграф 1.5). Розроблена модель слугує фундаментальною основою для подальшої розробки бізнес-плану та ефективного залучення фінансових ресурсів.

Модель підприємництва – це системне представлення ключових елементів та взаємозв'язків, що визначають спосіб створення, доставки та отримання цінності підприємцем або суб'єктом підприємницької діяльності. Вона описує, як економічний суб'єкт функціонує, як він заробляє гроші та як планує досягти своїх цілей. Іншими словами, модель підприємництва є своєрідним *blueprint* або дорожньою картою для ведення бізнесу. Вона допомагає підприємцю зрозуміти:

- Хто є його клієнтами? (Цільова аудиторія, наприклад, великі агрохолдинги, дрібні фермери, кінцеві споживачі органічної продукції).
- Яку цінність він їм пропонує? (Продукти, послуги, рішення, наприклад, інноваційні сорти насіння, консультаційні послуги з точного землеробства, послуги з переробки агропродукції).
- Як він створює цю цінність? (Основні види діяльності, ресурси, партнери, наприклад, вирощування, логістика, співпраця з науковими установами).
- Як він доставляє цю цінність споживачам? (Канали збуту та комунікації, наприклад, прямі продажі, дистриб'ютори, онлайн-платформи)
- Як він отримує дохід? (Джерела прибутку, наприклад, продаж врожаю, надання послуг, ліцензування технологій).
- Які його основні витрати? (Структура витрат, наприклад, витрати на посівний матеріал, добрива, техніку, заробітну плату).

Зазначені аспекти є базисом для розробки моделі підприємництва та визначають її унікальні структурні особливості в контексті конкретного суб'єкта господарювання. Чітко сформована модель дозволяє майбутньому підприємцю отримати повне уявлення про продукт, цільових споживачів, виробничі потреби та інші критичні аспекти.

Побудова моделі підприємництва передує стадії розробки бізнес-плану, оскільки саме вона закладає загальну концепцію бізнесу, на якій буде ґрунтуватися подальша деталізація та планування.

Розробка бізнес-плану є черговою ключовою стадією підготовчого етапу. Бізнес-план виступає як багатофункціональний інструмент управління та комплексний документ, що є незамінним для успішного започаткування та подальшого розвитку підприємництва. Він надає чітке уявлення про обсяг необхідних інвестицій для старту бізнесу, слугує ефективною презентацією підприємницької ідеї для потенційних інвесторів або кредиторів. Крім того, бізнес-план є важливим внутрішнім стратегічним документом, що спрямовує управління на початкових етапах функціонування бізнесу. Детальний опис сутності, етапів підготовки та структури бізнес-плану буде розглянуто у розділі 8.

Завершальною стадією підготовчого етапу є ***пошук фінансування***. Традиційно в Україні найбільш поширеними джерелами фінансування підприємницької діяльності є власні заощадження та банківські кредити. Проте кожне з них має свої обмеження: власні кошти часто є недостатніми для масштабних проектів, а кредитні ресурси в сучасних умовах є високовартісними. Практичний досвід господарювання виокремлює сім основних джерел фінансування, які можуть бути залучені для забезпечення функціонування та розвитку підприємства [63, с. 44], що ілюструється на рис. 5.3.2.

Рис. 5.3.2. Джерела фінансування підприємництва

Для обґрунтованого вибору джерела фінансування необхідно враховувати потреби бізнесу, його стадію розвитку та якість підготовленої презентації для потенційних інвесторів. Розглянемо основні джерела фінансування детальніше.

1. *Власні заощадження*. Для малих підприємств або стартового капіталу часто достатньо власних коштів підприємця. Це джерело є найменш ризикованим з точки зору зовнішньої відповідальності та фінансових зобов'язань, а також не передбачає додаткових витрат на залучення капіталу.

2. *Кошти родичів та друзів*. Це джерело, близьке до власних коштів, має схожі переваги та недоліки, часто базуючись на довірі та гнучких умовах.

3. *Кредитні кошти*. Банківські кредити є відносно доступним інструментом, проте високі відсоткові ставки в Україні можуть створювати значні перешкоди для розвитку підприємництва, особливо в умовах високої інфляції чи нестабільності.

4. *Інвестиції*. Інвестиційний капітал є критично важливим, особливо для стартапів та на початкових етапах, що потребують значних вкладень (наприклад, для розробки агроінновацій). Пошук інвестора може бути складним і потребує активних дій. Можливі шляхи пошуку включають: участь у спеціалізованих ярмарках та виставках (наприклад, агропромислових форумах); використання онлайн-платформ та мереж бізнес-ангелів (наприклад, UAngel, Асоціація приватних інвесторів України); співпраця з бізнес-інкубаторами та акселераторами (як iHub, 1991 Open Data Incubator, Sector X); залучення коштів венчурних інвестиційних фондів (наприклад, WannaBiz). Варто зазначити, що залучення інвестицій, як правило, передбачає надання інвестору частки у бізнесі та його участь в управлінні. На ранніх стадіях розвитку стартапів також варто розглядати можливість залучення бізнес-ангелів.

5. *Краудфандінг*. Цей метод фінансування передбачає збір коштів від великої кількості осіб через спеціалізовані онлайн-платформи (наприклад, Kickstarter, Indiegogo, Crowdfunder, Gofundme, або українські BigIdea (Спільнокошт), Dreamstarter, Na-starte). Популярним механізмом є передпродаж: підприємець анонсує продукт, споживачі вносять кошти, а після накопичення необхідної суми організовується виробництво та відправка продукту. Важливо ознайомитися з умовами кожної платформи (комісії, умови виплат) перед реєстрацією проєкту.

6. *Державні програми фінансування*. З огляду на державну підтримку малого та середнього підприємництва, існують програми пільгового кредитування, які можуть стати значним джерелом коштів для старту власної справи.

7. *Грантове фінансування*. Цей вид фінансування передбачає залучення коштів на безповоротній основі для реалізації цільових проектів. Особливостями грантів є: чіткі часові рамки конкурсів («вікна» подачі заявок); висока конкуренція серед претендентів; необхідність відповідності конкретним вимогам донора; та обов'язковість детального звітування про цільове використання коштів. Для технологічних стартапів на ранніх стадіях також може бути розглянута можливість залучення фінансування через ICO (Initial Coin Offering), проте варто усвідомлювати значні ризики, притаманні цьому інструменту.

Отже, успішний пошук фінансування є критично важливим завданням, що визначає перспективи створення та розвитку суб’єкта підприємництва. При зверненні до будь-якого джерела фінансування необхідно розробити чіткий фінансовий план та обґрунтувати потребу в коштах.

Наступний етап – ***реєстраційний*** – передбачає державну реєстрацію суб’єкта підприємництва, суть якого детально розглянуто нижче. Процедура державної реєстрації може відрізнятися залежно від обраної організаційно-правової форми та може включати отримання необхідних дозволів (за потреби).

І заключний етап створення власної справи – ***організаційний***. На цьому етапі формується організаційна структура управління суб’єктом підприємництва, здійснюється закупівля обладнання та необхідних матеріальних ресурсів, набір та навчання персоналу, тощо. Окрім цього, на даному етапі формуються перші маркетингові та збутові стратегії, а також налагоджується первинний бухгалтерський облік. Тобто в цілому даний етап передбачає налагодження підприємництва з точки зору формування та організації всіх необхідних для ведення діяльності ресурсів та процесів.

5.3.2. Придбання існуючого бізнесу

Придбання вже діючого бізнесу є привабливою альтернативою створенню підприємства «з нуля», оскільки дозволяє уникнути багатьох початкових труднощів. Такий підхід дає можливість скористатися наявними ресурсами, клієнтською базою, усталеними процесами та часто – впізнаваним брендом. Проте, цей шлях супроводжується власним набором специфічних особливостей та потенційних ризиків, що потребують уважного аналізу.

Розглянемо детальніше основні варіанти придбання існуючого бізнесу:

1) Купівля-продаж цінних паперів компанії (корпоративних прав)

Цей спосіб передбачає придбання частки у статутному капіталі (для товариств) або акцій (для акціонерних товариств), що надає право власності та управління відповідною юридичною особою. Залежно від розміру придбаної частки, покупець може отримати контрольний пакет (більше 50% + 1 акція або частка, що забезпечує вирішальний вплив на прийняття рішень) або стати міноритарним власником.

Переваги цього методу полягають у: *збереженні неперервності операцій* (бізнес продовжує функціонувати без суттєвих перерв, зберігаючи виробничі та збутові ланцюжки), *передачі дозвільної документації* (ліцензії, дозволи та сертифікати, отримані попередніми власниками, як правило, залишаються дійсними для юридичної особи, що значно спрощує та прискорює адміністративні процеси); *збереженні договірних зобов'язань* (укладені договори з постачальниками, клієнтами, орендодавцями та іншими контрагентами, зазвичай, зберігають чинність, забезпечуючи стабільність на початковому етапі), *збереженні кадрового потенціалу* (кваліфікований персонал, який володіє знаннями бізнес-процесів, може бути збережений, що зменшує витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників), *можливі податкові преференції* (в окремих випадках, придбання компанії з певною історією може надавати податкові переваги (наприклад, наявність податкових пільг або накопичених збитків)).

Недоліками даного підходу є: *ризик обмеженого впливу* (володіння неконтрольною часткою (менше контрольного пакета) може призвести до залежності від рішень інших власників та потенційних конфліктів інтересів), *існування прихованих зобов'язань* (існує ймовірність виявлення невідомих боргів, невирішених судових спорів, екологічних проблем або інших «прихованих дефектів», які не були виявлені на етапі due diligence), *необхідність інтеграції* (новому власнику може знадобитися значний час та зусилля для успішної інтеграції в існуючу корпоративну культуру та систему управління), *складність оцінки вартості* (точна оцінка вартості корпоративних прав є комплексним завданням, що потребує залучення незалежних експертів-оцінювачів), *юридичні аспекти* (процес оформлення угоди купівлі-продажу корпоративних прав та внесення відповідних змін до реєстраційних документів вимагає юридичної підтримки).

2) Придбання діючого підприємства як єдиного майнового комплексу

Цей метод передбачає купівлю сукупності всіх активів, які задіяні у підприємницькій діяльності, як цілісного об'єкта. До його складу можуть входити: нерухоме майно, устаткування, товарно-матеріальні запаси, нематеріальні активи (зокрема, гудвіл, торгові марки), а також певні права та обов'язки, пов'язані з функціонуванням суб'єкта підприємництва.

Перевагами цього підходу є: *комплексність придбання* (покупець отримує всі необхідні для продовження бізнесу ресурси у вигляді єдиного пакету), *свобода реструктуризації* (після придбання новий власник отримує значно більшу свободу у проведенні реструктуризації бізнесу, оптимізації операційних процесів та оновленні активів).

Недоліки даного варіанту включають: *необхідність переоформлення документації* (процедури переоформлення дозвільних документів, ліцензій та існуючих договорів на нового власника можуть бути тривалими та вимагати значних адміністративних зусиль), *податкові наслідки* (сплата податків, пов'язаних з переходом права власності на нерухомість та інші майнові права, може суттєво збільшити загальні витрати на придбання), *складність оцінки активів* (оцінка вартості цілісного майнового комплексу та його окремих складових є складним завданням, що часто вимагає залучення незалежних експертів), *ризик застарілих активів* (придбані активи (технології, обладнання) можуть бути фізично зношеними або морально застарілими, що потягне за собою додаткові інвестиції в їхню модернізацію), *проблеми з персоналом* (існує ризик, що частина працівників може не прийняти нового власника, що потенційно призведе до втрати цінного кваліфікованого персоналу).

3) Купівля-продаж бізнес-концепції (ідеї)

Набуття бізнес-ідеї як об’єкта інтелектуальної власності (що може бути захищена патентом, як корисна модель, торгова марка або авторським правом) надає покупцю ексклюзивне право на її використання та комерціалізацію.

Переваги такого підходу полягають у: *швидкому доступі до інновацій* (можливість оперативно впровадити нову технологію, продукт або послугу, уникаючи значних витрат часу та ресурсів на власну розробку), *диверсифікації діяльності* (для вже існуючого суб’єкта підприємництва придбання перспективної бізнес-ідеї може слугувати ефективним шляхом для розширення діяльності та виходу на нові ринки), *отримання конкурентної переваги* (унікальна та добре реалізована бізнес-ідея здатна забезпечити суттєву конкурентну перевагу на ринку).

Недоліками даного підходу є: *складність або неможливість об’єктивної оцінки* (оцінка реальної комерційної цінності бізнес-ідеї є складним завданням і значною мірою залежить від суб'єктивних факторів та ринкових перспектив), *ризик непрацездатності ідеї* (немає гарантії, що придбана бізнес-ідея виявиться успішною на практиці), *необхідність адаптації* (придбана бізнес-ідея може потребувати значної адаптації до існуючих виробничих потужностей, ресурсів та ринкових умов покупця), *юридичні ризики* (необхідно ретельно перевірити чистоту прав інтелектуальної власності на бізнес-ідею).

Глибоке розуміння переваг, недоліків та ризиків кожного способу придбання існуючого бізнесу, а також ретельна підготовка та залучення кваліфікованих фахівців, є запорукою успішної угоди та подальшого ефективного розвитку підприємницької діяльності.

5.3.3. Порівняльний аналіз різних шляхів започаткування власної справи

Вибір шляху започаткування власної справи є стратегічно важливим рішенням, що значною мірою визначає подальшу траєкторію розвиток бізнесу. Кожен з розглянутих підходів – створення нового бізнесу, придбання діючого

підприємства або купівля корпоративних прав – характеризується унікальними особливостями. Їхнє порівняння за основними критеріями представлено в табл. 5.3.1

Таблиця 5.3.1

Порівняльний аналіз різних шляхів започаткування власної справи

Критерій	**Створення з нуля (Start-up)**	**Придбання існуючого бізнесу**	**Придбання корпоративних прав**
Необхідні інвестиції	Можуть бути меншими на початковому етапі, але вимагають поступового вкладення в усі аспекти.	Зазвичай вищі початкові інвестиції, але можуть включати вже наявні активи.	Залежить від розміру частки, може варіюватися.
Часові витрати	Найбільші часові витрати на розробку ідеї, створення інфраструктури, залучення клієнтів.	Менші часові витрати на запуск, оскільки бізнес вже функціонує.	Зазвичай менші часові витрати на оформлення, ніж створення з нуля.
Рівень ризику	Високий ризик невдачі через невизначеність ринку та необхідність перевірки бізнес-моделі.	Нижчий ризик, оскільки бізнес має історію, але існують ризики, пов'язані з «прихованими зобов'язаннями».	Залежить від фінансового стану та репутації компанії, ризик опору міноритаріїв.
Потенціал зростання	Високий потенціал для реалізації власного бачення та масштабування.	Обмежений існуючою моделлю, потребує адаптації для зростання.	Залежить від стратегії розвитку компанії після придбання.
Необхідні компетенції	Широкий спектр компетенцій: від генерації ідеї до управління всіма аспектами бізнесу.	Необхідні навички оцінки бізнесу, ведення переговорів, фінансового аналізу.	Необхідні знання корпоративного права, фінансового аналізу, ведення переговорів.
Контроль та автономність	Найвищий рівень контролю та автономності.	Обмежений існуючими процесами і командою на початковому етапі.	Залежить від розміру придбаної частки.

Джерело: розробка автора

5.3.4. Фактори, що впливають на вибір шляху започаткування власної справи

Вибір оптимального шляху започаткування власної справи залежить від цілого ряду індивідуальних, фінансових та ринкових факторів. Ключовими з них є:

- *Наявний обсяг капіталу*, оскільки доступні фінансові ресурси є одним з визначальних факторів. Започаткування бізнесу «з нуля» може потребувати менших початкових інвестицій, але вимагає стабільного фінансування на ранніх етапах. Натомість, придбання діючого бізнесу або корпоративних прав зазвичай вимагає значно більших початкових інвестицій.
- *Рівень готовності до ризику*, тому що підприємці з високою толерантністю до ризику можуть віддати перевагу створенню бізнесу з нуля, незважаючи на вищу ймовірність невдачі. Більш консервативні підприємці можуть обрати купівлю діючого бізнесу для мінімізації невизначеності.

- *Наявність спеціалізованих знань та досвіду*, бо підприємці, які володіють глибокими галузевими знаннями або успішним досвідом ведення бізнесу, частіше схильні до створення власної справи з унікальною ідеєю. Відсутність такого досвіду може підштовхнути до розгляду варіанта придбання вже налагодженого бізнесу.
- *Терміновість запуску бізнесу*, оскільки якщо першочерговою метою є швидкий старт підприємницької діяльності, купівля існуючого бізнесу або корпоративних прав може бути більш привабливим варіантом, адже дозволяє уникнути тривалого етапу розробки та запуску з нуля.
- *Стратегічні цілі підприємця*, оскільки довгострокові плани щодо розвитку бізнесу також впливають на вибір шляху. Підприємці, які прагнуть створити велику та інноваційну компанію з унікальною культурою, частіше обирають модель «з нуля». Ті, хто зацікавлений у стабільному прибутковому бізнесі, можуть розглядати купівлю вже діючого підприємства.
- *Стан ринкового середовища та рівня конкуренція*, адже аналіз ринкової кон'юнктури та інтенсивності конкуренції може вказати найбільш перспективний шлях. Вхід на насичений ринок з новою ідеєю може бути складним, тоді як купівля існуючого бізнесу з усталеною позицією може бути більш вигідною.
- *Доступність об'єктів для придбання*, оскільки наявність привабливих варіантів для купівлі існуючого бізнесу або корпоративних прав у бажаній галузі та регіоні також є важливим фактором.

Враховуючи ці фактори, майбутній підприємець повинен провести ретельний аналіз своїх можливостей, поставлених цілей та особливостей ринкового середовища для прийняття максимально обґрунтованого рішення щодо оптимального шляху започаткування власної справи.

5.4. Процедура державної реєстрації фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб в Україні

Здійснення підприємницької діяльності в Україні без її офіційної державної реєстрації є порушенням законодавства. Тому державна реєстрація є ключовим етапом у започаткуванні власної справи, що легалізує бізнес та забезпечує його облік і контроль з боку держави. Процедура реєстрації постійно зазнає спрощень, особливо з розвитком онлайн-сервісів.

Державна реєстрація являє собою офіційне визнання державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, а також набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою шляхом внесення відповідних відомостей до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР). ЄДР є єдиною державною інформаційною системою, яка забезпечує збір, накопичення, обробку, захист та надання інформації про суб'єктів господарювання. Інформація, що міститься в ЄДР, є відкритою і може використовуватися для перевірки даних про контрагентів. Правові засади державної реєстрації визначені Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [82].

Державну реєстрацію здійснюють державні реєстратори, якими можуть бути виконавчі органи сільських, селищних та міських рад, Київська та Севастопольська міські, районні, районні у містах Києві та Севастополі державні адміністрації, нотаріуси та акредитовані суб'єкти (щодо реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців) [82]. На сьогоднішній день центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) є найбільш поширеним та зручним місцем для подання документів. Крім того, заявники можуть скористатися електронними сервісами Міністерства юстиції України для подання документів в електронній формі (ст. 14 Закону [82]). Подання документів у паперовій формі може здійснюватися особисто заявником (з пред'явленням документа, що посвідчує особу) або його представником (з наданням оригіналу або нотаріально засвідченої копії документа, що підтверджує повноваження), а також поштовим відправленням.

Процедура державної реєстрації та перелік необхідних для її проведення документів відрізняються залежно від того, чи реєструється фізична особа-підприємець (ФОП) чи юридична особа (ЮО).

Процедура реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП):

1. Вибір видів діяльності за КВЕД та системи оподаткування.

- Необхідно визначити основні та другорядні види економічної діяльності, які планується здійснювати, відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010). Правильний вибір КВЕД є важливим для подальшої діяльності.
- Слід обрати систему оподаткування: загальну або спрощену. Спрощена система передбачає сплату єдиного податку замість низки інших податків (ст. 297 Податкового кодексу [74]). Ст. 291 (розділ 14) Податкового Кодексу [74] встановлює наступні групи платників єдиного податку:

- перша група – ФОП без найманих працівників, що здійснюють роздрібну торгівлю на ринках та/або надають побутові послуги населенню, обсяг доходу яких не перевищує 300 тис грн на рік;

- друга група – ФОП з надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку та/або населенню, виробництво та/або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства, за умови, що протягом календарного року вони використовують працю до 10 найманих осіб, а обсяг доходу не перевищує 1,5 млн грн;

- третя група – ФОП та юридичні особи без обмеження кількості найманих працівників, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5 млн грн;

- четверта група – сільськогосподарські товаровиробники:

а) юридичні особи, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній звітний рік дорівнює або перевищує 75 %;

б) ФОП, які провадять діяльність виключно в межах фермерського господарства, не використовують працю найманих осіб, а площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить не менше 2 гектарів, але не більше 20 гектарів [74].

Четверта група передбачає наявність даних про діяльність суб'єкта бізнесу у попередніх звітних періодах, тому при реєстрації новоствореного ФОП можливий вибір лише 1-3 груп платників єдиного податку.

При виборі системи оподаткування слід враховувати обмеження щодо видів діяльності, які можуть здійснювати платники єдиного податку. Наприклад, суб'єкти підприємництва, що здійснюють виробництво та/або продаж алкогольних напоїв (крім пива, сидру, пері (без додавання спирту) та столових вин) не можуть бути платниками єдиного податку.

2. Подання документів державному реєстратору:

- заяви про державну реєстрацію ФОП (встановленої форми);
- заяви про обрання фізичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційної заяви про добровільну реєстрацію як платника ПДВ (за бажанням заявника);
- нотаріально засвідченої письмової згоди батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування (для особи віком 16-18 років);
- договору (декларації) про створення сімейного фермерського господарства (за потреби).
- Додатково також можуть подаватися копія картки платника податків (ідентифікаційного коду) та копія паспорта.

3. Отримання виписки з ЄДР.

Протягом 24 годин (крім святкових та вихідних днів) після подання документів заявник отримує виписку з ЄДР у державного реєстратора або через електронний сервіс Міністерства юстиції. **Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань** – документ в електронній або у випадках, передбачених Законом, у паперовій формі, який формується за результатами проведення реєстраційних дій і містить відомості про юридичну особу або її відокремлений підрозділ, фізичну особу-підприємця (у тому числі про взяття на облік в органах державної статистики та державної фіскальної служби, видачу ліцензії та документів дозвільного характеру) або громадське формування, що не має статусу юридичної особи, а також про проведену реєстраційну дію [82]. Виписка є підтвердженням факту державної реєстрації ФОП та містить основні відомості про нього.

4. Реєстрація Книги обліку доходів (для платників єдиного податку 1-3 груп). Книга обліку доходів придбавається, пронумеровується, підписується та подається для реєстрації до органів Державної податкової служби (ДПС) протягом 10 днів з моменту отримання виписки з ЄДР разом із відповідною заявою та заявою про отримання витягу з реєстру платників єдиного податку.

5. *Отримання зареєстрованої Книги обліку доходів та витягу з реєстру платників єдиного податку в ДПС* протягом 10 днів з моменту подання заяви.

6. *Відкриття рахунку в банку.* Для здійснення безготівкових розрахунків ФОП відкриває рахунок у банку. Хоча законодавство дозволяє використовувати особистий рахунок для підприємницької діяльності, рекомендується відкрити окремий рахунок для зручності обліку.

7. *Отримання електронного цифрового підпису (ЕЦП)***.** ЕЦП необхідний для подання електронної звітності та користування онлайн-сервісами державних органів. Отримати ЕЦП можна в акредитованих центрах сертифікації ключів.

8. *Оформлення печатки (за бажанням).* З 19.07.2017 р. наявність печатки не є обов'язковою для ФОП.

Після проходження цих етапів фізична особа вважається зареєстрованим суб'єктом підприємницької діяльності та може здійснювати свою господарську діяльність.

Процедура державної реєстрації юридичної особи (ЮО):

1. *Вибір видів діяльності за КВЕД та системи оподаткування.*

Аналогічно до ФОП, визначаються види діяльності за КВЕД та обирається система оподаткування (загальна або спрощена – 3 група платників єдиного податку).

2. *Розроблення та оформлення установчих документів*.

Установчими документами юридичної особи є *рішення про її утворення* або *засновницький договір*, а у визначених законом випадках – *статут* (положення) (ст. 57 Господарського кодексу України [23]). Установчі документи повинні містити найменування, мету та предмет діяльності, інформацію про органи управління, порядок прийняття рішень, формування майна, розподілу прибутків і збитків, умови реорганізації та ліквідації. Засновницький договір визначає порядок спільної діяльності засновників щодо створення юридичної особи, умови передачі майна, розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю та інші умови. Статут містить відомості про найменування, мету діяльності, розмір статутного капіталу, органи управління та контролю, порядок розподілу прибутків і збитків, умови реорганізації та ліквідації.

3. *Подання документів державному реєстратору*:

- Заяви про державну реєстрацію створення юридичної особи (встановленої форми).
- Заяви про обрання спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника ПДВ.
- Примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) рішення засновників (засновницького договору), а у випадках, передбачених законом, – рішення відповідного державного органу про створення юридичної особи.
- Установчий документ (статут) юридичної особи (два примірники у разі створення на підставі власного установчого документа).
- Документ, що підтверджує реєстрацію іноземної юридичної особи в країні її місцезнаходження (витяг з торговельного, банківського, судового реєстру тощо) [82].
- В окремих випадках (наприклад, при реорганізації) подаються й інші документи, визначені Законом.

4. *Отримання виписки з ЄДР.*

Протягом 24 годин (крім вихідних та святкових днів) після подання документів заявник отримує виписку з ЄДР у державного реєстратора або через електронний сервіс Міністерства юстиції.

5. *Реєстрація в органах ДПС та статистики*.

В Україні діє принцип «єдиного вікна», за яким реєстратор передає дані про новостворену юридичну особу до ДПС та органів статистики одночасно з внесенням запису до ЄДР. Проте рекомендується переконатися у проведенні цієї процедури.

6. *Відкриття рахунку в банку.* Юридична особа зобов'язана мати банківський рахунок для здійснення господарської діяльності.

7. *Отримання електронного цифрового підпису (ЕЦП).* ЕЦП необхідний для подання електронної звітності та користування онлайн-сервісами.

8. *Оформлення печатки (за бажанням).* З 19.07.2017 року наявність печатки не є обов'язковою для юридичних осіб.

На сьогодні державна реєстрація як фізичної особи-підприємця, так і юридичної особи є безкоштовною. Проте за внесення змін до ЄДР, а також за надання відомостей з ЄДР справляється адміністративний збір у розмірі, встановленому законодавчо.

Для спрощення процедури реєстрації Державною регуляторною службою України спільно з програмами EU4Business та BRDO створено державний інформаційний сервіс Start Business Challenge [101], який містить покрокові інструкції та перелік необхідних документів для реєстрації різних видів підприємництва.

Варто пам'ятати, що законодавство у сфері державної реєстрації може змінюватися, тому при плануванні започаткування власної справи необхідно використовувати актуальну інформацію з офіційних джерел та, за потреби, звертатися за юридичною консультацією.

5.5. Взаємозв'язок підприємницького мислення з управлінням підприємництвом

Підприємницьке мислення є не просто сукупністю особистісних якостей підприємця, а й фундаментальною основою для ефективного управління підприємницькою діяльністю. Воно виступає інтегруючим фактором, що пронизує всі ключові функції управління, визначаючи підходи до прийняття рішень, формування стратегій та організації бізнес-процесів.

1. Підприємницьке мислення в стратегічному управлінні

На етапі стратегічного управління підприємницьке мислення відіграє ключову роль у формуванні довгострокового бачення та місії підприємства, зокрема: *орієнтація на можливості* спонукає керівництво до постійного пошуку нових ринкових ніш та виявлення потенційних конкурентних переваг (наприклад, освоєння виробництва органічної продукції або нішевих агрокультур); *інноваційність* стає визначальним фактором при виборі стратегічних напрямків розвитку та формуванні унікальної ціннісної пропозиції для споживачів (наприклад, впровадження нових технологій точного землеробства); *готовність до обґрунтованого ризику* дозволяє приймати сміливі стратегічні рішення, спрямовані на зростання та розширення бізнесу в умовах невизначеності (наприклад, вихід на міжнародні ринки з агропродукцією); *проактивність* забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та запобігання потенційним загрозам (наприклад, диверсифікація посівних площ у відповідь на кліматичні зміни).

2. Підприємницьке мислення в операційному управлінні

У сфері операційного управління підприємницьке мислення сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та оптимізації використання ресурсів, зокрема: *креативність* спонукає до пошуку нестандартних рішень для зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг та скорочення виробничих циклів

(наприклад, оптимізація логістики збору та доставки врожаю); *інноваційність* може проявлятися у впровадженні нових технологій, автоматизації рутинних операцій та розробці ефективніших логістичних схем (наприклад, використання дронів для моніторингу полів); *наполегливість* є важливою для подолання операційних проблем, впровадження змін та досягнення високих стандартів якості; *орієнтація на зростання* стимулює постійне вдосконалення операційних процесів та пошук нових можливостей для підвищення продуктивності.

3. Підприємницьке мислення в управлінні людськими ресурсами

Підприємницьке мислення має значний вплив на підходи до управління людськими ресурсами. Так: *ініціативність та самостійність* спонукають до формування в організації культури, яка заохочує проактивність працівників, їхню готовність брати на себе відповідальність та генерувати нові ідеї (інтрапренерство); *орієнтація на зростання* визначає стратегію навчання та розвитку персоналу, спрямовану на постійне підвищення їхньої кваліфікації та підприємницького потенціалу (наприклад, тренінги для агрономів з новітніх методів вирощування); *лідерство*, що базується на підприємницькому баченні, сприяє формуванню ефективної команди, здатної досягати амбітних цілей; *готовність до ризику* може проявлятися у впровадженні нових систем мотивації та стимулювання, спрямованих на заохочення інноваційної діяльності.

4. Підприємницьке мислення у фінансовому управлінні

У сфері фінансового управління підприємницьке мислення проявляється у зваженому підході до управління ризиками та прийняття інвестиційних рішень, зокрема: *готовність до обґрунтованого ризику* спонукає до пошуку нових можливостей для фінансування та інвестування, але при цьому вимагає ретельного аналізу потенційних вигод та втрат (наприклад, інвестиції у високодохідні, але ризикові агротехнології); *фінансова грамотність*, підкріплена підприємницькою ініціативою, сприяє пошуку ефективних джерел фінансування, оптимізації витрат та забезпеченню фінансової стійкості підприємства; *орієнтація на зростання* визначає стратегію залучення інвестицій для розширення бізнесу та реалізації нових проєктів.

5. Підприємницьке мислення в маркетингу та продажах

В галузі маркетингу та продажів підприємницьке мислення є ключем до створення унікальної ціннісної пропозиції та ефективного залучення клієнтів.

Так, *орієнтація на клієнта*, підкріплена підприємницькою здатністю бачити незадоволені потреби, є основою для розробки продуктів та послуг, що максимально відповідають вимогам ринку (наприклад, створення нових каналів збуту для фермерської продукції); *креативність* проявляється у розробці оригінальних маркетингових кампаній та нестандартних підходів до просування; *інноваційність* може бути застосована у виборі нових каналів комунікації та продажів (наприклад, використання онлайн-платформ для продажу агропродукції); *готовність до ризику* може проявлятися у виході на нові ринкові сегменти або експериментуванні з новими маркетинговими інструментами.

6. Підприємницьке мислення в управлінні ризиками та кризових ситуаціях

В умовах нестабільного бізнес-середовища підприємницьке мислення відіграє важливу роль в управлінні ризиками та кризовими ситуаціями.

Так, *проактивність* допомагає підприємству ідентифікувати потенційні ризики на ранніх стадіях та розробляти превентивні заходи (наприклад, страхування врожаю, диверсифікація культур для мінімізації погодних ризиків); *наполегливість та стійкість* є критично важливими для подолання криз та відновлення діяльності після негативних подій; *адаптивність* дозволяє швидко реагувати на зміни та знаходити нові можливості навіть в умовах кризи; *готовність до ризику*, заснована на ретельному аналізі, може допомогти підприємству прийняти сміливі рішення для виходу з кризової ситуації.

Таким чином, підприємницьке мислення виступає справжньою рушійною силою, яка синергійно об'єднує та спрямовує всі управлінські процеси. Його ключові характеристики – такі як орієнтація на можливості, інноваційність та зважена готовність до ризику – є незамінними для ефективного стратегічного, операційного, фінансового управління, роботи з персоналом та маркетингової діяльності. Воно дозволяє підприємству не просто реагувати на виклики, а активно формувати своє майбутнє, досягаючи сталого зростання та конкурентних переваг у сучасних економічних реаліях.

Висновки до розділу 5

Проведене дослідження підприємницького мислення як фундаментальної основи для успішного започаткування бізнесу та ефективного управління ним, з урахуванням опрацьованих питань дозволило зробити наступні висновки:

5.1. *Сутність підприємницького мислення*. Дефіновано підприємницьке мислення як системний підхід до дійсності, що виходить за межі сукупності особистісних рис. Визначено його ключові характеристики: проактивність, орієнтація на можливості, інноваційність, готовність до обґрунтованого ризику, креативність, наполегливість та адаптивність. Обґрунтовано, що саме ці атрибути є визначальними для ефективної ідентифікації та реалізації нових ідей, створення вартості та трансформації викликів на можливості в умовах невизначеності

5.2. *Взаємозв'язок підприємницького мислення з ключовими компетенціями підприємця*. Проаналізовано нерозривний взаємозв'язок підприємницького мислення з формуванням та розвитком ключових компетенцій підприємця. Доведено, що дане мислення посилює критично важливі навички: стратегічне бачення, прийняття рішень в умовах ризику, лідерство, креативне вирішення проблем, ефективна комунікація та спроможність до саморозвитку. Обґрунтовано, що синергія підприємницького мислення та зазначених компетенцій формує інтегральний потенціал успішного суб'єкта господарювання.

5.3. *Шляхи започаткування власної справи: передумови та етапи*. Ідентифіковано ключові передумови успішного започаткування бізнесу, які охоплюють як особистісні якості підприємця (мотивація, знання, досвід), так і зовнішні фактори (ресурсна база, бізнес-ідея, сприятливе середовище). Систематизовано основні шляхи започаткування власної справи: створення «з нуля» (стартап), придбання існуючого підприємства (як єдиного майнового комплексу або корпоративних прав) та купівля бізнес-концепції. Для кожного з них виокремлено переваги, недоліки та потенційні ризики, а також здійснено їх

порівняльний аналіз, що є визначальним для обрання оптимальної стратегії, зокрема в аграрному секторі, де придбання діючої ферми чи земельного банку може бути пріоритетним.

5.4. *Процедура державної реєстрації фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб в Україні*. Систематизовано законодавчі та практичні аспекти державної реєстрації суб'єктів підприємництва в Україні. Деталізовано процедури реєстрації фізичних осіб-підприємців (ФОП) та юридичних осіб (ЮО), охоплюючи вибір КВЕД, системи оподаткування (з акцентом на специфіку четвертої групи для аграрного сектору), перелік необхідної документації та послідовність реєстраційних дій. Акцентовано на критичній важливості офіційної реєстрації для легалізації бізнесу та забезпечення його функціонування в правовому полі.

5.5. *Взаємозв'язок підприємницького мислення з управлінням підприємництвом*. Обґрунтовано, що підприємницьке мислення виступає справжньою рушійною силою, яка синергійно об'єднує та спрямовує всі управлінські процеси. Його ключові характеристики – такі як орієнтація на можливості, інноваційність та зважена готовність до ризику – є незамінними для ефективного стратегічного, операційного, фінансового управління, роботи з персоналом та маркетингової діяльності. Воно дозволяє підприємству не просто реагувати на виклики, а активно формувати своє майбутнє, досягаючи сталого зростання та конкурентних переваг у сучасних економічних реаліях. Особливо це актуально для суб'єкта агробізнесу, де інноваційність у технологіях, зважений ризик у посівних кампаніях та проактивний маркетинг є запорукою успіху.

Отже, даний розділ комплексно розкриває підприємництво як інтегровану систему, де підприємницьке мислення, інноваційний підхід та стратегічне бачення нерозривно пов'язані з процесами започаткування, державної реєстрації та ефективного управління бізнесом. Засвоєння представлених принципів та врахування специфіки кожного етапу є фундаментальним для майбутніх підприємців, що прагнуть створити життєздатний та успішний бізнес у динамічних ринкових умовах, особливо у такому стратегічно важливому секторі економіки, як аграрний.

ЧАСТИНА ІІ. ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

РОЗДІЛ 6. АРХІТЕКТОНІКА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

Успішне функціонування будь-якого бізнесу, незалежно від його розміру та сфери діяльності, безпосередньо залежить від ефективності управління. Управління підприємництвом є складною, багатогранною та цілісною системою, що вимагає системного підходу. Даний розділ присвячений дослідженню архітектоніки управління – його внутрішньої будови, структури та взаємозв'язків між його ключовими елементами. Він розкриває сутність управління, його цілі та завдання, які є фундаментальною основою для всієї підприємницької діяльності. У розділі детально аналізуються ключові компоненти цієї архітектоніки: від динамічних етапів (функцій) управлінського процесу та інструментарію їх практичної реалізації до основоположних принципів, які визначають ефективність управлінських рішень. Особлива увага приділяється дослідженню видів організаційних структур управління як матеріальної оболонки, що забезпечує організацію та координацію всіх елементів бізнесу.

Дослідження, представлене в цьому розділі, забезпечує цілісне розуміння управління не як набору розрізнених дій, а як комплексної, взаємопов'язаної системи, знання якої є критично важливим для побудови успішного бізнесу.

6.1. Сутність управління підприємницькою діяльністю, його цілі та завдання

Управління, як фундаментальна функція, є невід'ємною складовою будь-якої свідомої людської діяльності, що має на меті досягнення певних результатів. У контексті підприємництва, що за своєю суттю є специфічним видом економічної активності, ефективне та раціональне управління набуває особливого значення. Воно виступає ключовим чинником, що обумовлює стійкість, конкурентоспроможність та динамічний розвиток бізнесу. Відсутність системного управлінського впливу, чітко артикульованих цілей і завдань, а також механізмів для їх досягнення, значно підвищує ризики невдачі навіть для найбільш перспективних бізнес-ініціатив. Таким чином, забезпечення адекватного та науково обґрунтованого управління підприємницькою діяльністю постає є імперативною вимогою сучасності.

У загальнотеоретичному аспекті, **управління** може бути дефіноване як процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) з метою досягнення попередньо визначених результатів. У сфері підприємництва, цей концепт трансформується в **управління підприємницькою діяльністю**, що являє собою свідомий, систематичний, цілеспрямований вплив, який здійснюється власником бізнесу (підприємцем) або найманим управлінським персоналом. Його об'єктом виступає суб'єкт підприємництва як цілісна система або його окремі структурні елементи та процеси, а метою – реалізація стратегічних і тактичних завдань для забезпечення ефективного функціонування, розвитку та створення доданої вартості.

З огляду на це, **система управління підприємництвом** може бути концептуалізована як сукупність взаємопов'язаних компонентів, до яких належать: *суб'єкт управління* (підприємець, управлінська команда), що здійснює управлінський вплив; *об'єкт управління* (суб'єкт підприємництва в цілому, його структурні підрозділи, виробничі процеси, персонал, фінансові потоки), на який спрямований вплив; а також *механізми та методи управлінського впливу* (планування, організація, мотивація, контроль), що забезпечують трансформацію управлінських рішень у практичні дії для досягнення поставлених цілей.

В науковій літературі терміни «управління» та «менеджмент» часто використовуються як синоніми, хоча їхній зміст може дещо різнитися. Менеджмент традиційно визначається як мистецтво, наука та практика управління комерційною організацією в умовах ринку з метою досягнення її цілей з максимальною ефективністю. Управління ж є ширшим поняттям, яке охоплює будь-які системи. Проте, зважаючи на предметну область монографії, що зосереджується на підприємництві як господарській діяльності, терміни «управління підприємництвом» та «менеджмент підприємництва» можуть бути використані як взаємозамінні, оскільки вони відображають одну і ту ж сутність – процес цілеспрямованого впливу на діяльність суб'єкта підприємництва.

Сутність управління підприємницькою діяльністю полягає в забезпеченні результативного та ефективного використання всіх наявних ресурсів – людських, фінансових, матеріальних, інформаційних тощо – для досягнення стратегічних та операційних цілей бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища. Це багатовимірний та ітеративний (від лат. *iterativus* повторюваний, багаторазовий, циклічний) процес, який вимагає від підприємця чи менеджера не лише глибоких знань, а й здатності до гнучкості, адаптації та проактивного реагування на зміни зовнішнього середовища для ефективної аллокації (розподілу) ресурсів та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Компетентне управління дозволяє суб'єкту підприємництва адаптуватися до змін, оптимізувати операційну діяльність, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгострокове зростання, незалежно від розміру та галузевої приналежності.

Цілі управління підприємницькою діяльністю

Ключові цілі управління підприємницькою діяльністю випливають із його сутності та **генеральної мети**, що полягає у забезпеченні сталого та прибуткового функціонування бізнесу в умовах конкурентного ринкового середовища. Ця генеральна мета знаходить свою конкретизацію в низці більш **специфічних цілей**, які можуть бути конкретизовані наступним чином:

- *Максимізація прибутку та фінансового результату*. Ця ціль відображає прагнення до зростання рентабельності та вартості суб'єкта підприємництва. Наприклад, досягнення зростання чистого прибутку на 15% протягом трьох років.
- *Задоволення потреб споживачів*. Реалізація цієї цілі передбачає виробництво та надання високоякісних товарів і послуг, які відповідають або перевищують очікування цільової аудиторії, що є передумовою для формування лояльної клієнтської бази.
- *Збільшення ринкової частки*. Ціль спрямована на розширення присутності бізнесу на ринку, залучення нових клієнтів та зміцнення позицій відносно конкурентів.

- *Підвищення ефективності операційної діяльності*. Досягнення цієї цілі відбувається через оптимізацію використання всіх видів ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних тощо) та впровадження інноваційних технологій для мінімізації витрат та/або зростання продуктивності.
- *Забезпечення сталого розвитку*. Ця ціль передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності суб'єкта підприємництва в довгостроковій перспективі, включаючи принципи корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та екологічної безпеки.
- *Підвищення конкурентоздатності*. Ціль сфокусована на формуванні та підтримці унікальних конкурентних переваг, що забезпечують стабільну ринкову позицію суб'єкта підприємництва.
- *Формування позитивного іміджу*. Реалізація цієї цілі сприяє побудові довіри та лояльності з боку ключових стейкхолдерів, зокрема: споживачів, партнерів, інвесторів та суспільства в цілому.

Завдання управління підприємницькою діяльністю

Для досягнення окреслених цілей, управління підприємницькою діяльністю передбачає вирішення низки ключових завдань. Ці завдання охоплюють весь спектр діяльності суб'єкта підприємництва і можуть бути класифіковані за функціональним принципом:

- *Стратегічне планування*, яке полягає у визначенні місії, стратегічних цілей та розробці довгострокових стратегій розвитку суб'єкта підприємництва.
- *Організація діяльності*, яка пов'язана з формуванням ефективної організаційної структури, розподілом функцій, завдань та відповідальності між структурними підрозділами та окремими працівниками.
- *Прийняття рішень*, що передбачає обґрунтований вибір оптимальних варіантів дій на основі аналізу релевантної інформації та оцінки потенційних ризиків і можливостей.
- *Мотивація персоналу*, в основі якої лежить створення системи стимулів (матеріальних та нематеріальних) для підвищення рівня зацікавленості, залученості та продуктивності працівників.
- *Контроль та облік*, який пов'язаний з систематичним моніторингом поточної діяльності суб'єкта підприємництва, оцінки досягнутих результатів, виявлення відхилень від прогнозних показників та впровадження необхідних коригувальних заходів.
- *Управління фінансами*, що передбачає планування, залучення, ефективний розподіл та контроль фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва.
- *Управління маркетингом*, що забезпечує дослідження ринку, розробку та реалізацію ефективних маркетингових стратегій для просування товарів (послуг).
- *Управління виробництвом (операціями)*, що пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, забезпечення високої якості продукції та ефективне управління собівартістю.
- *Управління персоналом*, що стосується залучення, навчання, розвитку, оцінки та утримання кваліфікованого персоналу.
- *Управління ризиками*, що дозволяє ідентифікувати, оцінювати та розробляти заходи для мінімізації потенційних негативних наслідків діяльності суб'єктів підприємництва.

▪ *Забезпечення інноваційного розвитку*, що пов'язано зі стимулюванням творчості, генерацією нових ідей та впровадженням інноваційних технологій і продуктів/послуг.

▪ *Налагодження комунікацій*, які забезпечують ефективний обмін інформацією як у внутрішньому середовищі суб'єкта підприємництва, так і з зовнішнім стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, партнерами).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективне управління підприємницькою діяльністю є безперервним, комплексним та багатовимірним процесом. Воно вимагає від підприємця не лише глибоких теоретичних знань і розвиненого стратегічного мислення, а й лідерських якостей, здатності до адаптації та швидкого реагування на мінливість ринкового середовища. Розуміння сутності управління підприємництвом є основою для подальшого аналізу процесного характеру управління, що буде детально розглянуто в наступних параграфах.

6.2. Ключові етапи (функції) процесу управління підприємництвом та методи практичної їх реалізації

Процес управління є одним з ключових об'єктів в контексті підприємницької діяльності. Він являє собою безперервну, циклічну та взаємопов'язану послідовність управлінських дій, що здійснюються суб'єктом управління з метою цілеспрямованого впливу на об'єкт управління для досягнення встановлених організаційних цілей. У практичному вимірі, це сукупність скоординованих дій, які реалізуються управлінським персоналом для організації діяльності суб'єкта підприємництва, мотивації його працівників та досягнення бажаних результатів.

Як було зазначено в попередньому параграфі, управління підприємництвом є багатоаспектним поняттям і охоплює різноманітні об'єкти, включаючи ресурси (фінансові, матеріальні, людські, інформаційні), активи (основні та оборотні засоби), персонал, організаційну структуру, бізнес-процеси, продукти та послуги, ризики та результати діяльності. Процес управління виступає тим інструментом, що дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на ці об'єкти. Характерними рисами процесу управління є його *безперервність*, що забезпечує функціонування суб'єкта підприємництва протягом життєвого циклу; *циклічність*, яка проявляється у повторюваності основних управлінських функцій; *взаємопов'язаність*, що підкреслює взаємозалежність і взаємовплив усіх функцій та *цілеспрямованість*, яка орієнтує діяльність на досягнення конкретних результатів.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення ключових етапів або функцій управлінського процесу. Одна з найпоширеніших класичних моделей, запропонована М. Роббінсом та М. Коултером, включає чотири основні функції: планування, організацію, лідерство (мотивацію) та контроль. Інші дослідники пропонують більш розширені моделі, що враховують специфіку підприємницької діяльності, як, наприклад, ідентифікація можливостей, розробка бізнес-плану, залучення ресурсів, управління зростанням. Узагальнюючи ці підходи, можна виділити комплексний і динамічний набір ключових етапів, кожен з яких є критично важливим для успішного функціонування та розвитку бізнесу.

Першим етапом є **планування**, що полягає у визначенні чітких, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей суб'єкта

підприємництва, а також у розробці стратегій, тактик і конкретних планів дій для їх досягнення. Цей етап включає розподіл ресурсів, встановлення термінів виконання та призначення відповідальних осіб.

Наступний етап, **організація**, передбачає створення ефективної організаційної структури, налагодження внутрішніх комунікацій і взаємодії між підрозділами, а також розподіл функціональних обов'язків, повноважень та відповідальності. В контексті інноваційного підприємництва це часто означає формування гнучких команд, здатних швидко реагувати на нові виклики та можливості, а також впровадження матричних або проєктних структур.

Функція **мотивації** спрямована на забезпечення високого рівня зацікавленості та залученості персоналу до виконання поставлених завдань. У підприємницькому середовищі, особливо в аграрному секторі, де важливе значення мають сезонність та специфіка технологічних процесів, мотивація часто будується не лише на матеріальних стимулах, але й на відчутті причетності до спільної мети, можливості професійного зростання та реалізації власного потенціалу.

Етап **контролю** забезпечує систематичне відстеження фактичних результатів діяльності, їх порівняння з плановими показниками, ідентифікацію відхилень та своєчасне впровадження коригувальних дій. В сучасних умовах контроль має бути не лише інструментом виявлення відхилень, але й засобом отримання зворотного зв'язку для подальшого вдосконалення бізнес-процесів. Це особливо актуально в аграрному секторі, де моніторинг показників врожайності, ефективності використання ресурсів та впливу нових технологій є критично важливим.

Крім цих основних функцій, управлінський процес пронизують інші важливі елементи.

Прийняття рішень є обґрунтованим вибором оптимальних варіантів дій на основі аналізу інформації, оцінки ризиків та можливостей. В умовах обмеженості інформації та часу це одна з ключових компетенцій підприємця, що вимагає здатності до аналітичного мислення, інтуїції та готовності до обґрунтованого ризику.

Координація забезпечує злагоджену та синхронізовану роботу всіх елементів підприємницької системи для досягнення спільних стратегічних та операційних цілей. Це особливо важливо для аграрних підприємств, де необхідно координувати діяльність різних підрозділів – від польових робіт до переробки та збуту продукції.

Слід наголосити, що в реальній підприємницькій практиці ці етапи рідко відбуваються ізольовано або в строго лінійній послідовності. Навпаки, вони тісно переплітаються, взаємодоповнюють один одного та утворюють динамічний і часто ітеративний процес. Підприємництво, особливо на початкових етапах, характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами зовнішнього середовища. Тому здатність підприємця та його команди гнучко адаптувати підходи до планування, організації, мотивації, контролю та прийняття рішень є ключовим фактором виживання та зростання.

Ключові етапи процесу управління підприємництвом, їх зміст, а також інструментарій їх практичної реалізації наглядно візуалізовані в Додатку З.

Ефективність практичної реалізації цих етапів значною мірою залежить від застосування відповідного управлінського інструментарію, що використовуються на кожному з визначених етапів з урахуванням специфіки підприємницького середовища. **Управлінський інструментарій** являє собою сукупність методів, технік, методологій, а також технічних та програмних засобів, що використовуються для реалізації управлінських функцій та досягнення поставлених цілей. До основних методів та технік, що застосовуються в процесі управління підприємництвом, належать:

1) На етапі стратегічного аналізу та планування: стратегічне прогнозування, сценарне планування, бенчмаркінг, стратегічні сесії, розробка збалансованої системи показників (BSC).

2) На етапі організації: делегування повноважень, проєктування організаційних структур, формування команд, реінжиніринг бізнес-процесів.

3) На етапі мотивації та лідерства: теорії мотивації (Маслоу, Герцберга, МакКлелланда), коучинг, менторинг, тімбілдинг, системи оцінки та винагородження персоналу.

4) На етапі контролю: фінансовий контроль, операційний контроль, стратегічний контроль, аудит.

5) На етапі прийняття рішень: аналіз проблем, мозковий штурм, метод Дельфі, SWOT-аналіз (для прийняття стратегічних рішень), аналіз витрат і вигод, дерево рішень.

6) На етапі координації та комунікації: наради, міжфункціональні команди, системи управління проєктами тощо.

Сутність, особливості застосування, переваги та обмеження зазначених методів та технік детально описані в Додатку И.

Таким чином, глибоке розуміння сутності, взаємозв’язку та особливостей практичної реалізації ключових етапів управління, підкріплене знанням та вмілим застосуванням відповідного інструментарію, є фундаментальною передумовою для формування компетентного підприємця та сталого розвитку його бізнесу. Ефективне використання інструментарію стратегічного аналізу та планування, організаційного проектування, мотивації та лідерства, контролю, прийняття рішень, координації та комунікації дозволяє суб’єкту підприємництва адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати ефективність діяльності та досягати поставлених цілей. Успіх підприємницької діяльності значною мірою залежить не лише від інноваційності ідей та ринкової кон’юнктури, але й від професійного управління на кожному етапі його розвитку.

6.3. Основні принципи управління підприємницькою діяльністю

Принципи управління підприємницькою діяльністю являють собою фундаментальні правила та настанови, що визначають підходи й методи ефективного керівництва суб’єктом господарювання. Їхнє послідовне застосування є критично важливим для успішного досягнення поставлених цілей та забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах динамічного та часто непередбачуваного підприємницького середовища.

Принципи управління підприємницькою діяльністю, основні з яких представлені на рис. 6.3.1, сприяють ефективному подоланню специфічних викликів підприємництва, таких як високий рівень ризику та необхідність безперервних інновацій.

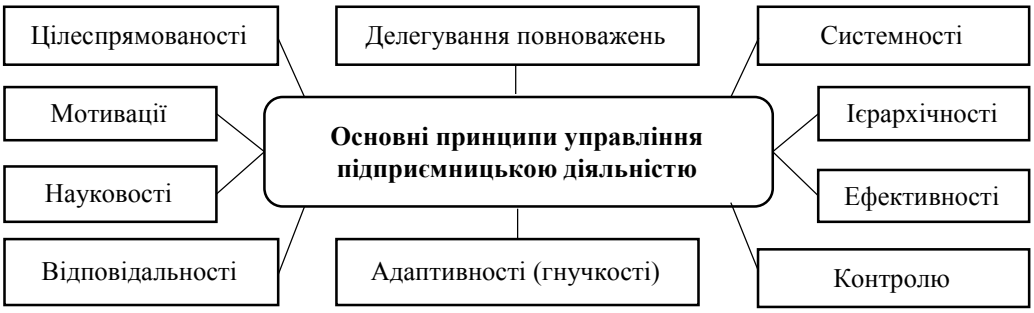


Рис. 6.3.1. Основні принципи управління підприємницькою діяльністю
Джерело: сформовано автором

Розглянемо кожен з цих принципів більш детально.

Принцип цілеспрямованості передбачає, що усі управлінські рішення та дії повинні бути чітко орієнтовані на досягнення визначених цілей суб'єкта підприємництва. Це включає формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей, які слугують дороговказом для всієї діяльності. Наприклад, для новоствореного суб'єкта аграрного бізнесу це може бути досягнення певного обсягу ринкової частки на ринку екологічно чистої продукції протягом першого року діяльності.

Принцип системності означає, що суб'єкт підприємництва слід розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів (структурних підрозділів, функціональних процесів, кадрового складу), а управління має враховувати ці зв'язки та забезпечувати їхню злагоджену інтеграцію для досягнення синергетичного ефекту. Зокрема, розробка маркетингової стратегії збуту аграрної продукції повинна здійснюватися з урахуванням виробничих можливостей суб'єкта підприємства та наявних ресурсів.

Принцип ієрархічності полягає у тому, що в організації управління формується певна ієрархічна структура з рівнями управління та підпорядкованості, де кожен рівень має свої повноваження та несе визначену відповідальність, що забезпечує чіткість у процесах прийняття рішень та контролю за їх виконанням. У малих підприємствах ієрархічні рівні можуть бути мінімізовані, проте чіткий розподіл відповідальності між членами команди залишається дуже важливим чинником.

Принцип делегування повноважень передбачає передачу керівником частини завдань та відповідних повноважень підлеглим. При цьому, відповідальність за кінцевий результат залишається за керівником. Цей підхід сприяє розвитку компетенцій персоналу, оперативності прийняття рішень на нижчих рівнях управління та вивільнення часу керівництва для вирішення стратегічних завдань. Делегування рутинних операційних завдань, наприклад, пов'язаних з обліком врожаю, дозволяє підприємцю зосередитися на питаннях впровадження нових технологій.

Принцип відповідальності визначає, що кожен працівник та кожен рівень управління несе чітко визначену відповідальність за виконання покладених на нього завдань та досягнення визначених результатів. Ця відповідальність має бути пропорційною наданим повноваженням. Чітко розроблені посадові інструкції та положення про структурні підрозділи сприяють визначенню меж відповідальності.

Принцип мотивації полягає у формуванні ефективної системи стимулів, що спонукають працівників до продуктивної роботи та досягнення цілей підприємства, що є ключовим аспектом управління. Ця система повинна включати як матеріальні (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, можливості професійного зростання, змістовна робота) методи стимулювання. Для залучення та утримання талановитих працівників в аграрному секторі важливу роль відіграє не лише конкурентна оплата праці, але й можливість безпосереднього впливу на розвиток компанії та впровадження інновацій.

Принцип контролю передбачає постійний моніторинг та об'єктивну оцінку фактичних результатів діяльності підприємства у порівнянні з прогнозними показниками для своєчасного виявлення відхилень, вжиття коригувальних заходів та забезпечення досягнення поставлених цілей. Регулярне складання та аналіз звітів про продажі дозволяє здійснювати контроль за ефективністю маркетингових зусиль та своєчасно коригувати стратегію просування.

Принцип ефективності означає досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні наявних ресурсів, що є фундаментальним принципом раціонального управління. Управлінські рішення повинні бути економічно обґрунтованими та спрямованими на оптимізацію використання всіх видів ресурсів. Впровадження енергоефективних технологій та оптимізація виробничих процесів є яскравим прикладами підвищення ефективності використання ресурсів в аграрному секторі.

Принцип адаптивності (гнучкості) відображає здатність системи управління оперативно реагувати на зміни зовнішнього (ринкова кон'юнктура, дії конкурентів, технологічні інновації) та внутрішнього (зміна цілей, організаційні проблеми) середовища підприємства, що є критично важливою для його виживання та розвитку. Це включає готовність до впровадження інновацій, перегляду стратегій та організаційних структур. Суб'єкт агробізнесу, яке швидко адаптує свій асортимент продукції до нових ринкових вимог або погодних умов, отримує значні конкурентні переваги.

Принцип науковості передбачає використання сучасних наукових методів та обґрунтованих підходів у процесі управління, таких як аналіз даних, моделювання, прогнозування та застосування інформаційних технологій, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та ефективності бізнес-процесів. Аналіз ринкових тенденцій на основі статистичних даних та використання систем точного землеробства є прикладами застосування цього принципу в аграрному секторі.

Окремим принципом, що набуває особливого значення в сучасних умовах, є *принцип демократизації управління*. Він полягає у залученні працівників до процесу підготовки та прийняття управлінських рішень, а також врахуванні їхньої думки та ініціативи. Це сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, розвитку корпоративної культури та покращенню якості управлінських рішень. Регулярні зустрічі керівництва з командами для обговорення поточних питань, проведення

мозкових штурмів та заохочення ініціативи знизу є прикладами реалізації принципу демократизації управління.

Управління підприємництвом є складною та еволюційною сферою. Поява нових технологій, зміна парадигм ведення бізнесу та зростання соціальної відповідальності можуть зумовлювати появу нових або модифікацію існуючих принципів управління, наприклад, інноваційності, етичності та орієнтації на споживача. Тому наведений перелік не є вичерпним.

Водночас, розуміння та свідоме застосування цих та інших фундаментальних принципів є необхідною умовою для побудови ефективної системи управління підприємництвом. Вони є своєрідними «правилами гри» або фундаментальними настановами, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та побудови раціональних управлінських процесів. Ігнорування цих принципів може призвести до неефективності, втрати контролю та, зрештою, до невдачі підприємницької ініціативи.

Застосування розглянутих принципів управління підприємницькою діяльністю може варіюватися залежно від специфіки бізнесу, його розміру, організаційної культури та етапу розвитку (життєвого циклу), проте їхнє глибоке розуміння та врахування є ключовим для кожного підприємця, який прагне до сталого розвитку та успіху свого підприємства.

Перехід до наступних аспектів управління підприємницькою діяльністю, таких як види організаційних структур, функціональні напрями та особливості управління на різних етапах розвитку, дозволить глибше зрозуміти практичне застосування цих фундаментальних принципів.

6.4. Види організаційних структур управління

Функція організації в управлінні підприємницькою діяльністю знаходить своє практичне відображення у побудові організаційної структури управління (надалі – ОСУ) суб’єкта підприємництва.

Організаційна структура управління являє собою впорядковану сукупність взаємопов’язаних і взаємопідпорядкованих елементів (підрозділів, служб, окремих працівників), що виконують певні управлінські функції для досягнення операційних цілей. Тобто, ОСУ визначає формальну конфігурацію суб’єкта підприємництва, встановлюючи склад підрозділів, ієрархічні рівні управління, функціональний розподіл праці, канали зв’язку та взаємодії, а також розподіл повноважень і відповідальності.

Основна мета ОСУ полягає у забезпеченні ефективної координації діяльності всіх складових суб’єкта підприємництва для реалізації його стратегічних намірів.

При проєктуванні ОСУ необхідно враховувати низку фундаментальних принципів, серед яких: відповідність цілям суб’єкта підприємництва, оптимальний поділ праці, збалансованість повноважень і відповідальності, керованість, гнучкість, адаптивність та економічність.

Розуміння рівнів та видів управління (рис. 6.4.1) є важливим контекстом для аналізу різних типів ОСУ.

Рис. 6.4.1. Рівні та види управління суб'єктом підприємництва
Джерело: розроблено автором

У сучасній теорії та практиці менеджменту виокремлюють різні рівні управління залежно від обсягу повноважень та стратегічної значущості прийнятих рішень:

➢ *Вищий рівень управління* (топ-менеджмент) визначає стратегічні орієнтири розвитку підприємства, формулює довгострокові цілі та затверджує ключові плани (наприклад, генеральний директор, виконавчий директор).

➢ *Середній рівень управління* (middle-менеджмент) керує функціональними службами та підрозділами, відповідає за досягнення цілей, визначених вищим керівництвом (наприклад, керівники департаментів, головні спеціалісти).

➢ *Нижчий рівень управління* (first-level managers) або операційний менеджмент організовує поточну роботу виконавців та забезпечує безпосереднє виконання виробничих та операційних завдань (наприклад, керівники відділів, бригадири) [32, с. 499].

Залежно від часового горизонту та характеру управлінських завдань виділяють наступні види управління:

✓ **Стратегічне управління**, яке орієнтоване на довгострокову перспективу (3-5 років і більше), включає визначення місії, візії, стратегічних цілей та розробку відповідних стратегій. До типових стратегічних цілей відносять напрями розвитку підприємництва, формування цільової ринкової частки тощо.

✓ **Тактичне управління**, що спрямоване на середньострокову перспективу (1-3 роки), передбачає деталізацію стратегічних планів у функціональних областях та розробку тактичних заходів. Прикладом тактичних заходів може бути забезпечення позиціонування конкретного товару на конкретному ринку з метою збільшення ринкової частки.

✓ **Оперативне управління**, яке охоплює короткостроковий період (до одного року), зосереджується на поточному плануванні, організації, мотивації та контролі операційної діяльності підприємства. Наприклад, до оперативного управління може бути віднесено організацію рекламної кампанії певного продукту на конкретному ринку.

Вибір конкретного типу ОСУ значною мірою залежить від розміру суб'єкта підприємства, галузі його діяльності, обраної стратегії розвитку, технологій, що використовуються, а також від необхідності забезпечення ефективного управління на різних рівнях та часових горизонтах (рис. 6.4.2).

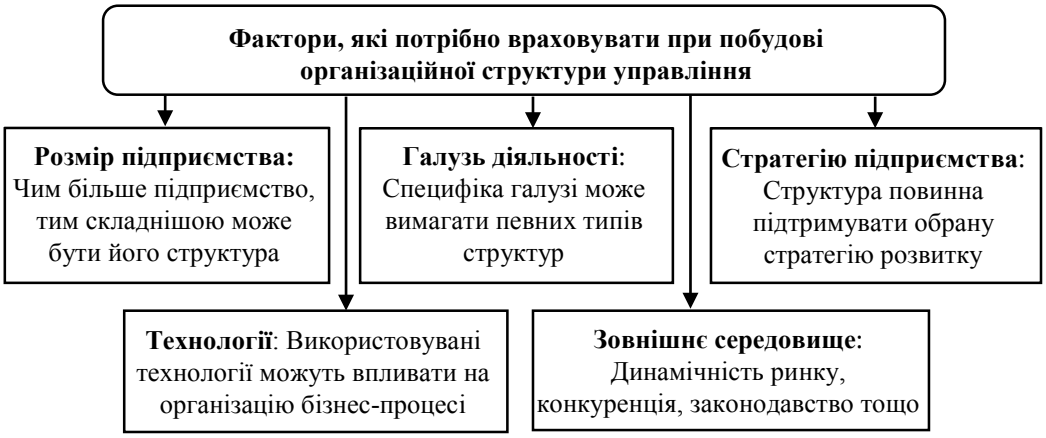


Рис. 6.4.2. Фактори, які потрібно враховувати при побудові організаційної структури управління

Джерело: розроблено автором

У теорії управління традиційно виділяють дві групи організаційних структур управління на основі критеріїв їх гнучкості та характеру взаємозв'язків: механістичні (бюрократичні, ієрархічні) та адаптивні (органічні).

Механістичні структури зазвичай характеризуються [67, с. 221]:

- чітким розподілом праці, що призводить до розвитку спеціалізації та наявності висококваліфікованих працівників на кожній посаді;
- ієрархією посад, за якої кожен нижчий рівень контролюється вищим, а повноваження та відповідальність працівників відповідають місцю в ієрархії;
- стрункою системою загальних правил і стандартів, що забезпечує однаковість під час виконання службових обов'язків та координацію різних завдань;
- формалістичною знеособленістю працівників у виконанні посадових обов'язків;
- прийом та звільнення працівників відбувається у суворій відповідності до кваліфікаційних вимог до них.

Організаційна структура, що відповідає цим характеристикам, є раціональною, оскільки прагне до об'єктивності рішень. До цього типу структур відносять лінійну, функціональну структури та їхній симбіоз – лінійно-функціональну й дивізіональну структури управління.

Адаптивні структури відрізняються гнучкістю, децентралізацією, меншою формалізацією та орієнтацією на проєктну або матричну організацію робіт. Їх головна особливість – здатність пристосовуватися до умов середовища, що змінюється. Основні недоліки адаптивних структур – їх складність та заплутаність управлінських зв'язків. Висока ступінь автономності підрозділів також може призвести до їхнього відриву від суб'єкта господарювання. До адаптивних структур відносяться проєктна та матрична структури, а також мережеві структури, що набувають все більшої популярності в сучасному підприємницькому середовищі.

Розглянемо існуючі види організаційних структур управління детальніше.

Лінійна структура управління – одна з найпростіших форм ОСУ, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, і кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі (рис. 6.4.3).

Рис. 6.4.3. Лінійна організаційна структура управління

Джерело: розроблено автором

Переваги лінійної ОСУ:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих наказів та вказівок);

-чітка відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);

- оперативність у прийнятті управлінських рішень;

- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;

- економічність (за умови невеликих розмірів суб'єктів підприємництва).

Недоліки лінійної ОСУ:

- високий рівень навантаження та вимог до кваліфікації лінійного керівника;

- низький рівень гнучкості та пристосованості до подальшого розвитку суб'єкта підприємництва;

- обмеження ініціативи у працівників на нижчих рівнях.

Найчастіше застосовується у діяльності малих підприємств з незначною чисельністю працівників, де власник, зазвичай, є керівником.

Функціональна структура управління базується на розподілі управлінських повноважень між функціональними службами (рис. 6.4.4). Кожен підрозділ підпорядковується одразу декільком функціональним керівникам. На сьогодні дана структура є мало поширеною. Її доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт. Наприклад, вона може бути ефективною для суб'єктів підприємств з масовим виробництвом.

Рис. 6.4.4. Функціональна організаційна структура управління

Джерело: розроблено автором

Переваги функціональної ОСУ:

- високий рівень кваліфікації функціональних керівників та їх компетентність у відповідних сферах;
- зниження навантаження на керівника вищого рівня за рахунок делегування частини повноважень функціональним керівникам;
- високий рівень ефективності при виконанні типових завдань;
- скорочення часу проходження інформації.

Недоліки функціональної ОСУ:

- порушення принципу єдиноначальності та подвійне підпорядкування виконавців;
- складність у формуванні системи взаємозв'язків;
- відсутність чіткої системи відповідальності;
- складність контролю;
- довга процедура прийняття рішень.

Лінійно-функціональна структура управління комбінує переваги лінійної та функціональної структур і є найбільш поширеною, зокрема, серед підприємств середнього розміру (рис. 6.4.5).

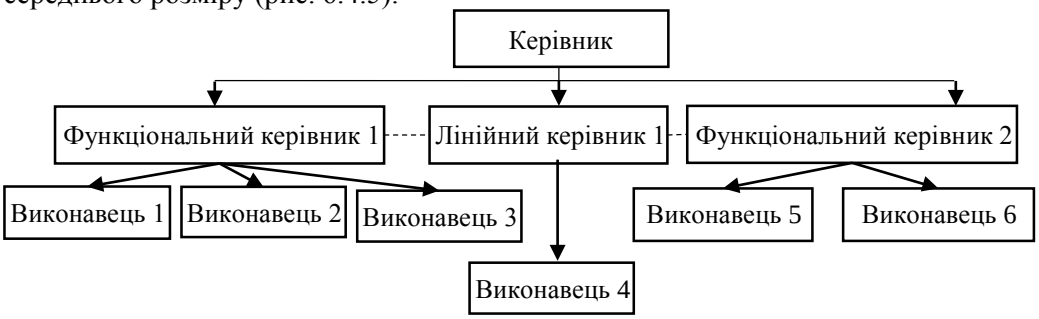


Рис. 6.4.5. Лінійно-функціональна організаційна структура управління
Джерело: розроблено автором

За лінійно-функціональної ОСУ наявні функціональні служби, які, водночас, не мають прямого впливу на виконавців, а формують інформаційно-аналітичне забезпечення рішень для лінійних керівників.

Переваги лінійно-функціональної ОСУ:

- зниження навантаження на лінійного керівника;
- високий рівень кваліфікації керівників функціональних служб;
- збереження принципу єдиноначальності.

Недоліки лінійно-функціональної ОСУ:

- низький рівень гнучкості управління;
- зниження рівня оперативності прийняття рішень;
- зниження рівня координації функціональних підрозділів [124].

Дивізіональна структура управління характеризується виділення автономних структурних підрозділів (дивізіонів) з високим рівнем самостійності та значним обсягом повноважень керівника щодо прийняття рішень (див. рис. 6.4.6).

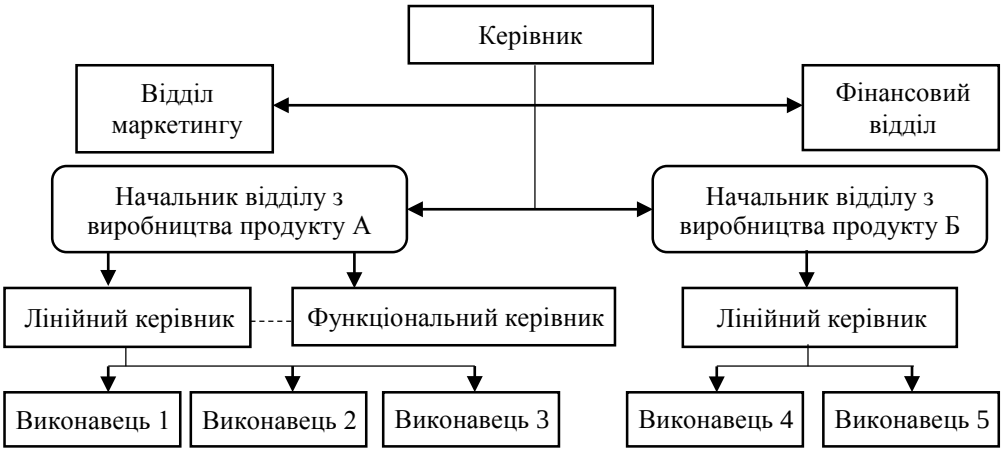


Рис. 6.4.6. Дивізіональна організаційна структура управління

Джерело: розроблено автором

Виділення автономних підрозділів (дивізіонів) можливе на основі окремих видів продукції (кожен дивізіон відповідає за виробництво певного виду продукції або певної товарної групи); груп споживачів (кожен дивізіон орієнтований на роботу зі специфічним споживчим сегментом); території (місця) розташування. Дана організаційна структура управління підходить для великих диверсифікованих підприємств.

Переваги дивізіональної ОСУ:

- високий рівень автономії структурних підрозділів при веденні операційної діяльності;
- високий рівень кваліфікації керівників у рамках окремих структурних підрозділів за рахунок спеціалізації;
- зниження навантаження на вище керівництво суб'єкта підприємницької діяльності.

Недоліки дивізіональної ОСУ:

- дублювання окремих управлінських функцій, що призводить до збільшення управлінських витрат;
- проблеми у координації ресурсів, конкуренція між структурними підрозділами за ресурси [124].

Проєктна структура управління є тимчасовою структурою, що створюється на базі існуючої (найчастіше лінійно-функціональної) структури управління для реалізації конкретного проєкта. Проєктна група (команди проєкту) формування з фахівців різних підрозділів. Після завершення проєкту учасники команди повертаються до своїх основних структурних підрозділів, або переходять до команди нового проєкту.

Переваги проєктної ОСУ:

- високий рівень концентрації зусиль на реалізації проєкту в рамках діяльності проєктної групи;
- швидкість та оперативність прийняття рішень в рамках проєктної групи;
- високий рівень гнучкості та спеціалізації.

Недоліки проєктної ОСУ:

- складність у формуванні персоналу, що пояснюється вимогами до його кваліфікації та здатності до адаптації;
- у випадку тимчасової відсутності проєктів може виникнути проблема незайнятості працівників, які входили до проєктних груп.

Матрична структура управління передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проєктних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг) (рис. 6.4.7). Характерна для суб'єктів підприємництва, що реалізують одночасно декілька проєктів.

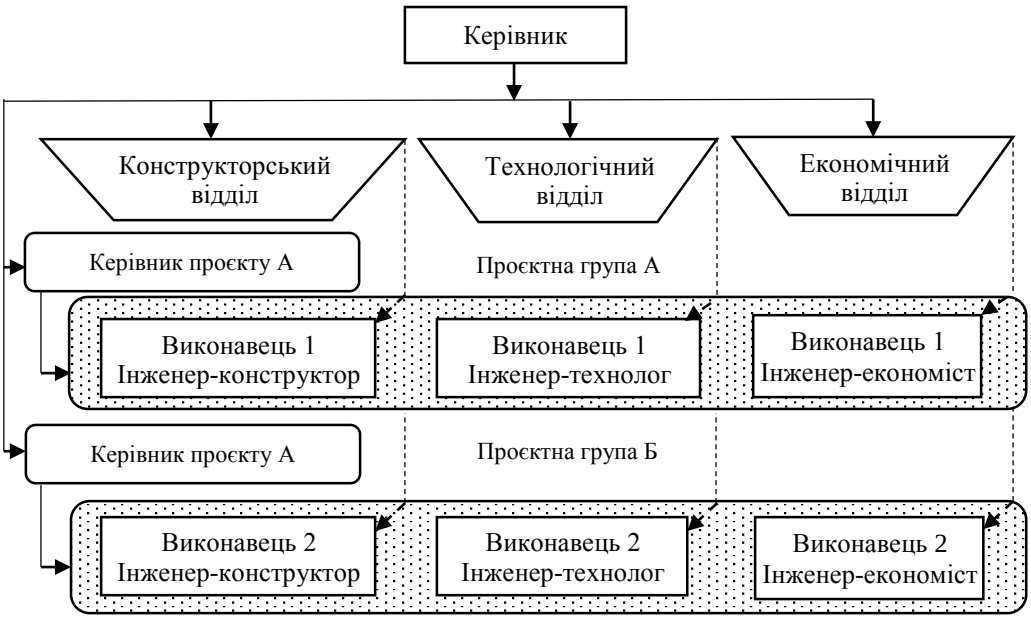


Рис. 6.4.7. Матрична організаційна структура управління

Джерело: розроблено автором

Переваги матричної ОСУ:

- високий ступінь гнучкості та адаптивності;
- високий рівень ефективності при одночасній реалізації декількох проектів;
- чіткий розподіл обов'язків між лінійними та функціональними керівниками;
- наявність засобів координації ресурсів та окремих проєктів.

Недоліки матричної ОСУ:

- обмежена сфера застосування;
- можливість виникнення конфліктних ситуацій між функціональними та лінійними керівниками;
- складність та високі витрати часу на забезпечення комунікації;
- складність впровадження у кризових умовах діяльності підприємництва.

Для сучасних гнучких підприємств, які активно використовують аутсорсинг та партнерські зв'язки, характерною може бути **мережева структура управління**. Під мережевими структурами розуміються коопераційні угоди, що об'єднують

найчастіше малі та середні підприємства, які координують свою діяльність, що не виключає їхньої конкуренції між собою. Вона представляє собою сукупність незалежних організацій або вузлів, об'єднаних для досягнення спільних цілей за допомогою інформаційних технологій та договорів. Мережева організація має одночасно наступні характеристики: спеціалізація функціональної структури, автономність дивізіональної структури, можливість перерозподілу ресурсів матричної структури.

Стислий порівняльний аналіз різних видів організаційних структур управління за ключовими критеріями представлений в Додатку І.

Важливо розуміти, що організаційна схема будь-якого суб'єкта підприємницва не може повністю відобразити такий фактор, як людська поведінка, що впливає на порядок взаємодії та ефективність. Саме людська поведінка визначає функціонування структури більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій. Організаційна структура значною мірою залежить від того, як до її вибору ставляться менеджери, до якого типу вони воліють і наскільки готові до введення нетрадиційних форм побудови підприємства [67, с. 227].

Отже, кожен вид організаційної структури управління підприємством має свої переваги та недоліки. Вибір організаційної структури – стратегічне рішення, оскільки воно визначає, як підприємство спрямовуватиме свої зусилля для досягнення поставленої мети. Структура підприємства повинна сприяти реалізації його стратегії, а при зміні стратегії вона також може змінюватися.

У міру зростання та розвитку суб'єкта підприємництва його організаційна структура, як правило, еволюціонує від простих лінійних або функціональних форм до більш складних лінійно-функціональних, дивізіональних або навіть матричних і мережевих структур (рис. 6.4.8). Ця еволюція зумовлена необхідністю адаптації до збільшення масштабів діяльності, розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки та зростання складності зовнішнього середовища.

Сучасні тенденції в управлінні демонструють зростання значення гнучких, децентралізованих та адаптивних організаційних форм, таких як *плоскі структури* (характеризуються зменшення кількості рівнів управління для прискорення комунікації та прийняття рішень), *Agile-підходи* (гнучкі методології управління проєктами та командами, що передбачають самоорганізацію, швидку адаптацію до змін та ітеративний підхід до роботи), *самоорганізовані команди* (надання командам більшої автономії у прийнятті рішень та виконанні завдань) та мережеві організації, що зумовлено необхідністю швидкої реакції на зміни та інноваційного розвитку.

Отже, вибір оптимальної організаційної структури управління є стратегічно важливим рішенням, яке має враховувати специфіку підприємства, його цілі, стратегію, а також необхідність ефективного управління на різних рівнях та часових горизонтах. Адекватна організаційна структура є ключовим фактором забезпечення ефективної діяльності та досягнення сталого успіху в підприємницькій діяльності. На думку ідеологів менеджменту, найкраща структура – це та, яка найкращим чином дозволяє суб'єкту господарювання ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх працівників і таким чином задовольняти потреби клієнтів та із високою ефективністю досягати своїх цілей [67, с. 227].

Рис. 6.4.8. Примірна схема еволюції організаційних структур управління в залежності від зростання та розвитку суб'єкта підприємництва
Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 6

Даний розділ був присвячений дослідженню архітектоніки управління підприємництвом – його внутрішньої будови, структури та взаємозв'язків між ключовими елементами. Системний аналіз викладених питань дозволив:

6.1. *Розкрити сутність, цілі та завдання управління підприємницькою діяльністю*. Обґрунтовано, що управління є не лише процесом, а й мистецтвом цілеспрямованого впливу на діяльність суб'єкта підприємства. Визначено його ключові цілі (оптимізація ресурсів, стабілізація та зростання) та завдання, а також підкреслено особливу роль суб'єкта управління – підприємця, який є ініціатором, координатором та відповідальною особою за весь процес. З'ясовано, що унікальність управління підприємництвом полягає у необхідності постійного балансу між стратегічними та тактичними цілями, що зумовлено динамічним та ризикованим характером підприємницького середовища.

6.2. *Проаналізувати ключові етапи (функції) процесу управління та методи їх практичної реалізації*. Систематизовано класичні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) та доведено їх циклічність та взаємопов'язаність у динамічному процесі управління підприємництвом. Обґрунтовано, що ефективність реалізації цих функцій залежить від вмілого застосування відповідного управлінського інструментарію, який включає сукупність методів і технік, що дозволяють перетворити теоретичні завдання на практичні дії. З'ясовано, що ці етапи формують безперервний цикл, який дозволяє суб'єкту підприємництва адаптуватися до змін та забезпечувати сталий розвиток.

6.3. *Визначити основні принципи управління підприємницькою діяльністю*. Систематизовано та охарактеризовано основні принципи управління, такі як цілеспрямованість, системність, ієрархічність, адаптивність, ефективність та інші. Обґрунтовано, що ці принципи є фундаментальними правилами та настановами, що забезпечують раціональне прийняття управлінських рішень. Доведено, що свідоме застосування цих принципів є критично важливим для подолання специфічних викликів підприємництва та побудови ефективної системи менеджменту.

6.4. *Схарактеризувати та класифікувати види організаційних структур управління*. Визначено сутність організаційної структури управління як формальної конфігурації суб'єкта підприємницва. Проаналізовано та класифіковано механістичні (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна) та адаптивні (проєктна, матрична, мережева) структури, розкривши їх переваги, недоліки та сфери застосування. Обґрунтовано, що вибір оптимальної організаційної структури є стратегічним рішенням, що визначає ефективність діяльності та має еволюціонувати разом із зростанням та розвитком суб'єкта підприємництва. З'ясовано, що в сучасних умовах зростає значення гнучких та адаптивних структур, які краще відповідають динаміці ринку та інноваційним вимогам.

Таким чином, у розділі «Архітектоніка управління підприємництвом» було сформовано цілісне уявлення про управління як про системну будову, яка ґрунтується на чітких принципах, реалізується через послідовні функції та формується в конкретних організаційних структурах. Засвоєння цих компонентів є ключовим для підприємців, оскільки дозволяє їм не лише ефективно організовувати поточну діяльність, а й проактивно формувати стратегії для досягнення сталого успіху в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 7. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

У сучасному динамічному та висококонкурентному бізнес-середовищі, що постійно змінюється під впливом глобалізації, технологічного прогресу та підвищеної нестабільності, стратегічне управління набуває вирішального значення. Це не просто перевага, а життєво важлива необхідність для забезпечення довгострокового бачення, проактивного прогнозування та системного формування суб'єктом підприємництва стратегічних рішень.

Цей розділ присвячений комплексному дослідженню стратегічного управління як фундаментального інструменту забезпечення стійкого зростання, раціонального використання обмежених ресурсів та швидкої адаптації суб'єктів підприємництва до мінливих зовнішніх умов. У ньому послідовно розкривається сутність стратегічного управління, його історична еволюція, ключові етапи та принципи, а також розглядаються основні види стратегій, що можуть бути застосовані для досягнення довгострокових цілей. Особлива увага приділяється практичному інструментарію стратегічного управління та специфіці його застосування в умовах малого та середнього підприємництва. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про комплексний характер стратегічного менеджменту в підприємницькій діяльності.

7.1. Сутність та особливості стратегічного управління в підприємництві

У сучасному економічному середовищі, що характеризується високою динамічністю та інтенсивною конкуренцією, суб'єкти підприємництва гостро потребують довгострокової орієнтації управління. Здатність до проактивного прогнозування та систематичного планування є критично важливими передумовами для виживання та успішної реалізації будь-яких підприємницьких ініціатив. У цьому контексті концепція стратегічного управління підприємництвом постає як фундаментальний інструмент, що пропонує інтегрований та системний підхід до формування й реалізації довгострокових конкурентних переваг [44].

Формалізація концептуальних засад стратегічного управління відбулася у 70-х роках XX століття, значною мірою завдяки новаторським працям І. Ансоффа [3] та дослідженням провідної консалтингової компанії McKinsey. Проте, фундаментальні ідеї, що лягли в її основу, сягають більш ранніх періодів. До них можна віднести принципи наукового управління, сформульовані Фредеріком Тейлором, теорії організації Макса Вебера, а також перші спроби застосування системного аналізу в управлінській практиці. Необхідність у розробці більш комплексного та далекоглядного підходу до управління була зумовлена зростанням складності бізнес-середовища, інтенсифікацією процесів глобалізації та стрімким технологічним прогресом у другій половині XX століття. Поширення стратегічного управління у 80-х роках стало прямим наслідком усвідомлення його беззаперечних переваг провідними світовими корпораціями, зокрема General Electric та IBM, які успішно інтегрували його у власну діяльність [57].

Стратегічне управління підприємництвом можна визначити як динамічний та ітеративний процес розробки та послідовної реалізації комплексу управлінських рішень і дій, головною метою яких є забезпечення довгострокового

розвитку та досягнення стійких конкурентних переваг суб'єкта підприємництва в умовах постійних трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища [65, с. 99]. У контексті підприємницької діяльності особлива увага акцентується на специфічних аспектах, що відрізняють його від загального стратегічного управління. До них належать: обмеженість ресурсів, що вимагає особливо виваженого підходу до їх розподілу; високий рівень невизначеності, який зумовлює необхідність гнучкості та адаптивності; перманентна потреба у швидкій адаптації до змін ринку; виражена орієнтація на інновації та експоненційне зростання; а також ключова роль підприємницького мислення та унікального бачення, що є рушійною силою розвитку.

В основі концепції стратегічного управління підприємництвом лежить глибоке усвідомлення та аналіз взаємодії суб'єкта підприємництва з факторами зовнішнього середовища, а також безумовна необхідність їхнього всебічного врахування при формуванні та прийнятті стратегічних рішень. Ефективне стратегічне управління вимагає не лише детального аналізу зовнішніх можливостей та потенційних загроз, що можуть впливати на діяльність суб'єкта підприємництва, але й критичної оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін, наявних ресурсів та унікальних ключових компетенцій суб'єкта підприємництва [17]. Це дозволяє розробити стратегії, які максимально використовують внутрішній потенціал та мінімізують вплив несприятливих зовнішніх факторів.

Стратегічне управління підприємництвом характеризується низкою **специфічних особливостей,** які відрізняють його від інших управлінських парадигм [121, с. 25-27]:

По-перше, воно передбачає *поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів*. Системний підхід вимагає інтегрованого врахування внутрішньої організації суб'єкта підприємництва як єдиного цілого, що складається з взаємопов'язаних елементів. Ситуаційний підхід акцентує на динаміці зовнішнього середовища, вимагаючи постійного моніторингу та адаптації до змін. Цільовий підхід забезпечує чітке визначення довгострокових орієнтирів розвитку.

По-друге, воно *орієнтоване на дослідження умов функціонування* суб'єкта підприємництва, що проявляється у безперервному моніторингу, аналізі та інтерпретації інформації про стан та зміни факторів зовнішнього середовища, включаючи потреби споживачів, діяльність конкурентів, технологічні тенденції та регуляторні зміни.

По-третє, ефективне стратегічне управління базується на *врахування баз стратегічної інформації,* що включає збір, обробку та використання релевантної інформації для зниження рівня невизначеності та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. До таких інформаційних ресурсів належать галузеві звіти, маркетингові дослідження, дані про конкурентів, технологічні прогнози тощо.

По-четверте, стратегічне управління надає можливість *прогнозування наслідків управлінських рішень* шляхом аналізу їхнього потенційного впливу на ключові чинники внутрішнього середовища підприємства та його взаємодію із зовнішнім оточенням. Розробка різноманітних сценаріїв розвитку бізнесу є одним з інструментів такого прогнозування.

По-п'яте, стратегічне управління в підприємництві активно *використовує специфічний інструментарій* для аналізу, планування та контролю (SWOT-аналіз,

PESTEL-аналіз, модель п’яти сил Портера, бізнес-модель Канвас, дорожні карти розвитку, ключові показники ефективності (KPIs) та інші), який буде детально розглянутий у параграфі 7.4.

По-шосте, кінцевою метою стратегічного управління є *створення базису для довгострокової ефективності*, що передбачає стабільне, продуктивне та високоефективне функціонування бізнесу, досягнення його стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку в перспективі.

Система стратегічного управління в підприємництві є динамічною та адаптивною, а її специфіка може значно варіювати залежно від низки чинників. До таких чинників належать: галузь функціонування, розмір бізнесу та специфіка його діяльності, що визначає особливості ринку та конкуренції; розмір бізнесу та специфіка його операційної діяльності; характеристики внутрішнього середовища; рівень науково-технічного розвитку, що впливає на інноваційний потенціал; а також загальна система управління суб’єктом підприємництва, що визначає його здатність до змін [121, с. 28].

Щодо доцільності стратегічного управління існують різні погляди. *Прихильники* наголошують на його здатності забезпечувати системну оцінку поточного стану суб’єкта підприємництва та ринку з урахуванням майбутніх перспектив. Вони підкреслюють його роль у формуванні проактивної реакції на зміни зовнішнього середовища, забезпеченні чіткої орієнтації персоналу, координацію цілей та підвищення загальної адаптивності суб’єкта підприємництва [2]. Однак, існують і контраргументи. *Противники* вказують на обмеженість можливостей точного прогнозування майбутнього, відсутність уніфікованих процедур, значні витрати часу та ресурсів, які необхідні для розробки та реалізації стратегії, потенційну бюрократизацію управління та ризик помилок в умовах високої невизначеності [57]. Особливо для малих та гнучких суб’єктів підприємництва надмірна формалізація стратегії може виявитися контрпродуктивною, гальмуючи їхню оперативність.

Еволюція стратегічного управління відбувалася поступово, пройшовши кілька етапів розвитку, що відображають зростання складності управлінських завдань та зміни в економічному середовищі. Початковим етапом було *бюджетування* (від початку XX ст.), яке розглядалося як основний інструмент для короткострокового фінансового планування та контролю, з обмеженим зв'язком зі стратегічними цілями. Основний акцент, при цьому, робився на фінансових показниках та їх виконанні. У малому підприємництві бюджетування часто є ключовим інструментом контролю витрат на початкових етапах розвитку. Наступний етап – *довгострокове планування* (50-60-ті рр. XX ст.) асоціюється з розробкою планів, орієнтованих на досягнення цілей протягом тривалого періоду (зазвичай п’ять років і більше). Проте, такі плани часто були екстраполяцією минулих тенденцій без глибокого аналізу стратегічних альтернатив. Згодом з’явилося *стратегічне планування* (60–70-ті рр. XX ст.), що стало адаптивним процесом розробки та корекції формалізованих планів на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Воно охоплювало систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проєктів і програм, проте головний змістовий наголос при цьому робився на довгострокових цілях та стратегіях їх досягнення. Бюджетування почало інтегруватися як інструмент реалізації

стратегічних планів. Зрештою, від середини 70-х років розвинулося *стратегічне управління*, яке характеризується інтеграцією як формальних, так і поведінкових аспектів управління. Воно спрямоване на формулювання та реалізацію ефективних стратегій для досягнення цілей та постійної адаптації до динаміки зовнішнього середовища.

На думку деяких вчених, в останні роки стратегічне управління все частіше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави стверджувати про його трансформацію у *систему стратегічного підприємництва*. Це явище зумовлене технологічним динамізмом, непередбачуваністю ринку та посиленням конкурентної боротьби, що вимагає від великих компаній створення відносно незалежних господарських одиниць. Такі підрозділи підтримують безпосередні зв'язки зі споживачами, самостійно визначають власну стратегію та несуть повну відповідальність за результати, що є прикладом децентралізації та підвищення гнучкості [20, с. 10].

Стратегічне управління суб'єктом підприємництва слід розглядати як комплексну систему, основними взаємопов'язаними елементами якої є:

а) *Стратегія*, як сукупність управлінських рішень, спрямованих на перспективний розвиток підприємництва та досягнення його довгострокових цілей. Вона окреслює шлях, яким суб'єкт підприємництва прагне досягти своїх амбіцій.

б) *Організаційна структура управління* – це формальна структура, що визначає межі підрозділів та зв'язки між ними, забезпечуючи організаційну основу для ефективної розробки та впровадження стратегії. Гнучка та адаптивна структура є важливою для суб'єктів підприємництва, що діють в умовах швидких змін.

в) *Організаційна культура* – система спільних цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, що визначає «правила гри» в колективі та суттєво впливає на здатність суб'єкта підприємництва до стратегічних змін та впровадженню інновацій. Вона формує внутрішнє середовище, що може як сприяти, так і перешкоджати реалізації стратегічних ініціатив.

Ґрунтовне розуміння сутності та особливостей стратегічного управління в підприємництві є необхідною передумовою для аналізу практичних кроків його реалізації, які будуть детально розглянуті у наступному параграфі.

7.2. Покроковий процес стратегічного управління суб'єктом підприємництва

Стратегічне управління є тривалим, ітеративним та циклічним процесом, що охоплює низку послідовних етапів, спрямованих на системне формування та ефективну реалізацію довгострокових цілей суб'єкта підприємництва в умовах постійно змінюваного середовища. Фундаментальні стадії цього процесу комплексно відображені на рис. 7.2.1, який візуалізує взаємозв'язок між окремими фазами та підкреслює циклічний характер управлінської діяльності.

Розглянемо кожен з етапів стратегічного управління більш детально.

Етап 1. Формування місії, бачення та цінностей бізнесу

Ця початкова стадія є визначальною, оскільки передбачає формування фундаментальних орієнтирів діяльності суб'єкта підприємництва, що стануть остовом для подальшого стратегічного планування.

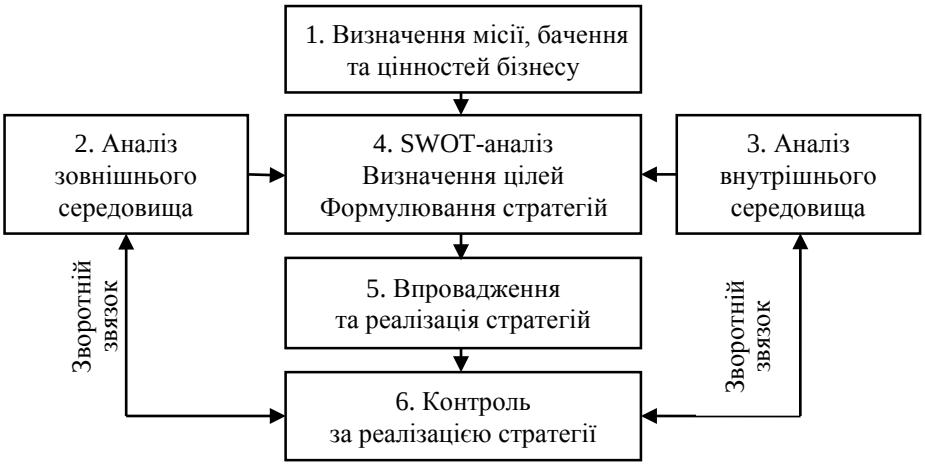


Рис. 7.2.1. Процес стратегічного управління суб'єктом підприємництва
Джерело: адаптовано за [20, с. 20].

Місія – це лаконічне та всеосяжне твердження, що описує основне призначення, філософію та глибинну причину існування суб'єкта підприємництва. Вона відповідає на низку ключових питань, що окреслюють сутність бізнесу: «Що саме ми виробляємо або які послуги ми надаємо?», «Для кого призначена наша діяльність, тобто хто є нашою цільовою аудиторією?», «Яку цінність ми створюємо для наших клієнтів та суспільства в цілому?», а також «Якими основними цінностями та принципами ми керуємося у своїй діяльності?».

Ідеальна місія, як правило, досягається через баланс між тим, що суб'єкт підприємництва продукує, для кого він це робить, і які цінності при цьому сповідує. *Споживчоорієнтований підхід* до формування місії суб'єкта підприємництва акцентує увагу на розумінні та задоволенні потреб клієнтів, а також на створення для них доданої цінності. Прикладом такої споживчоорієнтовананої місії може слугувати твердження «Забезпечувати доступними та якісними освітніми ресурсами тих, хто прагне до саморозвитку». На противагу споживчо-орієнтованому підходу, існує *продуктоорієнтований підхід* до формування місії, ключова відмінність полягає у першочерговій увазі до самого продукту або послуги, а не до потреб та бажань споживачів. Історичним прикладом цього підходу є відома фраза Генрі Форда «Будь-який покупець може мати автомобіль будь-якого кольору, який він забажає, за умови, що цей колір буде чорним». Сучасним прикладом може бути місія, сфокусована на технологіях: «Розробляти інноваційне програмне забезпечення для оптимізації бізнес-процесів».

Основні розбіжності між цими двома підходами візуалізовані в табл. 7.2.1.

У сучасному бізнес-середовищі чисто продуктоорієнтований підхід часто містить значні ризики, оскільки ігнорування потреб споживачів може призвести до того, що навіть високоякісний продукт не знайде свого покупця на ринку. Більшість компаній прагнуть до гармонійного поєднання пропонування якісного продукту із задоволенням потреб своєї цільової аудиторії, еволюціонуючи у напрямку споживчоорієнтованого підходу або його комбінації з іншими стратегіями.

Таблиця 7.2.1

Ключові відмінності між споживчоорієнтованим та продуктоорієнтованим підходами

Характеристика	Продуктоорієнтований підхід	Споживчоорієнтований підхід
Основний фокус	Продукт (його якість, характеристики, інноваційність)	Споживач (його потреби, бажання, проблеми)
Рушійна сила	Внутрішні можливості компанії, технології, виробництво	Потреби ринку, запити клієнтів
Прийняття рішень	На основі внутрішнього бачення, інженерних розробок	На основі дослідження ринку, аналізу споживчої поведінки
Маркетинг	Переконання споживачів у перевагах існуючого продукту	Адаптація продукту та маркетинг-гових зусиль до потреб споживачів
Довгострокова мета	Створення та вдосконалення найкращого продукту на ринку	Задоволення потреб споживачів та побудова довгострокових відносин

Джерело: розробка автора

Бачення (візія) суб'єкта підприємництва – це надихаючий та довгостроковий образ бажаного майбутнього стану, що відображає його масштаби, вплив та місця серед конкурентів. Це свого роду ментальна картина ідеального стану суб'єкта підприємництва через певний проміжок часу. Наприклад, «Стати провідним виробником органічної агропродукції в регіоні, відомим своєю високою якістю, екологічною відповідальністю та внеском у здоров'я наших людей». Ефективне бачення має бути не лише описовим, але й здатним мотивувати команду та інших стейкхолдерів до досягнення спільних амбітних цілей.

Цінності – це фундаментальні переконання, ідеали та етичні принципи, які детермінують поведінку підприємців та їхній підхід до ведення бізнесу. Вони є наріжним каменем організаційної культури та суттєво впливають на процес прийняття рішень на всіх рівнях управління. Прикладами таких цінностей можуть бути інноваційність, клієнтоорієнтованість, чесність та соціальна відповідальність.

Етап 2. Аналіз зовнішнього середовища

На цьому етапі проводиться ґрунтовне дослідженню зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність суб'єкта підприємництва. Метою цього аналізу є виявлення наявних можливостей, які можуть бути використані для розвитку та ідентифікація потенційних загроз, що вимагають розробки превентивних заходів. Для цього застосовуються такі методи, як PEST-аналіз, що досліджує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, а також модель п'яти сил М. Портера, що дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі (див. параграф 4.2-4.3). Комплексний аналіз зовнішнього середовища допомагає ідентифікувати перспективні ринкові ніші, зрозуміти незадоволені потреби клієнтів, оцінити дії конкурентів та визначити потенційні бар'єри для входу на ринок.

Етап 3. Аналіз внутрішнього середовища

Ця стадія присвячена всебічному дослідженню внутрішніх ресурсів, наявних компетенцій, а також сильних і слабких сторін суб'єкта підприємництва. Метою є визначення його унікальних конкурентних переваг та існуючих обмежень. Для аналізу внутрішнього середовища застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, функціональний аналіз, аналіз ресурсів, а також оцінка організаційної

структури та корпоративної культури (див. параграф 4.4). Цей аналіз допомагає суб'єкту підприємництва об'єктивно оцінити наявний потенціал для успішної реалізації визначених стратегічних цілей.

Етап 4. Визначення стратегічних цілей та формулювання стратегій

Ця стадія стратегічного управління є інтегративною, оскільки об'єднує результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, найчастіше за допомогою SWOT-аналізу, що дозволяє визначити стратегічні перспективи розвитку суб'єкта підприємництва. На основі місії та бачення та результатів проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формуються конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі функціонування та розвитку суб'єкта підприємництва. Отже, **стратегічні цілі** – це конкретні та вимірювані показники діяльності, яких прагне досягти суб'єкт підприємництва у визначений часовий період. Сформульована відповідно до SMART-вимог ціль може виглядати наступним чином: збільшити до кінця наступного року обсяги реалізації твердого сиру у Чернігівській області на 15 %.

У стратегічному управлінні традиційно виділяють вісім ключових областей для визначення цілей: положення на ринку, інновації, продуктивність, ресурси, прибутковість, управлінські аспекти, персонал та соціальна відповідальність (див. рис. 7.2.2).

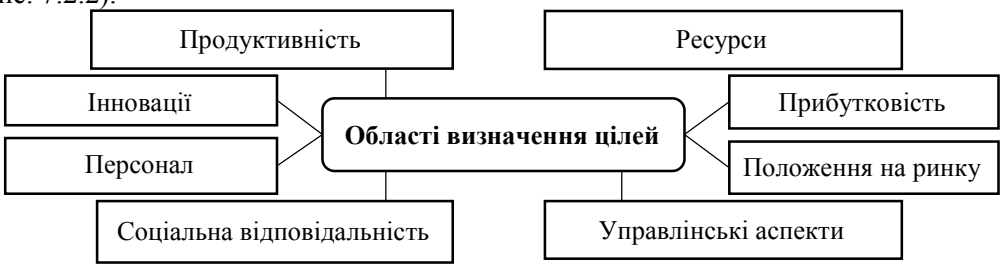


Рис. 7.2.2. Області визначення цілей

Джерело: розробка автора

Розглянемо детальніше представлені області визначення цілей.

1) *Положення на ринку.* Ринкові цілі можуть включати: завоювання лідерства на визначеному ринку або його сегменті, збільшення частки ринку суб'єкта підприємництва або зміцнення його конкурентного статусу. Наприклад, ціллю може бути: «зайняти 10 % ринку онлайн-продажу крафтових виробів протягом 2 років».

2) *Інновації.* Цільові настанови в цій області пов'язані з визначенням нових способів ведення бізнесу, розвитком виробництва нових товарів, а також застосуванням передових технологій. Прикладом цілі є: «запускати новий екологічно чистий продукт кожні 18 місяців».

3) *Продуктивність.* Ефективність функціонування суб'єкта підприємництва значною мірою визначається його здатністю забезпечувати виробництво продукції за мінімально можливою собівартістю. При цьому, критично важливими є такі показники, як продуктивність праці та енергоємність. Метою може бути: «знизити собівартість виробництва на 5 % протягом наступного року за рахунок оптимізації виробничих процесів».

4) *Ресурси.* Ця область передбачає визначення потреби у всіх видах ресурсів та формулювання цілей щодо їх розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності та зниження залежності суб'єкта підприємництва від одного джерела сировини. Наприклад: «диверсифікувати постачальників основної сировини до кінця 2026 року».

5) *Прибутковість.* Ці цілі безпосередньо пов'язані з досягненням визначеного рівня рентабельності та забезпеченням заданого рівня прибутку, що, як правило, виражено кількісно. Наприклад: «досягти рентабельності власного капіталу на рівні 15 % до 2027 року».

6) *Управлінські аспекти.* Забезпечення ефективного менеджменту є однією з ключових цілей будь-якого суб'єкта підприємництва, що орієнтується на довгострокову перспективу. До факторів, що впливають на ефективність управлінського процесу, можна віднести: залучення до роботи висококваліфікованих менеджерів; формування адекватної організаційної культури та створення адаптивних систем управління для діяльності в умовах непередбачених ситуацій. Прикладом цілі є: «впровадити систему управління якістю ISO 9001 протягом 3 років».

7) *Персонал.* Цілі у відношенні персоналу можуть бути пов'язані зі збереженням робочих місць, забезпеченням конкурентного рівня оплати праці, поліпшенням умов і мотивації праці, скороченням плинності кадрів та підвищенням рівня кваліфікації працівників. Наприклад: «знизити плинність кадрів серед ключових фахівців до 5 % на рік».

8) *Соціальна відповідальність.* В сучасних умовах більшість економістів визнає, що суб'єкти господарювання повинні орієнтуватися не лише на максимізацію прибутку, але й на розвиток соціальних цінностей. Ця ідея закладена й в основу концепції соціально-етичного маркетингу, що набула значного поширення в останні роки. Оскільки суб'єкт підприємництва є відкритою системою, він повинен підтримувати зв'язок зі своїм оточенням, враховуючи його вплив для створення сприятливого іміджу. Наприклад: «зменшити викиди CO_2 на 10% протягом 5 років».

Важливість цілей полягає у тому, що вони є невід'ємним фундаментом для всього подальшого процесу стратегічного управління. Вони слугують *орієнтиром*, визначаючи вектор руху бізнесу. Амбітні, але досяжні цілі формують потужну *мотивацію* для команди, надихаючи її до злагодженої праці. Вони також виступають відправною точкою для детального *планування* та розробки стратегій, а їхнє досягнення є основним *критерієм оцінювання* успішності обраної стратегії.

Заключною стадією даного етапу є безпосереднє *формування стратегій розвитку суб'єкта підприємництва*. **Стратегія** (від грецького strategos – мистецтво генерала) – це сукупність системних заходів довгострокового характеру, спрямованих на досягнення цілей розвитку підприємництва. На цьому етапі особливе значення має ідентифікація та оцінка альтернативних шляхів досягнення цілей, а також обґрунтований вибір найбільш ефективного варіанта, що враховує як внутрішні ресурси суб'єкта підприємництва, так і динамічні умови зовнішнього середовища.

Етап 5. Впровадження та реалізація стратегій

Ця стадія стратегічного управління є ключовою, оскільки передбачає ефективне переведення розроблених стратегій у конкретні дії та організаційні зміни.

Ефективне впровадження стратегії включає низку взаємопов'язаних аспектів:

- *розробка операційних планів та бюджетів*: деталізація стратегічних цілей та завдань у конкретні кроки, проєкти, програми та бюджети для кожного підрозділу та рівня управління, забезпечуючи чітке розуміння необхідних дій;
- *розподіл ресурсів*: обґрунтоване визначення та ефективне виділення необхідних фінансових, людських, матеріальних, технологічних та інформаційних ресурсів для своєчасного та повного виконання стратегічних планів;
- *адаптація організаційної структури*: коригування або розробка нової організаційної структури, яка найкращим чином підтримує реалізацію обраної стратегії. Це може включати зміни в ієрархії, перерозподіл відповідальності, створення нових відділів або міжфункціональних команд для підвищення ефективності;
- *управління змінами*: проактивне впровадження необхідних змін в організаційній культурі, бізнес-процесах, системах мотивації та інформаційних технологіях для повноцінної підтримки стратегічних ініціатив та подолання опору змінам;
- *формування команди та розвиток компетенцій*: забезпечення наявності кваліфікованого персоналу, здатного ефективно виконувати стратегічні завдання. Це може включати найм нових працівників, а також безперервне навчання та розвиток існуючого персоналу;
- *мотивація та лідерство*: створення дієвої системи мотивації, яка заохочує працівників до досягнення стратегічних цілей, а також забезпечення ефективного лідерства на всіх рівнях управління для натхнення, координації зусиль та формування спільного бачення;
- *комунікація*: забезпечення чіткого, своєчасного та прозорого інформування всіх зацікавлених сторін про стратегію, плани її реалізації та досягнуті результати, що сприяє залученню та підтримці.

Етап 6. Контроль за реалізацією стратегії

Ця завершальна стадія стратегічного управління є критично важливою, оскільки вона включає моніторинг процесу реалізації стратегії та об'єктивну оцінку досягнутих результатів у порівнянні з встановленими цілями. Контроль стратегії передбачає низку взаємопов'язаних кроків: встановлення стандартів, регулярне вимірювання фактичних результатів, порівняння фактичних результатів зі стандартами, аналіз причин відхилень, вжиття коригувальних дій, забезпечення зворотного зв'язку. Цей зворотний зв'язок є запорукою циклічності та адаптивності процесу стратегічного управління [58].

Успішне визначення цілей та формування стратегій є ключовим етапом стратегічного управління, що закладає основу для подальшого розвитку.

7.3. Основні види стратегій розвитку суб'єкта підприємництва

Одним із центральних елементів стратегічного управління є розробка та ефективна реалізація **стратегій розвитку** – комплексну систему управлінських рішень та довгострокових заходів, які визначають основні напрями діяльності, способи досягнення стратегічних цілей та оптимальний розподіл ресурсів суб'єкта

підприємства для забезпечення його стійкої конкурентоздатності та сталого зростання в перспективі. Різноманіття зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність суб'єкта підприємства, зумовлює існування широкого спектру видів стратегій, кожна з яких має свої унікальні особливості, переваги та недоліки. Розуміння сутності та класифікації основних видів стратегій розвитку є критично важливим для керівництва, оскільки дозволяє обрати найбільш адекватний стратегічний курс, який відповідатиме специфіці бізнесу, актуальним ринковим умовам та визначеним стратегічним цілям.

Ефективність розробки стратегій залежить від неухильного дотримання низки фундаментальних принципів. Так, *орієнтація на довгострокові цілі розвитку* вимагає фокусуватися на перспективних орієнтирах, таких як завоювання визначеної частки цільового ринку або вихід на нові перспективні ринки збуту. Принцип *альтернативності напрямів розвитку бізнесу* передбачає визначення та ретельний аналіз всіх можливих варіантів досягнення цілі, оцінки їх ефективності та на основі порівняльного зіставлення вибору оптимального. Принцип *системності* вимагає всебічного врахування всіх ключових сфер та напрямів його діяльності, а також гармонійне узгодження функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової тощо) для досягнення загальних стратегічних цілей суб'єкта підприємства. Принцип *обґрунтованості* базується на ретельному аналізі релевантної та достовірної інформації. Принцип *безперервності* підкреслює, що розробка стратегій – це не одноразова дія, а безперервний та циклічний процес постійної адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта підприємства для забезпечення його ефективного функціонування у довгостроковій перспективі [65, с. 106].

Стратегія розвитку суб'єкта підприємництва характеризується низкою ключових елементів, які тісно взаємопов'язані та визначають її зміст і спрямованість. До цих елементів належать:

1) *Корпоративна місія*. Вона є фундаментом для визначення стратегічних цілей та напрямів діяльності суб'єкта підприємства. Зазвичай, місія визначається на рівні корпоративної стратегії та слугує орієнтиром для всіх наступних стратегічних рішень.

2. *Конкурентні переваги*. Це унікальні характеристики або ресурси суб'єкта підприємництва, що забезпечують йому стійку перевагу над конкурентами на конкретному ринку. Основними типами конкурентних переваг є лідерство у витратах (досягнення нижчих витрат виробництва порівняно з конкурентами) та диференціація (пропонування унікальних продуктів або послуг, які споживачі готові купувати за вищою ціною). Визначення та систематичний розвиток стійких конкурентних переваг є ключовим фактором довгострокового успіху суб'єкта підприємництва.

3) *Культура та компетентність управління*. Організаційна культура, що включає цінності, норми поведінки та стиль управління, суттєво впливає на процес прийняття стратегічних рішень та їхню реалізацію. Компетентність управління охоплює знання, навички та досвід управлінського персоналу, їхню здатність ефективно формувати стратегічні цілі, розробляти стратегії та забезпечувати їхнє впровадження. Розвинена культура та висока компетентність управління сприяють ефективній комунікації, співпраці та швидкій адаптації до змін.

4) *Ринки*. Визначення цільових ринків є критично важливим елементом стратегії. Цей процес включає аналіз потенційних споживачів (їхні потреби, купівельна спроможність, поведінка), географічні аспекти (локальний, регіональний, національний, міжнародний ринки) та особливості сегментації (виділення однорідних груп споживачів за певними критеріями). Чітке розуміння цільових ринків дозволяє суб'єкту підприємництва оптимально адаптувати свої продукти, послуги та маркетингові зусилля для максимального задоволення потреб споживачів.

5. *Ресурси*. Для успішної реалізації стратегії суб'єкт підприємництва повинен мати необхідні ресурси (капітальні та поточні), управління якими передбачає їхню ефективну мобілізацію, раціональний розподіл та цілеспрямоване використання для досягнення стратегічних цілей. Аналіз наявних ресурсів та визначення потреби в нових є важливим етапом стратегічного планування.

6. *Програми розвитку*. Це конкретні набори заходів, проєктів та ініціатив, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей суб'єкта підприємництва. Програми розвитку визначаються діловою активністю суб'єкта підприємства та його інвестиційною політикою, охоплюючи такі аспекти, як розширення виробництва, вихід на нові ринки, розробка нових продуктів тощо.

7. *Продукція*. Це основний об'єкт бізнесу. Тобто, це ті товари, роботи або послуги, які суб'єкт підприємництва пропонує своїм клієнтам. Стратегічні рішення щодо продукції включають визначення асортименту, рівня якості, розробки цінової політики, планування нових продуктів та послуг, а також ефективне управління їхнім життєвим циклом.

8. *Організація справи.* Вона визначається організаційною структурою управління суб'єктом підприємництва. Рівень його спеціалізації та кооперації між підрозділами відіграють важливу роль в ефективній реалізації стратегії. Стратегічні зміни часто супроводжуються адаптацією організаційної структури для кращої підтримки нових стратегічних напрямів та підвищення їх ефективності.

9. *Структурні зміни*. Це може включати створення нових структурних підрозділів, реорганізацію існуючих відділів, а також їх злиття та поглинання. Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності управління, оптимізацію використання ресурсів та адаптацію до нових стратегічних завдань та викликів ринку.

Для систематизації знань про різноманіття стратегій розвитку суб'єкта підприємства та полегшення їхнього вибору залежно від конкретних умов діяльності, у теорії та практиці стратегічного управління використовується їх класифікація за різними ознаками.

Основні види стратегій, згруповані за ключовими класифікаційними ознаками, наглядно представлені в табл. 7.3.1, а їх суть детально розкрита у Додатку Й.

Отже, вибір конкретної стратегії розвитку суб'єкта підприємства визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграє поточна та прогнозована ринкова кон'юнктура. Ефективність стратегічних рішень безпосередньо залежить від глибини та об'єктивності попереднього аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування бізнесу.

Таблиця 7.3.1

Основні види стратегій розвитку суб'єкта підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1. За рівнем розробки	Корпоративна, конкурентна, функціональна
2. За функціональним напрямом	Виробнича, маркетингова, кадрова, фінансова, інвестиційна тощо
3. За темпами розвитку	Стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення
4. За напрямами розвитку	Стратегія концентрованого зростання, стратегія диверсифікованого зростання, стратегія інтегрованого зростання
5. За роллю у конкурентній боротьбі	Стратегія ринкового лідера, стратегія ринкового претендента на лідерство (челенджера), стратегія ринкового послідовника, стратегія ринкової ніші
6. За способом формування конкурентних переваг	Стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації, стратегія фокусування

Джерело: [65, с. 108]

В практичній діяльності суб'єкти підприємництва можуть вдаватися як до застосування окремих стратегій, так і до їхньої комбінації, що обумовлюється специфікою ситуації, стратегічними цілями розвитку та наявними ресурсами. Гнучкість у виборі та комбінуванні стратегічних підходів є важливою передумовою адаптивності та стійкості суб'єкта підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища.

7.4. Практичний інструментарій стратегічного управління в підприємницькій діяльності

Стратегічне управління є комплексною та багатоаспектною управлінською діяльністю, що охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення цілей, розробку стратегій та їхню подальшу реалізацію в умовах невизначеності. Ефективне здійснення цього процесу передбачає застосування відповідної сукупності інструментів, які можна систематизувати за основними етапами його здійснення (табл. 7.4.1).

Розглянемо детальніше окремі інструменти стратегічного управління.

1. Інструменти етапу «Аналіз середовища»

На цьому етапі застосовується низка ключових інструментів, до яких належать: PEST-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг та карта стратегічних груп.

PEST-аналіз дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність суб'єкта підприємництва (див. параграф 4.2).

Модель п'яти сил М. Портера дає змогу визначити рівень привабливості галузі та усвідомити діючі сили, що формують її потенційну прибутковість (див. параграф 4.3).

Таблиця 7.4.1

Основні інструменти стратегічного управління
за етапами його здійснення в підприємницькій діяльності

Етап стратегічного управління	**Інструменти**
Аналіз середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, конкурентний аналіз, бенчмаркінг, карта стратегічних груп та ін.
Визначення місії і цілей	Мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг та ін.
Обґрунтування стратегії	Матриця Бостонської консалтингової групи, матриця МакКінсі, SPACE-аналіз, аналіз життєвого циклу товару та ін.
Розробка стратегії	Економіко-математичне моделювання, сценарне планування та ін.
Реалізація стратегії	Збалансована система показників, реінжиніринг бізнес-процесів, управління відносинами з клієнтами, управління якістю (TQM) та ін.
Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Внутрішній аудит, стратегічний аудит та ін.

Джерело: [65, с. 115]

SWOT-аналіз є фундаментальним стратегічним інструментом, що використовується для комплексної оцінки внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів, які впливають на діяльність субєкта підприємництва. Глибоке розуміння цих чотирьох компонентів дозволяє розробити стратегії, які максимально використовують переваги, нівелюють недоліки та ефективно реагують на зовнішні виклики та можливості (див. параграф 4.4).

Конкурентний аналіз є невід'ємною складовою стратегічного аналізу, спрямованою на систематичну ідентифікацію основних конкурентів, оцінку умов конкурентного середовища та визначення перспектив функціонування субєкта підприємництва на цільовому ринку. Дослідження конкурентів доцільно здійснювати за низкою ключових напрямів. Першочергово, це визначення *ринкової частки (обсягу реалізації)*, яку займає кожен з основних конкурентів, що дозволяє оцінити їхню відносну силу та вплив на ринку. Другим важливим напрямом є ідентифікація *основних споживачів* або ключових споживчих сегментів, на які орієнтується кожен конкурент, що допомагає зрозуміти їхню ринкову стратегію та цільову аудиторію. Третій напрям включає аналіз *сильних сторін* (конкурентних переваг), таких як унікальні технології, висока якість продукції, ефективність системи дистрибуції, сильний бренд тощо, що дозволяє визначити джерела їхньої конкурентоздатності. Останній, але не менш важливий напрям – виявлення *слабких сторін конкурентів*, таких як застаріле обладнання, неефективний менеджмент, висока собівартість продукції, слабка фінансова стійкість тощо, що може відкрити потенційні можливості для власного бізнесу. Важливо також враховувати потенційних нових гравців та товари-замінники, оскільки вони здатні значно вплинути на динаміку конкурентного середовища.

Бенчмаркінг є інструментом стратегічного аналізу, який полягає у систематичному порівнянні діяльності суб'єкта підприємництва з визначеним

еталоном. Головною метою бенчмаркінгу є вивчення досвіду та особливостей діяльності еталонного об'єкта з подальшим формуванням обґрунтованих управлінських рішень, що спрямовані на підвищення ефективності власного функціонування та приведення його у відповідність до кращих практик.

Карта стратегічних груп використовується для візуалізації позицій основних конкурентів на ринку у двовимірній системі координат. Це дозволяє виявити стратегічні групи конкурентів – суб'єктів, які демонструють схожі конкурентні переваги чи оперують у подібних ринкових сегментах. Застосування цього інструменту передбачає послідовне виконання кількох ключових етапів.

Перший етап полягає у *визначенні основних конкурентів*. На цій стадії відбувається ідентифікація ключових гравців, що діють на цільовому ринку та є порівнянними за масштабами своєї діяльності, а також мають схожі конкурентні переваги. Другий етап полягає у *виборі двох основних параметрів для оцінки*. Ці параметри, що визначаються на основі експертної думки, повинні відображати найбільш вагомі критерії ефективності діяльності в досліджуваній галузі. Хоча часто використовуються такі параметри, як обсяги діяльності (або ринкова частка) та інтегральний показник «ціна-якість», залежно від специфіки галузі можуть бути застосовані й інші релевантні характеристики бізнесу, включаючи рівень диверсифікації продукції, географічне охоплення ринку або інтенсивність технологічних інновацій. На третьому етапі здійснюється *розробка шкали для інтерпретації значень* обраних параметрів. Для кожного параметра створюється шкала, що дозволяє розподілити можливі значення на низькі, середні та високі рівні. Четвертий етап передбачає *оцінку значень параметрів* для досліджуваного підприємства та ідентифікованих конкурентів. Ця оцінка проводиться на основі доступної інформації, яка може включати як кількісні дані (фінансові звіти, статистичні дані), так і якісні експертні оцінки. П'ятим етапом є *побудова графічної моделі*. На двовимірній площині створюється карта, де кожна вісь відповідає одному з обраних параметрів. Конкуренти візуалізуються у вигляді кіл, розміщених на карті відповідно до їхніх оцінених значень за обома параметрами. Діаметр кожного кола може відображати відносну ринкову частку відповідного суб'єкта бізнесу, надаючи додаткову інформацію про його вплив на ринку (рис. 7.4.1).

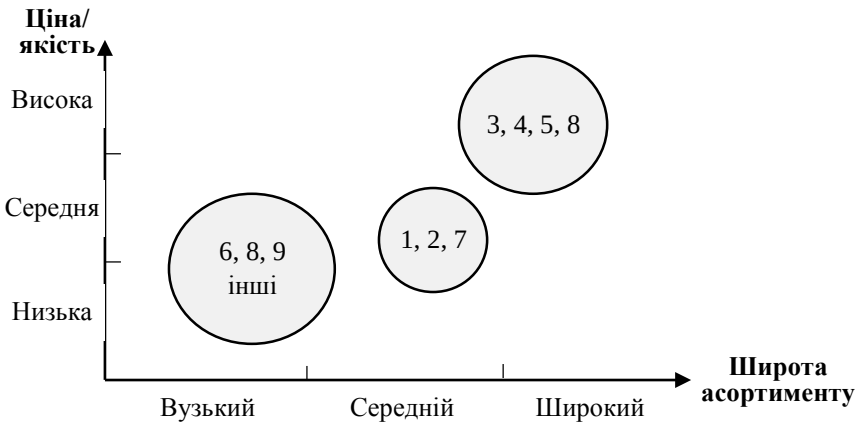


Рис. 7.4.1. Приклад побудови карти стратегічних груп

Шостий, завершальний етап включає *формулювання висновків*. На основі побудованої карти аналізується розташування конкурентів, виділяються стратегічні групи – суб'єкти, що знаходяться близько один до одного на карті та демонструють схожі стратегічні характеристики. Визначаються ключові конкуренти для кожної виділеної групи, оцінюється рівень конкуренції в різних сегментах ринку та виявляються потенційні «вільні зони» або стратегічні можливості, які можуть бути використані суб'єктом підприємництва для отримання конкурентних переваг.

Аналіз карти стратегічних груп допомагає суб'єкту підприємництва краще зрозуміти конкурентне середовище, визначити своїх найближчих конкурентів та розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг.

2. Інструменти етапу «Визначення місії та цілей бізнесу»

Визначення чіткої місії та стратегічних цілей є ключовим етапом стратегічного управління, що задає основоположні орієнтири для подальшої діяльності суб'єкта підприємництва. На цьому етапі застосовуються такі інструменти, як мозковий штурм, дерево цілей та бізнес-інжиніринг.

Мозковий штурм є методом колективної генерації ідей, спрямований на отримання максимальної кількості можливих рішень або концепцій щодо визначення місії та цілей бізнесу. Процес мозкового штурму зазвичай включає два основні етапи. Перший – це *генерація ідей*, на якому формується експертна (фокусна) група. Учасники цієї групи вільно висловлюють будь-які ідеї, що стосуються досліджуваного питання, без будь-якої критики чи оцінювання на початковому етапі. Другий етап – це *обговорення та відбір ідей*, де висловлені ідеї піддаються критичному аналізу, обговорюються їхні переваги та недоліки, а також оцінюється потенційна доцільність для досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємництва. За результатами цього обговорення здійснюється відбір найбільш перспективних та реалістичних варіантів.

Дерево цілей являє собою ієрархічну графічну структуру, яка відображає підпорядкованість та взаємозв'язок цілей суб'єкта підприємництва. В основі дерева знаходиться генеральна мета або місія суб'єкта підприємництва, яка послідовно декомпозується на підцілі нижчого порядку, конкретні завдання та дії. Кожна ціль нижчого рівня є засобом досягнення цілі вищого рівня, і їхня сукупна реалізація забезпечує досягнення генеральної мети (рис. 7.4.2).

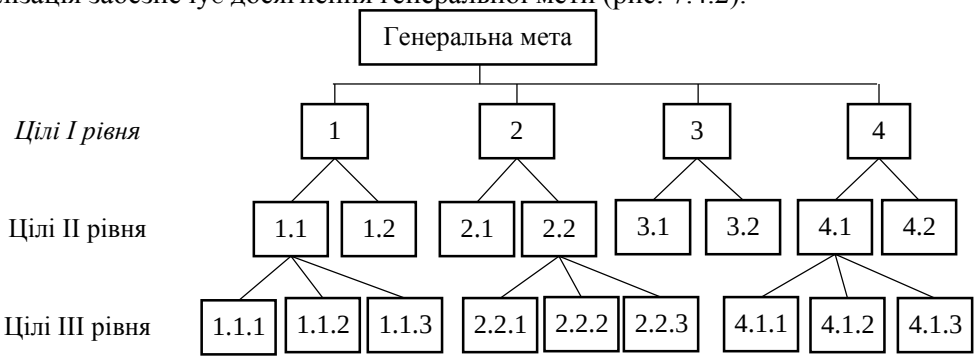


Рис. 7.4.2. «Дерево цілей» суб'єкта підприємництва

Джерело: розробка автора

Застосування дерева цілей забезпечує комплексний підхід до управління. Зокрема, воно сприяє *деталізації плану дій*, що проявляється у розбитті складних стратегічних цілей на більш конкретні та керовані завдання). Крім того, воно дозволяє *визначити чітку послідовність* встановлення логічних зв'язків між різними рівнями цілей та необхідними діями. Нарешті, дерево цілей сприяє *організації підприємницької діяльності* через координацію зусиль різних підрозділів та персоналу для досягнення спільних цілей, що у підсумку підвищує керованість та результативність діяльності суб'єкта підприємництва.

Бізнес-інжиніринг являє собою комплекс проєктних робіт, спрямованих на фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів суб'єкта підприємництва для досягнення значних покращень у ключових показниках діяльності, таких як витрати, якість, рівень обслуговування та швидкість. Застосування бізнес-інжинірингу може призвести до суттєвого підвищення ефективності управлінської та виробничої діяльності, сприяючи зростанню прибутковості та конкурентоздатності суб'єкта підприємництва [19].

3. Інструменти етапу «Обґрунтування стратегії»

Даний етап є критично важливим для визначення найбільш прийнятних напрямів розвитку суб'єкта підприємництва. Для досягнення цієї мети застосовується низка ефективних аналітичних інструментів, таких як матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця МакКінсі, SPACE-аналіз та аналіз життєвого циклу товару.

Матриця Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ), відома також як матриця «частка ринку – зростання», є широко застосовуваним інструментом портфельного аналізу. Її основна мета полягає в комплексній оцінці стратегічних позицій окремих стратегічних зон господарювання (СЗГ) або бізнесу в цілому. Ця оцінка здійснюється шляхом одночасного врахування двох ключових критеріїв: відносної частки ринку, яку займає СЗГ та темпу зростання відповідного ринку.

Процес застосування матриці БКГ передбачає послідовне виконання кількох етапів. Першим кроком є *визначення ключових стратегічних зон господарювання*, що охоплює ідентифікацію відносно незалежних основних напрямів діяльності суб'єкта підприємництва. Наступним етапом є *визначення найближчого конкурента* для кожної ідентифікованої СЗГ. Цей крок включає обрання основного конкурента, що може бути здійснено, наприклад, на основі попередньо побудованої карти стратегічних груп. Третім етапом є *розрахунок ключових показників*, а саме відносної частки ринку та темпу зростання ринку для кожної СЗГ. Після розрахунку показників здійснюється *побудова матриці*. На двовимірній координатній площині, де горизонтальна вісь відображає відносну частку ринку, а вертикальна – темп зростання ринку, позиціонуються усі СЗГ суб'єкта підприємництва (рис. 7.4.3).

Заключним етапом є *обґрунтування конкурентних стратегій*. Залежно від того, в якому з чотирьох квадрантів матриці опинилася конкретна СЗГ, формуються пріоритетні напрями її подальшого розвитку. Стратегічні зони господарювання, що потрапили до квадранта *«Знаки питання»* (які характеризуються низькою часткою ринку, але високим темпом його зростання), потребують ретельного аналізу щодо перспектив подальшого розвитку.

Рис. 7.4.3. Матриця Бостонської консалтингової групи

За наявності потенціалу зростання рекомендується здійснення інвестицій з метою збільшення їхньої ринкової частки. СЗГ, що опинилися у квадранті *«Зірки»* (висока частка ринку та високий темп його зростання), вимагають подальшого інвестування для підтримки існуючих темпів зростання та утримання лідерських позицій на ринку. Для *«Дійних корів»* (висока частка ринку при низькому темпі його зростання) застосовується стратегія обмеженого інвестування або стратегія «зняття вершків», спрямована на максимізацію генерування фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на розвиток «Знаків питання» та «Зірок». Нарешті, для СЗГ, що потрапили до квадранта *«Собаки»* (низька частка ринку та низький темп його зростання), розглядаються стратегії виведення з ринку, «зняття вершків» (за умови наявності прибутковості) або модифікації продукту з метою його переведення до квадранта «Знаків питання». Окрім розробки стратегій для окремих СЗГ, аналіз матриці БКГ також надає можливість оцінити збалансованість стратегічного портфелю суб'єкта підприємництва в цілому. Збалансованим вважається портфель, в якому стратегічні зони господарювання представлені у всіх чотирьох квадрантах матриці, причому бажано, щоб кількість СЗГ у кожному квадранті була відносно рівномірною.

Матриця МакКінсі також відома як матриця «Привабливість галузі – Конкурентна позиція», являє собою подальший розвиток матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), долаючи деякі її обмеження. На відміну від БКГ, матриця МакКінсі використовує два інтегральні параметри для комплексної оцінки стратегічних зон господарювання (СЗГ): *привабливість галузі*, в якій функціонує СЗГ, та *конкурентоспроможність бізнесу*, що відображає позиції СЗГ відносно своїх конкурентів. Важливо відзначити, що кожен з цих інтегральних параметрів формується на основі аналізу набору окремих якісних та кількісних показників, що забезпечує більш глибокий та всебічний аналіз порівняно з матрицею БКГ.

Характерною особливістю матриці МакКінсі є те, що вона базується на експертному оцінюванні. Процес її застосування передбачає обов'язкове формування експертної групи, до складу якої входять фахівці, здатні об'єктивно оцінити як привабливість галузі, так і конкурентоспроможність окремих СЗГ.

Послідовність застосування матриці МакКінсі включає кілька ключових етапів. Першим кроком є *визначення одиничних параметрів*, що передбачає вибір конкретних факторів, які суттєво впливають на привабливість галузі (наприклад, розмір ринку, темпи його зростання, рівень конкуренції, бар'єри входу, технологічні зміни, загальна прибутковість галузі) та на конкурентоспроможність бізнесу (наприклад, ринкова частка, динаміка ринкової частки, сила бренду, технологічні можливості, рівень собівартості, якість продукції, ефективність управління).

Наступним етапом є *визначення шкали оцінювання*. Зазвичай використовується дев'ятипільна матриця (3×3), що є результатом перетину трьох рівнів привабливості галузі (висока, середня, низька) та трьох рівнів конкурентоспроможності бізнесу (сильна, середня, слабка). Відповідно, шкала оцінювання для кожного одиничного параметра та максимальний бал приймаються кратними трьом (наприклад, від 1 до 3 або від 1 до 5).

Третім етапом є *визначення вагомості параметрів*. Експертна група визначає відносну важливість кожного з обраних одиничних параметрів як для оцінки привабливості галузі, так і для оцінки конкурентоспроможності бізнесу. Сума вагових коефіцієнтів для кожної групи параметрів повинна дорівнювати одиниці (або 100%).

Четвертий етап передбачає *оцінювання та розрахунок комплексних показників*. Експерти здійснюють оцінку кожної СЗГ за всіма попередньо визначеними одиничними параметрами. Комплексні показники привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнесу для кожної СЗГ розраховуються як зважена сума оцінок відповідних одиничних параметрів з урахуванням їхньої встановленої вагомості.

П'ятим етапом є *побудова матриці*. На дев'ятипільній матриці, де одна вісь відображає рівень привабливості галузі, а інша – рівень конкурентоспроможності бізнесу, позиціонуються усі досліджувані СЗГ відповідно до розрахованих комплексних показників (рис. 7.4.4).

Завершальним етапом є *обґрунтування стратегічних напрямів розвитку*. Залежно від положення кожної СЗГ у відповідній клітинці матриці МакКінсі визначаються пріоритетні інвестиційні стратегії.

На рис. 7.4.4 наочно відображені можливі співвідношення параметрів привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнесу, а також рекомендовані стратегії інвестиційної діяльності для кожної комбінації цих параметрів. Однією з ключових переваг матриці МакКінсі порівняно з матрицею БКГ є використання значно ширшого спектра факторів для аналізу, що забезпечує більш глибоке та обґрунтоване розуміння стратегічних позицій окремих СЗГ. Однак, слід враховувати, що суб'єктивність експертних оцінок та пряма залежність результатів аналізу від кваліфікації залучених експертів є потенційними недоліками даного інструменту.

		Прибутковість		
		висока	**середня**	**низька**
Конкурентна позиція	**висока**	Зростання; пошук шляхів лідирування; максимізація інвестицій	Вибіркове зростання (пошук «сегментів зростання»); контрольоване інвестування; підтримка позиції	Підтримка «граничної» позиції, стабілізація; пошуки готівки» інвестування в підтримку рівня
	середня	Вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; визначення слабкостей та запобігання їм; підтримка сильних сторін через контрольоване інвестування	Стабілізація; визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках	Скорочення напряму (асортименту); мінімізація інвестицій («збирання врожаю»); позиція відмови або плановий вихід
	низька	Стабілізація; пошуки ніш; розгляд варіанта придбання (значні інвестиції)	Стабілізація; пошуки ніш (вибіркове інвестування); розгляд варіанта виходу («збирання врожаю»)	Ліквідація; швидкий вихід

Рис. 7.4.4. Стратегії матриці МакКінсі
«Привабливість галузі – конкурентна позиція»

SPACE-аналіз призначений для оцінки загального стратегічного положення суб'єкта підприємництва на основі чотирьох комплексних параметрів, що відображають як внутрішні можливості та обмеження, так і зовнішні можливості та загрози. До цих параметрів належать: *фінансова сила* (Financial Strength, FS), що є внутрішнім фактором і характеризує фінансову стійкість та потенціал суб'єкта підприємництва (враховуючи такі показники, як рентабельність, ліквідність, рівень заборгованості та грошові потоки); *привабливість галузі* (Industry Attractiveness, IA), що є зовнішнім фактором і відображає потенціал галузі для отримання прибутку (враховуючи темпи зростання, прибутковість, бар'єри входу, інтенсивність конкуренції та технологічні зміни); *конкурентні переваги* (Competitive Advantages, CA), що є внутрішнім фактором і відображає унікальні сильні сторони суб'єкта підприємництва порівняно з його конкурентами (такі як ринкова частка, якість продукції, технологічні переваги та лояльність клієнтів); та *стабільність середовища* (Environmental Stability, ES), що є зовнішнім фактором і відображає рівень турбулентності та непередбачуваності зовнішнього середовища (враховуючи технологічні зміни, інфляцію, зміну попиту та політичну нестабільність).

Кожен з цих комплексних параметрів оцінюється на основі сукупності відповідних одиничних показників. Методологія SPACE-аналізу поєднує експертні оцінки вагомості окремих показників та їхніх критеріальних значень для формування інтегральної оцінки кожного з чотирьох параметрів. Послідовність етапів SPACE-аналізу є подібною до застосування матриці МакКінсі та включає формування експертної групи, визначення та оцінку одиничних показників, а також розрахунок комплексних оцінок для кожного з чотирьох вищезазначених

параметрів. На основі отриманих оцінок будується графічна модель SPACE-аналізу, яка наочно представляє стратегічне положення підприємства (рис. 7.4.5).

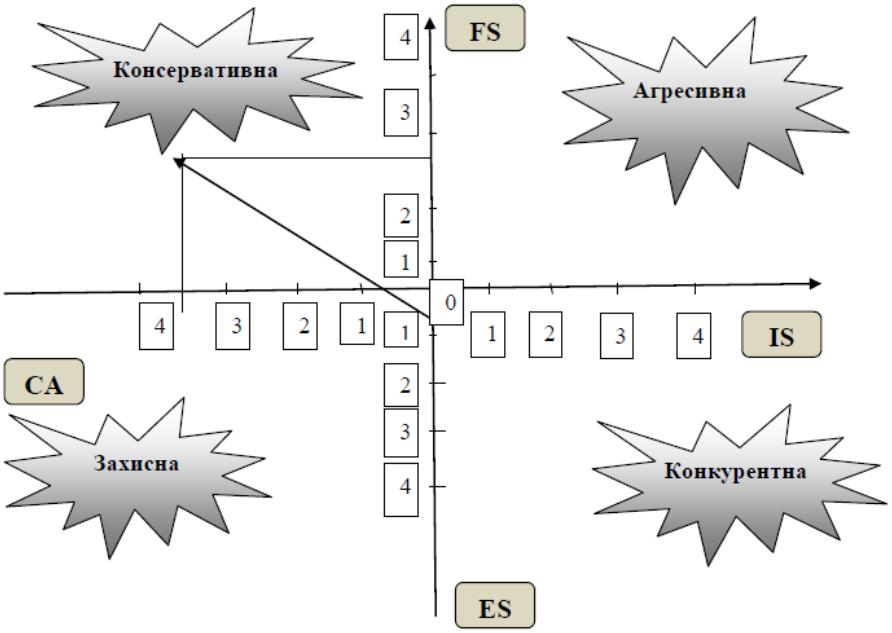


Рис. 7.4.5. Графічне відображення результатів SPACE-аналізу

Для обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в рамках SPACE-аналізу розраховується вектор рекомендованої стратегії. Координати кінця цього вектора визначаються за наступними формулами: X = IA – CA та Y = FS – ES. Положення вектора на графічній моделі визначає пріоритетний стратегічний напрям розвитку суб'єкта підприємництва, який може бути агресивним, консервативним, конкурентним або захисним. У відповідності до визначеного стратегічного напряму розробляються конкретні стратегічні альтернативи.

Аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ) є важливим інструментом для обґрунтування збутової, цінової та комунікаційної стратегій суб'єкта підприємництва. ЖЦТ відображає еволюцію обсягів продажу та прибутку від моменту виведення товару на ринок до моменту його виходу з ринку. Традиційно виділяють чотири основні стадії ЖЦТ: *виведення на ринок*, що характеризується низькими обсягами продажу, високими витратами на маркетинг та низькою або відсутньою прибутковістю; *зростання*, для якого спостерігається швидке зростання обсягів продажу та прибутку, залучення нових споживачів та посилення конкуренції; *зрілість*, що характеризується стабілізацією або уповільненням темпів зростання продажу, високою конкуренцією та фокусом на утриманні ринкової частки та максимізації прибутку; та *спад*, під час якого відбувається зниження обсягів продажу та прибутку, зростання цінової конкуренції та зменшення кількості споживачів. Відповідно до поточної стадії ЖЦТ формуються цілі та стратегії суб'єкта підприємництва у сфері комунікацій, ціноутворення та управління товарним асортиментом. Аналіз ЖЦТ є фундаментальною основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо управління продуктовим

портфелем та забезпечення довгострокової конкурентоздатності суб'єкта підприємництва [6].

Для узагальнення розглянутих інструментів обґрунтування стратегії було проведено порівняльний аналіз їхніх переваг та недоліків, а також визначено ситуації, в яких застосування кожного з них є найбільш доцільним, результати якого візуалізовані в Додатку К. Для забезпечення більш глибокого та всебічного обґрунтування стратегічних рішень важливим є інтегроване застосування декількох інструментів стратегічного аналізу. Комбінування різних підходів дозволяє компенсувати недоліки окремих методів та отримати більш повну картину стратегічного положення підприємства та перспектив його розвитку.

4. Інструменти етапу «Розробка стратегії»

На цьому етапі розробки стратегії, де визначаються конкретні стратегічні заходи та деталізовані плани дій, ключову роль відіграють економіко-математичне моделювання та сценарне планування.

Сутність методу **економіко-математичного моделювання** полягає у відображенні ключових факторів впливу, причинно-наслідкових зв'язків та кількісних залежностей між ними за допомогою математичних інструментів, таких як рівняння, нерівності та алгоритми. Економіко-математичне моделювання дозволяє кількісно оцінити наслідки стратегічних рішень та оптимізувати плани. У стратегічному управлінні широко використовуються різні типи моделей. ***Імітаційні моделі*** застосовуються для відтворення динаміки поведінки складних систем у часі. У стратегічному контексті вони можуть використовуватися для моделювання змін ринкової частки під впливом різних стратегій конкурентів, імітації ефекту маркетингових кампаній на обсяг продажів або аналізу операційних процесів з метою виявлення «вузьких місць» та оптимізації використання ресурсів. Наприклад, імітаційна модель може допомогти оцінити потенційні ризики та вигоди від виходу на новий ринок, враховуючи можливі дії конкурентів. ***Моделі оптимізації портфеля*** спрямовані на визначення оптимального розподілу ресурсів між різними стратегічними бізнес-одиницями, інвестиційними проєктами або іншими активами з метою максимізації певного критерію, такого як прибуток, рентабельність або ринкова вартість, за наявності певних обмежень (наприклад, бюджетних або ресурсних). Класичним прикладом є модель Марковіца для оптимізації інвестиційного портфеля, а також моделі лінійного програмування для оптимального розподілу виробничих потужностей між різними видами продукції. ***Моделі прогнозування попиту*** використовуються для передбачення майбутнього попиту на товари або послуги підприємства на основі аналізу історичних даних, результатів маркетингових досліджень, динаміки економічних індикаторів та інших релевантних факторів. Точні прогнози попиту є критично важливими для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сферах виробництва, управління запасами, маркетингу та фінансів.

Наведені приклади наочно ілюструють, що економіко-математичне моделювання є потужним аналітичним інструментом, який може бути ефективно використаний для аналізу складних стратегічних проблем, оцінки альтернативних варіантів рішень та підвищення рівня обґрунтованості управлінських дій.

Сценарне планування являє собою метод стратегічного управління, спрямований на розробку декількох ймовірних сценаріїв майбутнього розвитку

зовнішнього середовища та визначення відповідних стратегічних дій для кожного з них. Цей інструмент набуває особливої цінності в умовах підвищеної невизначеності, коли традиційні методи прогнозування демонструють обмежену ефективність через складність передбачення майбутніх змін. Зокрема, сценарне планування сприяє кращому розумінню потенційних ризиків та можливостей, дозволяючи більш усвідомлено підходити до стратегічного вибору. Крім того, воно підвищує гнучкість та адаптивність суб'єкта підприємництва, готуючи його до різних варіантів розвитку подій. Нарешті, цей метод сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень, оскільки враховує широкий спектр можливих майбутніх станів зовнішнього середовища.

5. Інструменти етапу «Реалізація стратегії»

Цей етап є ключовим для втілення розроблених планів у практичну діяльність суб'єкта підприємництва. Ефективна реалізація стратегії вимагає застосування широкого спектра управлінських інструментів, серед яких особливе значення мають збалансована система показників (BSC), реінжиніринг бізнес-процесів, управління відносинами з клієнтами (CRM) та управління якістю на засадах TQM.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC або ЗСП) являє собою аналітичний інструмент стратегічного управління, розроблений Д. Нортоном та Р. Капланом. Її ключова мета полягає в інтеграції фінансових та нефінансових показників для комплексної оцінки ефективності діяльності суб'єкта підприємництва з точки зору досягнення його стратегічних цілей. ЗСП забезпечує багатовимірний погляд на бізнес, охоплюючи чотири ключові перспективи, що відображають різні аспекти діяльності суб'єкта підприємництва: *фінанси, клієнти (маркетинг), внутрішні бізнес-процеси* та *навчання та зростання (персонал та інфраструктура)*. Важливо зазначити, що базова структура ЗСП є гнучкою та може бути адаптована кожним суб'єктом підприємництва з урахуванням специфіки його діяльності та стратегічних пріоритетів (рис. 7.4.6).

Рис. 7.4.6. Взаємозв'язок збалансованої системи показників з місією та стратегією

Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні забезпечує ряд важливих переваг. Насамперед, ЗСП сприяє *трансформації місії та бачення суб'єкта підприємництва у конкретні стратегічні заходи*. Вона допомагає деталізувати стратегічні цілі та визначити ключові показники ефективності (KPIs) для відстеження їхнього досягнення. Крім того, ЗСП виступає важливим інструментом для *забезпечення ефективної комунікації стратегії* в межах суб'єкта підприємництва, сприяючи донесенню стратегічних цілей до всіх рівнів управління та узгодженню зусиль різних функціональних підрозділів. ЗСП також слугує основою для *бізнес-планування*, забезпечуючи розробку стратегічних планів та бюджетів, які безпосередньо орієнтовані на досягнення визначених стратегічних цілей. Нарешті, ЗСП забезпечує *ефективний зворотний зв'язок* у процесі реалізації стратегії, надаючи систему моніторингу та оцінки прогресу, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити необхідні корективи [68].

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) являє собою фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування існуючих бізнес-процесів суб'єкта підприємництва. Його головна мета полягає у досягненні істотних покращень у ключових показниках діяльності, таких як витрати, якість продукції та послуг, рівень обслуговування клієнтів та швидкість виконання процесів. На відміну від поступового вдосконалення, реінжиніринг передбачає глибоке переосмислення того, як саме виконується робота. Характерними рисами реінжинірингу є *радикальність змін, їх стрімкий характер, орієнтація «зверху-вниз»* (ініціатива вищого керівництва) та *застосування адаптивних можливостей*, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [37, с. 275-306]. Застосування BPR є особливо доцільним для суб'єктів підприємництва, що перебувають у кризовому стані, прогнозують кризу або прагнуть підтримувати лідерські позиції на ринку через постійне вдосконалення своєї діяльності. Основою для ініціювання реінжинірингу є ідентифікація та оцінка існуючих бізнес-процесів з точки зору необхідності їхньої перебудови. Ознаками такої необхідності можуть бути значний обмін інформацією між підрозділами, дублювання даних, надмірні запаси, складна структура процесів та велика кількість контрольних процедур.

Управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) є стратегічним підходом, спрямованим на побудову довгострокових та взаємовигідних відносин з клієнтами шляхом розуміння їхніх потреб та забезпечення високого рівня задоволеності. CRM передбачає використання інформаційних технологій для збору, обробки та аналізу даних про клієнтів, а також для автоматизації процесів взаємодії з ними. Основні аспекти управління відносинами з клієнтами включають: чітке *визначення цільових споживачів* через сегментацію ринку, *пошук ефективних каналів комунікації, налагодження міцних ділових відносин*, що базуються на довірі та партнерстві, та *підтримку ефективної взаємодії* шляхом забезпечення якісного обслуговування. Ефективно впроваджена система CRM дозволяє суб'єкту підприємництва підвищити лояльність клієнтів, збільшити обсяги продажів, оптимізувати маркетингові витрати та отримати значні конкурентні переваги.

Управління якістю на засадах TQM (загальне управління якістю) являє собою філософію управління, що орієнтована на постійне поліпшення якості всіх

аспектів діяльності суб'єкта підприємництва шляхом залучення до цього процесу всього персоналу та охоплення всіх існуючих бізнес-процесів. TQM базується на системі міжнародних стандартів ISO та передбачає фундаментальний перехід від контролю якості на кінцевому етапі виробництва до вбудовування принципів якості на всіх стадіях життєвого циклу продукту. Основними принципами TQM є *орієнтація на споживача, процесний підхід до управління діяльністю, стратегічний та системний погляд на організацію, прагнення до постійного та неперервного удосконалення*, відкрита та ефективна *комунікація* на всіх рівнях, активне *залучення персоналу* до процесів управління якістю та *прийняття обґрунтованих рішень* на основі фактів та даних. Впровадження TQM сприяє підвищенню якості продукції та послуг, значному зниженню витрат, зростанню задоволеності клієнтів та підвищенню загальної конкурентоздатності суб'єкта підприємництва.

Успішна реалізація стратегії за допомогою розглянутих інструментів значною мірою залежить від ефективного лідерства та сприятливої організаційної культури. Лідери відіграють ключову роль у визначенні стратегічного напряму, забезпеченні підтримки та залученні персоналу до процесу змін. Організаційна культура, що заохочує співпрацю, інновації, безперервне навчання та орієнтацію на результат, створює необхідне підґрунтя для ефективного впровадження нових інструментів та досягнення стратегічних цілей. Без сильного лідерства та відповідної культури навіть найпотужніші інструменти можуть виявитися неефективними.

6. Інструменти етапу «Оцінка ефективності реалізованої стратегії»

Етап оцінки ефективності реалізованої стратегії є завершальним. Він забезпечує зворотний зв'язок, дозволяючи визначити ступінь досягнення стратегічних цілей, виявити сильні та слабкі сторони процесу реалізації, а також прийняти обґрунтовані рішення щодо необхідності коригування стратегії або окремих стратегічних заходів. Основними інструментами контролю та оцінки ефективності на цьому етапі є внутрішній та стратегічний аудит.

Внутрішній аудит являє собою систематичний та незалежний процес оцінки ефективності системи внутрішнього контролю, управління ризиками та корпоративного управління суб'єктом підприємництва. У контексті стратегічного управління внутрішній аудит спрямований на аналіз відповідності фактичних показників його діяльності встановленим стратегічним і тактичним цілям, а також плановим значенням ключових показників ефективності (KPIs), визначених на етапі розробки стратегії (зокрема, в рамках збалансованої системи показників). Внутрішній аудит, як правило, здійснюється штатними працівниками суб'єкта підприємництва, що забезпечує глибоке розуміння специфіки його діяльності.

Стратегічний аудит, на відміну від внутрішнього, є комплексним та незалежним оцінюванням стратегічного управління суб'єкта підприємництва в довгостроковій перспективі. Часто стратегічний аудит передбачає залучення зовнішніх спеціалістів, які володіють незалежним поглядом та спеціалізованими знаннями у сфері стратегічного управління, що забезпечує більш об'єктивну та всебічну оцінку. Основною метою стратегічного аудиту є надання об'єктивної оцінки наступних аспектів: адекватності розробленої стратегії, ефективності процесу реалізації стратегії, досягнення стратегічних цілей та необхідності

коригування стратегії. Результатом стратегічного аудиту є детальний звіт, що містить висновки щодо ефективності стратегічного управління, міри досягнення стратегічних цілей та рекомендації щодо можливих коригувань стратегії для підвищення її результативності в довгостроковій перспективі.

Ефективна система стратегічного управління не обмежується застосуванням окремих інструментів на кожному етапі. Успіх стратегічного управління значною мірою залежить від адекватного, раціонального та комплексного використання всього спектру доступних інструментів. Інтеграція різних методів аналізу, розробки, реалізації та оцінки стратегії дозволяє підприємству приймати більш обґрунтовані рішення, ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та досягати стійких конкурентних переваг.

7.5. Особливості стратегічного управління в малому та середньому підприємництві

Стратегічне управління в малому та середньому підприємництві (МСП) є важливим аспектом забезпечення стійкості та конкурентоздатності суб'єктів підприємництва в економічній системі. Проте, цей процес суттєво відрізняється від стратегічного управління у великих корпораціях. Така специфіка зумовлена унікальними характеристиками, притаманними саме МСП.

Специфіка стратегічного управління в МСП

Процес стратегічного управління в малому та середньому підприємництві має низку особливостей, які візуалізовані на рис. 7.5.1.

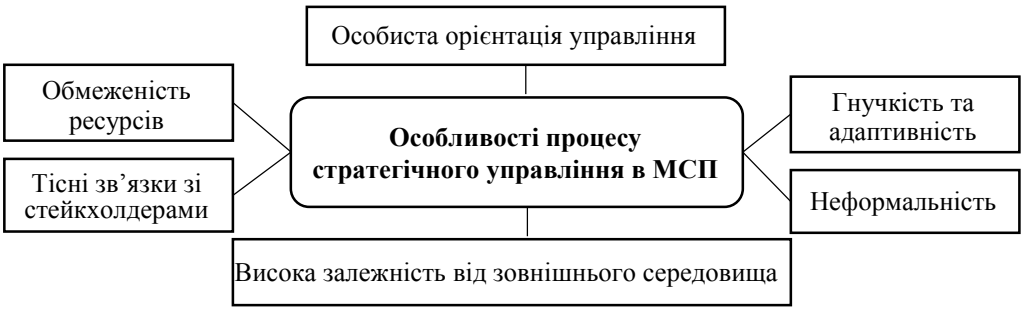


Рис. 7.5.1. Особливості процесу стратегічного управління в малому та середньому підприємництві

Джерело: розробка автора

Розглянемо ключові особливості процесу управління в МСП детальніше. Однією з основних – це **обмеженість ресурсів**, що проявляється у нестачі фінансових коштів, кваліфікованого персоналу, сучасних технологій, а також обмеженому доступу до інформації. Ця обставина безпосередньо впливає на глибину стратегічного аналізу, масштаби планування та можливості реалізації амбітних стратегічних ініціатив. Іншою значущою характеристикою є **особистісна орієнтація управління**. У багатьох МСП стратегічні рішення тісно пов'язані з баченням, цінностями та управлінським стилем власника-керівника, який часто відіграє центральну роль у формуванні та впровадженні стратегії. Водночас, МСП вирізняються **гнучкістю та адаптивністю**, що дозволяє їм оперативно реагувати

на динамічні зміни ринкового середовища та пристосовувати свою діяльність до нових умов. Процеси стратегічного управління в МСП часто характеризуються **неформальністю**, де інтуїція та оперативне реагування можуть превалювати над жорстко регламентованими процедурами. Слід також відзначити **тісні зв'язки зі стейкхолдерами**, зокрема з місцевими громадами, клієнтами та постачальниками, що може суттєво впливати на стратегічні пріоритети та соціальну відповідальність МСП. Однак, через обмеженість ресурсів, МСП можуть демонструвати **високу залежність від зовнішнього середовища**, що робить їх більш чутливими до макроекономічних коливань та конкурентного тиску.

Порівняльний аналіз стратегічного управління в МСП та великих підприємствах виявляє суттєві відмінності за такими критеріями, як: горизонт планування (коротко- та середньостроковий в МСП), формалізація процесів (низька в МСП), рівень залученості (обмежений в МСП), ресурсне забезпечення (обмежене в МСП), підходи до ризик-менеджменту (менш формалізовані в МСП), культура управління (сильний вплив власника в МСП) та джерела конкурентних переваг (часто унікальність, гнучкість, персоналізація в МСП).

Етапи стратегічного управління в МСП

Процес стратегічного управління в МСП, хоча й адаптований до їхніх специфічних умов, включає основні етапи, характерні для стратегічного управління загалом.

На етапі ***аналізу середовища*** здійснюється оцінка зовнішніх факторів (макроекономічних, галузевих, конкурентних) та внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. Зовнішній аналіз може включати спрощений PEST-аналіз, оцінку галузевої привабливості з урахуванням ніші МСП та аналіз ключових конкурентів. Внутрішній аналіз фокусується на оцінці фінансових, людських, операційних та маркетингових ресурсів, ключових компетенцій та визначенні сильних і слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу.

Етап ***визначення місії та цілей*** передбачає формулювання основної мети діяльності МСП, яка часто тісно пов'язана з баченням власника, та встановлення стратегічних цілей, що мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).

На етапі ***розробки стратегії*** МСП здійснюють вибір базових стратегій, адаптованих до їхніх можливостей (наприклад, лідерство за витратами у вузькому сегменті, диференціація на основі унікальних характеристик), розробляють функціональні стратегії у ключових сферах діяльності та формують конкурентні стратегії для завоювання та утримання позицій на ринку.

Етап ***реалізації стратегії*** включає розробку операційних планів, адаптацію організаційної структури, ефективний розподіл ресурсів та формування організаційної культури, що підтримує стратегічні цілі.

На завершальному етапі ***контролю та оцінки*** визначаються ключові показники ефективності (KPIs), здійснюється регулярний моніторинг та аналіз досягнутих результатів, оцінюється ефективність реалізованої стратегії та приймаються рішення щодо необхідності її коригування.

Інструменти стратегічного управління, адаптовані для МСП

Зважаючи на обмеженість ресурсів та специфіку управління в МСП, традиційні інструменти стратегічного управління часто потребують адаптації для

ефективного застосування. Замість складних аналітичних моделей можуть використовуватися спрощені методи, такі як експрес-SWOT-аналіз та аналіз ключових конкурентів. У плануванні перевага надається гнучким підходам, включаючи стратегічне планування на основі сценаріїв та оперативне стратегічне планування. Для реалізації та контролю застосовуються інструменти з низькими витратами, такі як регулярні наради управлінської команди та неформальні системи зворотного зв'язку з клієнтами. Важливим аспектом є також залучення зовнішньої підтримки через консультації, участь у програмах підтримки та нетворкінг.

Фактори успішного стратегічного управління в МСП

Успіх стратегічного управління в МСП визначається низкою факторів, серед яких ключову роль відіграють бачення та лідерство власника-керівника, залученість команди, орієнтація на клієнта, гнучкість та адаптивність, ефективне використання обмежених ресурсів, постійне навчання та вдосконалення, а також використання зовнішньої підтримки та налагодження співпраці.

Виклики та перспективи стратегічного управління в МСП в умовах нестабільності

Сучасне нестабільне бізнес-середовище створює значні виклики для стратегічного управління в МСП, пов'язані з непередбачуваністю ринкових змін, посиленням конкуренції та обмеженістю ресурсів для реагування на кризові ситуації. Водночас, існують і перспективи для розвитку стратегічного управління в МСП, включаючи підвищення усвідомлення його важливості, впровадження гнучких стратегій, активне використання цифрових технологій, розвиток співпраці та зростання ролі соціальної відповідальності.

Таким чином, стратегічне управління є необхідним елементом забезпечення стійкого розвитку та конкурентоздатності малого та середнього підприємництва. Адаптація традиційних підходів до специфічних умов МСП, фокус на ключових факторах успіху та готовність до реагування на виклики сучасного бізнес-середовища є запорукою ефективного стратегічного управління та досягнення довгострокових цілей.

Висновки до розділу 7

Розділ всебічно розкриває сутність, процес, види, інструментарій та особливості стратегічного управління в підприємницькій діяльності, підкреслюючи його ключову роль у забезпеченні довгострокової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. У ході дослідження, з урахуванням розглянутих питань, було:

7.1. *Сутність та особливості стратегічного управління в підприємництві.* Визначено стратегічне управління як динамічний та ітеративний процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку та досягнення стійких конкурентних переваг суб'єкта підприємництва. Проаналізовано його еволюцію, що трансформувала його з формального бюджетування на інтегровану систему управління. Розглянуто ключові особливості підприємницької діяльності: обмеженість ресурсів, високий рівень невизначеності, потреба у швидкій адаптації та ключова роль підприємницького

мислення. Обґрунтовано доцільність поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів, а також важливість використання специфічного інструментарію та формування базису для довгострокової ефективності.

7.2. *Покроковий процес стратегічного управління суб'єктом підприємництва*. Розглянуто стратегічне управління як циклічний процес, що складається з шести послідовних етапів. Наголошено на важливості початкового етапу формування місії (основного призначення), бачення (бажаного майбутнього стану) та цінностей суб'єкта підприємництва. Проаналізовано етапи комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) стратегічних цілей у восьми ключових областях діяльності. Окремо висвітлено етапи безпосереднього формування та впровадження стратегій, що включає розробку операційних планів, розподіл ресурсів, адаптацію організаційної структури, управління змінами та мотивацію, а також контролю, що передбачає моніторинг, вимірювання, аналіз відхилень та вжиття коригувальних дій, забезпечуючи циклічність процесу.

7.3. *Основні види стратегій розвитку суб'єкта підприємництва*. Представлено комплексну систему управлінських рішень та довгострокових заходів, що складають стратегії розвитку. Визначено фундаментальні принципи їх розробки: орієнтація на довгострокові цілі, альтернативність, системність, обґрунтованість та безперервність. Охарактеризовано ключові елементи стратегії (корпоративна місія, конкурентні переваги, культура управління, ринки, ресурси, програми розвитку, продукція, організація справи, структурні зміни). Систематизовано основні види стратегій за різними класифікаційними ознаками, включаючи стратегії за рівнем розробки (корпоративна, конкурентна, функціональна), за темпами та напрямами розвитку (зростання, стабілізації, скорочення; концентрованого, диверсифікованого, інтегрованого зростання), за роллю у конкурентній боротьбі (ринкового лідера, претендента, послідовника, ринкової ніші) та за способом формування конкурентних переваг (лідерства у витратах, диференціації, фокусування). Акцентовано, що вибір та комбінування стратегій залежить від ринкової кон'юнктури та результатів аналізу середовища.

7.4. *Практичний інструментарій стратегічного управління в підприємницькій діяльності*. Систематизовано основні інструменти, що використовуються на кожному етапі стратегічного управління. Для аналізу середовища виділено PESTEL-аналіз, модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз та ресурсний аналіз. Для розробки стратегії та формування конкурентних переваг розглянуто бенчмаркінг, матричний підхід (матриця Ансоффа, SPACE-матриця) та дерево цілей. Описано інструменти реалізації стратегії, такі як реінжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників (BSC), управління відносинами з клієнтами (CRM) та загальне управління якістю (TQM). Наголошено на важливості внутрішнього та стратегічного аудиту для контролю та оцінки ефективності. Підкреслено, що успішність застосування інструментарію значною мірою залежить від ефективного лідерства та сприятливої організаційної культури.

7.5. *Стратегічне управління в малому та середньому підприємництві*. Визначено унікальні особливості стратегічного управління в малому та середньому підприємництві (МСП), зумовлені обмеженістю ресурсів,

особистісною орієнтацією управління, гнучкістю, неформальністю, тісними зв'язками зі стейкхолдерами та високою залежністю від зовнішнього середовища. Порівняно з великими підприємствами, МСП мають коротший горизонт планування та менш формалізовані процеси. Основні етапи стратегічного управління в МСП є аналогічними, хоча інструменти адаптуються до їхніх специфічних умов. Ключовими факторами успіху стратегічного управління в МСП визначено бачення та лідерство власника-керівника, залученість команди, клієнтоорієнтованість, гнучкість, ефективне використання ресурсів, постійне навчання та зовнішня підтримка. Окреслено виклики та перспективи розвитку стратегічного управління в МСП в умовах нестабільності.

Таким чином, стратегічне управління є необхідним, комплексним та адаптивним інструментом, що дозволяє суб'єктам підприємництва всіх розмірів ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, використовувати можливості та забезпечувати сталий розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 8. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ В УПРАВЛІННІ СУБЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасному турбулентному та динамічному бізнес-середовищі, що характеризується посиленою конкуренцією, глобалізацією економічних процесів та стрімким технологічним розвитком, ефективне управління суб'єктами підприємництва вимагає не лише інтуїції та досвіду, а й системного, науково обґрунтованого підходу. В умовах, коли інновації стають ключовим драйвером конкурентоспроможності, а аграрний сектор України відіграє стратегічну роль у національній економіці та на світовому ринку продовольства, розробка та впровадження ефективних управлінських інструментів набуває особливої актуальності. Одним із таких фундаментальних інструментів є бізнес-планування.

Даний розділ монографії присвячений всебічному дослідженню сутності, функціонального призначення та інструментального значення бізнес-планування як ключового елемента в системі стратегічного та оперативного управління суб'єктом підприємництва. Він послідовно розкриває основні теоретичні та практичні аспекти бізнес-плану, починаючи від його концептуального визначення, функціонального призначення та методологічних основ.

Особливу увагу зосереджено на вивченні різноманітних структурних моделей бізнес-плану, детальному аналізі його типових розділів (маркетинговий, виробничий, фінансовий, організаційний плани), а також висвітленні його системного та ітеративного зв'язку зі стратегічними цілями суб'єкта підприємництва.

Крім того, у розділі розглядаються ключові сфери застосування бізнес-плану – від залучення інвестицій та управління капіталом до ефективного внутрішнього управління, а також важливі питання оцінки його життєдіяльності, моніторингу виконання та своєчасного коригування в динамічних умовах функціонування суб'єкта підприємництва. Комплексний аналіз цих аспектів дозволить сформувати цілісне уявлення про бізнес-план як прогностичний, плановий, контрольний та комунікаційний інструмент, що є запорукою стійкого розвитку та успішного впровадження інновацій.

8.1. Понятійно-функціональні аспекти бізнес-планування

У попередньому розділі монографії було з'ясовано, що становлення та подальший поступальний розвиток суб'єкта підприємництва нерозривно пов'язаний з етапом стратегічного управління, центральне місце в якому посідає розробка бізнес-плану. Цей документ є не просто формальною сукупністю різного роду матеріалів, а комплексним, системно структурованим описом цілей підприємницької діяльності, ретельно обґрунтованих заходів для їх досягнення, необхідних ресурсних забезпечень та визначення ключових індикаторів ефективності. По суті, бізнес-план виконує для суб'єкта підприємництва роль «дорожньої карти», що інтегрує розрізнені ідеї в єдину концепцію та вказуючи оптимальний шлях до реалізації поставлених завдань. Його значення полягає в упорядкуванні внутрішніх процесів та демонстрації зовнішнім стейкхолдерам чіткого бачення майбутнього розвитку бізнесу.

Для суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП) бізнес-план набуває особливої ваги, виступаючи не тільки інструментом для залучення зовнішнього фінансування чи партнерів, а й найважливішим внутрішнім орієнтиром. Він дозволяє трансформувати потенційно хаотичний потік підприємницьких ідей в упорядковану систему, що є критично важливим для виживання та ефективного розвитку бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища та високої конкуренції. Виняткове цільове призначення бізнес-плану відрізняє його від інших планових документів суб'єкта підприємництва. Його розробка є особливо актуальною за таких обставин, як:

1) **Створення нового бізнесу**. У цьому випадку бізнес-план дозволяє систематизувати початкову бізнес-ідею, здійснити об'єктивну оцінку її життєздатності та спланувати перші організаційно-управлінські кроки.

2) **Планування диверсифікації діяльності**. Коли суб'єкт підприємництва має намір розширити існуючі напрями діяльності або створити нові структурні підрозділи, бізнес-план слугує інструментом для економічного обґрунтування доцільності такої диверсифікації та визначення необхідних для цього ресурсів.

3) **Масштабування існуючого бізнесу**. Для суб'єктів підприємництва, які прагнуть розширення діяльності, бізнес-план дозволяє оптимізувати чинні процеси, підвищити загальну ефективність та масштабувати успішні операції з урахуванням зростаючих обсягів.

4) **Впровадження інноваційних проєктів**. Для проєктів, що передбачають інтеграцію нових технологій, розробку унікальних продуктів чи формування прогресивних бізнес-моделей, бізнес-план є критично важливим для оцінки потенційних ризиків, визначення обсягу ринку та розрахунку необхідних інвестицій. Цей аспект є особливо значущим для суб'єктів аграрного бізнесу, які активно здійснюють технологічну модернізацію та впроваджують інновації для підвищення конкурентоспроможності.

8.1.1. Функції бізнес-плану

Значення бізнес-плану в процесі підприємницької діяльності зумовлено широким спектром його функцій. Ці функції умовно поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 8.1.1), кожна з яких відіграє ключову роль у досягненні стратегічних та оперативних цілей суб'єкта підприємництва.

Зовнішні функції бізнес-плану сфокусовані на ефективній взаємодії суб'єкта підприємництва із зовнішнім середовищем. Однією з них є ***залучення фінансування (інвестицій, кредитів, грантів)***. Бізнес-план є ключовим інструментом для переконання потенційних інвесторів, кредиторів або донорів у привабливості та фінансовій життєздатності бізнес-ідеї. Документ детально демонструє фінансові прогнози, очікувану прибутковість та стратегію повернення інвестицій. Це особливо актуально для МСП агросектору, де інвестори ретельно оцінюють ризики, пов'язані із сезонністю виробництва, залежністю від природних умов, а також значною капіталомісткістю інноваційних рішень. Крім того, детальний та ретельно обґрунтований бізнес-план сприяє ***залученню партнерів***, допомагаючи налагодженню взаємовигідної співпраці з постачальниками, дистриб'юторами, стратегічними партнерами. Він чітко демонструє взаємну вигоду та перспективи довгострокового партнерства, включаючи можливості для спільного впровадження інновацій та формування синергетичних ефектів.

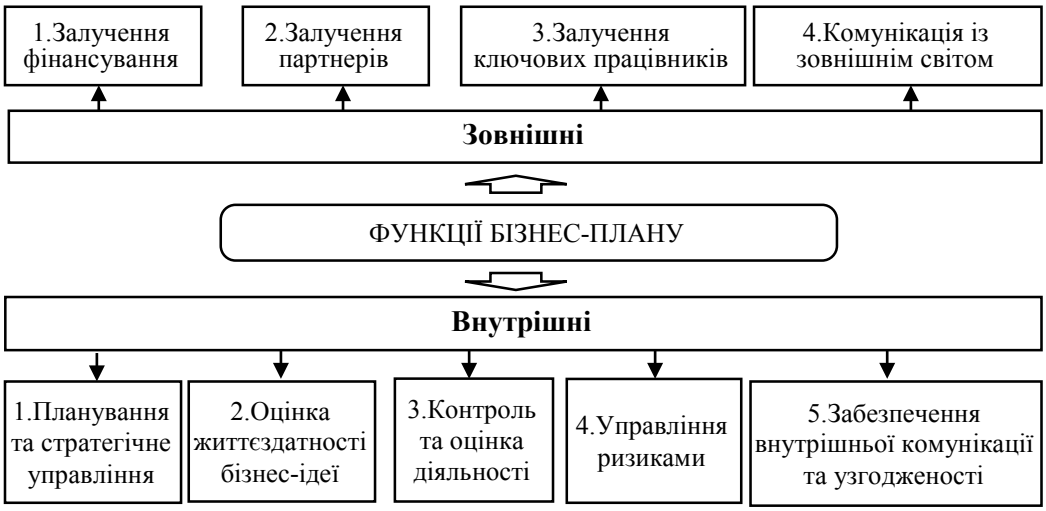


Рис. 8.1.1. Функції бізнес-плану

Джерело: розроблено автором

Бізнес-план також слугує для ***залучення ключових працівників***, оскільки чітко сформульовані цілі, стратегії та перспективи розвитку суб'єкта підприємництва, відображені в ньому, можуть стати потужним магнітом для залучення висококваліфікованих фахівців. Нарешті, бізнес-план, як офіційний документ, може використовуватися для **комунікації із зовнішнім світом**, для інформування громадськості, державних органів та інших зацікавлених сторін про діяльність суб'єкта господарювання, його соціальну відповідальність та внесок у економічний розвиток.

Внутрішні функції бізнес-плану спрямовані на забезпечення ефективного управління суб'єктом підприємництва. Бізнес-план є фундаментальною основою для **планування та стратегічного управління**, допомагаючи формулювати чіткі цілі, розробляти ефективні стратегії їх досягнення, здійснювати детальне операційне планування та раціональний розподіл ресурсів. Сам процес розробки бізнес-плану дозволяє здійснити критичну та всебічну **оцінку життєздатності бізнес-ідеї**, виявляючи її сильні та слабкі сторони, а також ідентифікацію потенційних ризиків та можливостей. Цей етап є особливо важливим для інноваційних проєктів, де необхідний ретельний аналіз ринкового потенціалу для нових продуктів або технологій. Крім того, бізнес-план встановлює ключові показники діяльності (KPIs), які слугують орієнтиром для постійного моніторингу прогресу, об'єктивної оцінки ефективності реалізації стратегій та своєчасного виявлення відхилень від запланованих результатів, тобто використовуються для **контролю та оцінки діяльності**. Він також є інструментом для **управління ризиками**, передбачаючи детальний аналіз потенційних внутрішніх та зовнішніх ризиків, а також розробку превентивних заходів або стратегій мінімізації їхнього негативного впливу. Для аграрного сектору це може охоплювати ризики, пов'язані з несприятливими погодними умовами, шкідниками, волатильністю цін на сировину чи готову продукцію. Нарешті, бізнес-план **забезпечує внутрішню комунікацію та узгодженість**, допомагаючи донести до всіх працівників спільне

бачення, стратегічні цілі та тактичні завдання суб’єкта підприємництва,. Це сприяє глибшому розумінню їхньої індивідуальної ролі у досягненні спільного успіху та активному залученню до процесів впровадження інновацій.

Отже, бізнес-план є багатофункціональним та багатогранним інструментом, який одночасно забезпечує ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем та раціональне внутрішнє управління суб’єктом підприємництва. Якщо зовнішні функції, насамперед, орієнтовані на залучення фінансування, то внутрішні – на визначення необхідних ресурсів, послідовності дій для реалізації бізнес-ідеї та всебічну оцінку її ефективності. Обидві групи функцій є рівнозначно важливими для забезпечення сталого розвитку та успіху бізнесу.

8.1.2. Основні цілі та етапи розробки бізнес-плану

Основні цілі складання бізнес-плану можуть бути систематизовані наступним чином:

1) **Формування цілісної моделі підприємництва**. Це передбачає визначення ключових параметрів та характеристик майбутнього або існуючого бізнесу, його місії, бачення та стратегічних пріоритетів.

2) **Оцінка та прогнозування ризиків**. Метою є ідентифікація та передбачення потенційних ризиків, з якими може зіткнутися суб'єкт підприємництва, а також розробка ефективних заходів щодо їх мінімізації або подолання. Цей аспект є особливо критичним для інноваційних проєктів, які за своєю суттю несуть вищі рівні невизначеності та ризиків.

3) **Залучення необхідного фінансування**. Бізнес-план слугує основним документом для обґрунтування потреби в інвестиціях, включно з коштами для фінансування інноваційних технологій, досліджень та розробок.

4) **Забезпечення ефективної комунікації із зовнішніми стейкхолдерами**. Це включає взаємодію з інвесторами, кредиторами, потенційними партнерами та іншими зацікавленими сторонами [14, с. 6].

5) **Обґрунтування економічної доцільності**. Метою є підтвердження економічної обґрунтованості створення нового суб’єкта підприємництва або розширення існуючого, особливо у контексті впровадження нових, інноваційних напрямів діяльності та технологій.

6) **Визначення цільових показників розвитку суб’єкта підприємництва**. Це включає не лише фінансові метрики, а й інноваційні показники, операційні KPI та інші критерії, що відображають успішність реалізації бізнес-стратегії.

Таким чином, розробка бізнес-плану є фундаментом для будь-якого суб’єкта підприємництва, незалежно від його розміру чи галузевої приналежності. Він не тільки сприяє залученню необхідних ресурсів, але й закладає міцну основу для сталого розвитку та досягнення успіху в умовах постійних ринкових трансформацій.

Процес розробки бізнес-плану є багатоетапним і його можна поділити на три основні стадії:

- **Формування інформаційної бази та експертного забезпечення**. Ця стадія передбачає визначення вичерпних інформаційних потреб для майбутнього бізнес-плану, збір та систематизацію необхідної інформації. У разі потреби формується експертна група, яка надає консультативну підтримку та здійснює верифікацію даних.

- **Безпосередня розробка бізнес-плану**. На цій стадії відбувається безпосереднє формування всіх розділів бізнес-плану, аналіз зібраних даних, розрахунки фінансових показників та формулювання стратегічних рішень.
- Презентація бізнес-плану. Ця заключна стадія передбачає представлення розробленого документа цільовій аудиторії [65, с. 61].

8.1.3. Інформаційне забезпечення розробки бізнес-плану

Інформаційні потреби при складанні бізнес-плану суттєво відрізняються залежно від його змісту та глибини. Проте, основну частину інформаційного забезпечення при складанні бізнес-плану можна систематизувати наступним чином:

1. **Інформація про галузь**. Збір даних про галузь, у якій планується діяльність суб'єкта підприємництва, доцільно формувати у двох основних ракурсах. По-перше, це всебічний аналіз зовнішнього середовища, що включає застосування таких інструментів, як PESTEL-аналіз та SWOT-аналіз. Ці методи часто вимагають експертної оцінки, що обумовлює необхідність формування компетентної експертної групи. По-друге, це детальний аналіз основних конкурентів, що може бути реалізований за допомогою аналізу п'яти сил Портера. Інформація про конкурентів може бути отримана як з відкритих джерел (інтернет, галузеві публікації, ділові довідники), так і шляхом більш глибоких досліджень, включаючи опитування працівників, що працюють у компаніях-конкурентах. Для аграрного сектору цей блок інформації також обов'язково включає аналіз регуляторного середовища, агрокліматичних умов та доступності сировинної бази.

2. **Інформація про об'єкт підприємницької діяльності**. У цьому компоненті необхідно чітко визначити ключові характеристики об'єкта підприємницької діяльності та стандарти, яким він повинен відповідати. Наприклад, якщо бізнес-ідея полягає у виробництві заморожених напівфабрикатів, необхідно деталізувати основні якості та властивості продукту (смакові якості, поживну цінність, термін зберігання) та відповідні стандарти якості. Детальне вивчення характеристик об'єкта підприємницької діяльності є основою для забезпечення ефективного управління його виробництвом та всебічної оцінки потенціалу для інноваційного вдосконалення продукту або процесу.

3. **Маркетингова інформація**. Цей блок є одним з найбільш важливих компонентів інформаційного забезпечення для розробки бізнес-плану. Він охоплює наступні аспекти створення та функціонування суб'єкта підприємництва:

- інформація про потенційних споживачів та їхні потреби, зокрема ті, що можуть бути задоволені за допомогою інноваційних продуктів або послуг;
- інформація про ринкову кон'юнктуру, динаміку розвитку ринку, існуючі тенденції та потенційний обсяг ринку для інноваційних рішень;
- інформація про можливі канали комунікації зі споживачами та оцінка їхньої ефективність для просування нових рішень.

4. **Виробнича інформація**. Цей компонент передбачає формування відомостей про особливості технологічного процесу виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт); потребу в обладнанні та пропозиції відповідного обладнання на ринку; потреби у сировинних матеріалах та інформацію про потенційних їх постачальників; відомості про кваліфікаційні вимоги до працівників виробництва тощо. Для МСП аграрного сектору це охоплює

дані про технології вирощування, використання добрив, засобів захисту, а також можливості для впровадження інноваційних агротехнологій та автоматизації виробничих процесів.

5. **Фінансова інформація**. Цей блок формується з метою оцінки потенційної дохідності проєкту, прогнозування рівня інфляції, визначення розміру необхідних інвестицій та аналізу наявних кредитних пропозицій на ринку. Для інноваційних проєктів особливо важливо також оцінити потенційні ризики, пов'язані з непередбачуваними витратами на дослідження та розробки (R&D), невизначеністю термінів виходу на ринок та можливостями отримання грантової підтримки або участі у спеціальних фінансових програмах для інновацій.

Зазначений перелік компонентів інформаційного забезпечення розробки бізнес-плану не є вичерпним. Залежно від специфіки проєкту та галузі, може використовуватися будь-яка інша інформація, якщо у ній є потреба, особливо та, що стосується нових технологій, змін на ринках та регуляторних нововведень, які є критично важливими для інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва.

8.1.4. Презентація бізнес-плану

Заключною, але не менш важливою стадією процесу розробки бізнес-плану є його презентація. Від уміння ефективно презентувати бізнес-план значною мірою залежать можливості залучення фінансування, що особливо актуально для інноваційних стартапів та МСП, яким необхідно переконати інвесторів у перспективності та потенціалі нових ідей. Хоча універсального «рецепту» успішної презентації бізнес-плану не існує, оскільки кожна фінансова установа (банк, інвестиційний фонд тощо) може мати свої вимоги до презентаційної частини, існують загальні рекомендації, які суттєво підвищують шанси на успіх. Відомий менеджер та венчурний інвестор Гай Кавасакі надає цінні поради щодо оптимізації презентації бізнесу [45].

Під час безпосередньої презентації Гай Кавасакі пропонує дотримуватися так званого правила 10/20/30, яке полягає в наступному: презентація має містити 10 слайдів, тривати не довше 20 хвилин, а текст на слайдах повинен бути набраний шрифтом не менше 30-го кегля [45, с. 66-73]. У презентації доцільно висвітлити таку інформацію:

- короткі, але вичерпні відомості про сам суб'єкт підприємництва (назва, організаційно-правова форма, контактні дані);
- інформацію про об'єкт підприємництва (що саме пропонується, які потреби споживачів задовольнятиме продукт/послуга, обґрунтування актуальності та ринкової цінності ідеї);
- дані про ключових конкурентів та чітке визначення конкурентних переваг порівняно із ними, особливо тих, що базуються на інноваціях;
- маркетингову інформацію: опис основних цільових споживачів, прогнозні обсяги продажу, ключові маркетингові інструменти та стратегії виходу на ринок з інноваційним продуктом/послугою;
- організаційну інформацію: форма господарювання, коротка інформація про організаційну структуру управління, а також, у разі залучення інвестицій, права інвестора;
- фінансова інформація: загальний обсяг необхідних інвестицій, ключові показники ефективності бізнес-проєкту, зокрема потенційну віддачу від інновацій.

При проведенні презентації бізнес-плану критично важливо демонструвати глибоке розуміння представленого матеріалу та триматися впевнено. Також доцільно, за можливості, провести попередню оцінку бізнес-плану за участю незалежних експертів.

Таким чином, бізнес-план є фундаментальним та багатофункціональним інструментом управління підприємництвом, особливо в контексті малого та середнього підприємництва та його інноваційного розвитку. Його розробка охоплює не лише визначення стратегічних і оперативних цілей та необхідних ресурсів, а й передбачає глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також систематизацію всіх послідовних кроків. Ключова роль бізнес-плану в МСП полягає у забезпеченні обґрунтованого та раціонального підходу до прийняття управлінських рішень, залученні необхідного фінансування та формування чіткої «дорожньої карти» для успішної реалізації бізнес-ідей. Це вимагає від сучасного суб'єкта підприємництва глибокого розуміння подвійної природи бізнес-плану – його функціонування як інструменту внутрішнього управління та зовнішньої комунікації, що є запорукою сталого розвитку та досягнення успіху в динамічному ринковому середовищі.

8.2. Структурні особливості та універсальність підходів до розробки бізнес-плану

Структура бізнес-плану являє собою не просто систематизовану сукупність взаємопов'язаних розділів та підрозділів, які покликані всебічно та логічно послідовно описати ключові аспекти майбутнього або поточного функціонування суб'єкта підприємництва, а є відображенням його багатофункціональної природи як інструменту внутрішнього стратегічного управління та зовнішньої комунікації з інвесторами та партнерами. Вона формує логічний каркас документа, що дозволяє потенційним зацікавленим сторонам – від інвесторів до внутрішнього менеджменту – отримати вичерпне уявлення про бізнес-ідею, її реалізацію та очікувані результати.

Слід зазначити, що у сучасній економічній практиці не існує єдиного уніфікованого шаблону структури бізнес-плану. Його архітектоніка може суттєво варіюватися залежно від низки визначальних факторів, таких як тип підприємницької діяльності, масштаб бізнесу та, що найважливіше, цільове призначення самого бізнес-плану. Наприклад, якщо документ розробляється з метою залучення кредитних коштів, ключова увага банку-кредитора буде зосереджена на глибокому фінансовому аналізі та обґрунтуванні маркетингової стратегії бізнес-проєкту, оскільки саме ці аспекти визначають платоспроможність та потенційну віддачу від позичених коштів. Натомість для венчурного інвестора або стратегічного партнера, крім детального фінансового та маркетингового планування, особливий інтерес становитимуть також виробничий та організаційний плани, які дають уявлення про операційну ефективність, управлінський потенціал команди та можливості масштабування.

У науковій літературі та практиці бізнес-планування виокремлюють низку найбільш поширених методичних підходів до структуризації бізнес-плану. Серед

них варто виділити методики, розроблені авторитетними міжнародними та національними інституціями [47, с. 269-272]:

- Методика Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (UNIDO), яка є однією з найпопулярніших та широко визнаних у світі.
- Методика Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD), орієнтована на інвестиційні проєкти та фінансування розвитку.
- Методика фірми Coldman, Sachs & Co, яка відображає підходи одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу.
- Методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми Ernst & Young, що базується на комплексній оцінці бізнесу.
- Методика TACIS, запропонована в рамках відповідного проєкту Європейського Союзу з фокусом на розвитку ринкової економіки.
- Методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми KPMG, яка відображає вимоги до аудиту та консалтингу.
- Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств, затверджені Наказом Міністерства економіки України № 290 від 06.09.2006 р., що є ключовим національним стандартом.

Серед зазначених підходів, методика, розроблена ООН з промислового розвитку (UNIDO), вважається однією з найбільш універсальних та широко застосовуваних у міжнародній практиці. Згідно з цим підходом, типова структура бізнес-плану включає такі основні розділи, які взаємно доповнюють один одного та створюють цілісне уявлення про проєкт [54, с. 229] (рис. 8.2.1).

Рис. 8.2.1. Типова структура бізнес-плану

Джерело: [65, с. 65]

Цей підхід, завдяки своїй логічності та повноті, дозволяє структуровано викласти всю необхідну інформацію для об'єктивної оцінки бізнес-ідеї та її потенціалу. Подальший розгляд кожного з цих розділів дозволить поглибити розуміння їх змісту та ролі у формуванні комплексного бізнес-плану.

Розглянувши загальні підходи до структуризації бізнес-плану, перейдемо до детального вивчення його типових розділів, кожен з яких хоч і виконує свою унікальну функцію, але всі вони органічно доповнюють один одного, формуючи цілісне уявлення про бізнес-проєкт.

8.2.1. Резюме

Незважаючи на те, що резюме структурно розташоване на початку бізнес-плану, його складання є заключним етапом у процесі розробки всього документа. Цей підхід зумовлений тим, що резюме за своєю суттю є концентрованим та лаконічним викладом ключових положень бізнес-проєкту, виконуючи функцію стратегічної «візитної картки». Його основна мета полягає у швидкому привернення уваги потенційних інвесторів, кредиторів чи інших зацікавлених сторін. Саме резюме є першим фільтром, через який проходить бізнес-пропозиція і лише у випадку, якщо вона викликає значний інтерес, адресат переходить до детального вивчення об'ємного основного тексту бізнес-плану.

З огляду на його стратегічну важливість, резюме повинно бути максимально стислим, як правило, обсягом в одну, максимум дві сторінки, водночас зберігаючи високу інформативність. Його зміст має охоплювати такі ключові аспекти:

- **Загальна інформація про суб'єкт підприємництва**. Це включає відомості про існуючий або планований суб'єкт підприємництва, його повну назву, обрану організаційно-правову форму господарювання, фактичне чи заплановане місце розташування, форму власності та інформацію про ключових засновників або керівників.
- **Опис бізнес-проєкту**. Слід зазначити назву проєкту, його основну мету, а також надати стислий опис продукції чи послуг, які є об'єктом підприємницької діяльності. Важливо також вказати передбачуваний термін реалізації проєкту.
- **Характеристика цільового ринку**. Необхідно визначити географічне охоплення ринку (наприклад, національний ринок України, регіональний ринок Чернігівської області або ринок Східної Європи) та чітко окреслити цільовий сегмент споживачів (наприклад, молоді сім'ї з дітьми та середнім рівнем доходу).
- **Прогнозовані обсяги продажу**. Цей блок містить прогнозні показники обсягів реалізації у натуральних та вартісних одиницях, як за весь період реалізації проєкту, так і в річному розрізі.
- **Ключова команда проєкту**. Представляються керівник проєкту та основні учасники команди, які є критично важливими для його успішної реалізації, з акцентом на їхній досвід та компетенції.
- **Прогнозні фінансові показники**. Включаються дані про загальну суму необхідних інвестицій, джерела фінансування, прогнозований термін окупності проєкту, економічний результат (наприклад, чиста приведена вартість) та показники рентабельності.

Важливо, щоб резюме було сформовано з максимальною лаконічністю, але при цьому забезпечувало всебічне розуміння суті бізнес-пропозиції. Усі наступні розділи бізнес-плану детально розкривають інформацію, стисло наведену в

резюме, та обґрунтовують розрахунками зазначені прогнозні показники, надаючи глибинний аналіз та доказову базу.

8.2.2. Опис підприємства та галузі

Цей розділ бізнес-плану має на меті надати всебічну інформацію про суб'єкт підприємництва, який виступає реципієнтом (отримувачем) потенційного фінансування або є об'єктом внутрішнього управління. Структурно він складається з двох ключових компонентів: детального опису власне суб'єкта підприємництва та аналізу галузі, у якій він функціонує або планує функціонувати.

У загальній характеристиці суб'єкта підприємництва доцільно відобразити такі суттєві відомості:

- **Ідентифікаційні дані**: повна назва суб'єкта підприємництва, його організаційно-правова форма господарювання та форма власності.
- **Територіальне розміщення**: фактичне або планове місцезнаходження суб'єкта бізнесу, що може бути важливим з точки зору логістики, доступу до ресурсів або ринків збуту, особливо для аграрних підприємств, де географічне розташування є критичним.
- **Основні види діяльності**: деталізація ключових видів діяльності, що становлять основу підприємницької ідеї. Ці види діяльності рекомендовано систематизувати з використанням Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010) для забезпечення уніфікації та однозначності.
- **Характеристика наявних ресурсів**: опис усіх ресурсів, які будуть залучені до реалізації бізнес-проєкту. Це може включати інформацію про земельні ділянки, виробниче обладнання, приміщення, інтелектуальну власність (патенти, дозволи), а також про ключовий персонал та його компетенції.
- **Аналіз існуючої діяльності**: Якщо бізнес-план розробляється для розширення вже функціонуючого суб'єкта підприємництва, обов'язковим є короткий аналіз ключових показників його діяльності за останні 3-5 років. Це охоплює показники прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та обсягів діяльності, що дозволяє оцінити історичну ефективність та потенціал для зростання.

Опис галузі надається з двох принципових позицій: з точки зору впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування суб'єкта підприємництва та з позиції аналізу конкурентного середовища на цільовому ринку.

✓ **Оцінка факторів зовнішнього середовища**. Для визначення умов, в яких функціонуватиме та розвиватиметься суб'єкт підприємництва, доцільно скористатися методикою PEST-аналізу, яка була розглянута при висвітленні параграфа 4.2 монографії.. Результатом такого аналізу є систематизація факторів зовнішнього середовища, що справляють найбільш вагомий вплив на бізнес-проєкт, у чотири основні групи (політичні, економічні, соціальні, технологічні). Дослідження цих факторів є необхідним для формування адекватної стратегії розвитку суб'єкта підприємництва.

✓ **Аналіз конкуренції на цільовому ринку**. Для всебічного опису конкуренції необхідно ідентифікувати основних конкурентів та проаналізувати їхні слабкі та сильні сторони. Цю інформацію доцільно узагальнювати у табличній формі для наочності (табл. 8.2.1).

Важливим, хоча й часто важкодоступним, критерієм оцінювання конкурентів є їхня ринкова частка.

Таблиця 8.2.1

Інформація про основних конкурентів

Назва	Адреса	Основні види продукції/послуг	Примітки (слабкі, сильні сторони)
1. …			
2. …			
3. …			

Оцінка сильних та слабких сторін конкурентів є фундаментальною для формування подальшої стратегії розвитку підприємства, визначення ефективних способів та методів конкурентної боротьби за відповідну частку ринку.

Як узагальнення інформації, представленої в цьому розділі, доцільно сформулювати ключові фактори успіху бізнес-проєкту. Це ті унікальні сильні сторони суб'єкта підприємництва та його ідеї, які нададуть можливість успішно конкурувати, ефективно завойовувати цільову частку ринку та забезпечувати досягнення запланованих обсягів реалізації.

8.2.3. Опис проєкту та продукції

У цьому розділі бізнес-плану зосереджується увага на детальному викладі сутності пропонованого проєкту та характеристиках продукції або послуг, що будуть вироблятися чи надаватися. Доцільно розпочати з надання загальної характеристики проєкту, яка включає:

- **Назву проєкту**. Чітке та лаконічне формулювання, що відображає основну ідею.
- **Основну мету проєкту**. Генеральна ціль, до якої прагне підприємство в рамках даного проєкту.
- **Ключові завдання проєкту**. Конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі завдання, виконання яких забезпечить досягнення основної мети.
- **Термін реалізації проєкту**. Визначення часових рамок, необхідних для повної реалізації проєкту.

Для наочного представлення та систематизації ключових завдань проєкту доцільно використовувати такий інструмент управління підприємництвом, як «дерево цілей» або цільові матриці (наприклад, з використанням фреймворку OKR – Objectives and Key Results). Це дозволяє візуалізувати взаємозв'язки між різними рівнями цілей, від стратегічних до операційних, та забезпечує їхню логічну послідовність та підпорядкованість. Спрощений приклад графічного відображення дерева цілей для бізнес-проєкту, наприклад, для відкриття майстерні з пошиття одягу, може бути представлений у вигляді структурованої схеми (рис. 8.2.2), де від головної мети послідовно відгалужуються підцілі та конкретні завдання.

Цей візуальний інструмент дозволяє не тільки чітко визначити шлях до досягнення мети, а й сприяє кращому розумінню складних взаємозв'язків між окремими етапами та завданнями проєкту.

Після загального представлення проєкту, значна увага в цьому розділі приділяється детальному **опису продукції або послуг**, що будуть складати об'єкт підприємницької діяльності.

Рис. 8.2.2. Спрощений приклад дерева цілей
для проєкту відкриття майстерні для пошиття одягу

Джерело: сформовано автором

Це передбачає всебічне висвітлення таких ключових аспектів:

- **Визначення основного переліку продукції/послуг**. Чітке окреслення конкретних видів продукції або послуг, які планується виробляти або надавати, формуючи основну пропозицію суб'єкта підприємництва на ринку.
- **Основні характеристики продукції/послуг**. Деталізація функціональних, технічних, якісних та інших суттєвих характеристик, притаманних даному виду продукції чи послуг. Для аграрного сектору це може включати сортові якості, показники врожайності, екологічні стандарти, методи обробки тощо.
- **Асортиментна політика**. Відображення планованого асортименту продукції або послуг, включаючи їхні варіації, модифікації та потенційні розширення.
- **Унікальність та привабливість продукту**. Оцінка унікальних торгових пропозицій продукту (Unique Value Proposition, UVP), його інноваційних переваг та загальної привабливості для потенційних споживачів. Цей пункт є особливо важливим для обґрунтування конкурентоспроможності в інноваційному контексті.
- **Порівняльний аналіз конкурентних переваг**. Чітке визначення переваг та недоліків пропонованого продукту або послуги порівняно з основними конкурентами. Це дозволяє виявити конкурентні ніші та потенційні загрози.
- **Опис життєвого циклу продукту**. У випадку, коли життєвий цикл продукту має суттєвий вплив на особливості його виробництва, реалізації та

подальшого вдосконалення, цей аспект потребує детального висвітлення. Це особливо стосується галузей, де науково-технічний прогрес призводить до швидкого морального старіння продукції (наприклад, високотехнологічна техніка або цифрові рішення). Розуміння стадії життєвого циклу дозволяє адекватно планувати інноваційну діяльність, включаючи дослідження та розробки для оновлення асортименту або вдосконалення наявних продуктів.

8.2.4. Маркетинговий план

Маркетинговий план є невід'ємною частиною бізнес-плану, його основне призначення полягає у всебічній характеристиці особливостей збуту та просування продукції або послуг на цільовому ринку. Формування маркетингового плану починається з ретельного *визначення цільового сегмента ринку*, враховуючи специфіку пропонованих продукції чи послуг. Процес сегментації ринку дозволяє ідентифікувати групи споживачів зі схожими потребами, характеристиками та поведінкою, на яких буде сфокусована маркетингова активність суб'єкта підприємництва.

Для ефективної сегментації ринку та подальшого визначення цільових груп споживачів можуть застосовуватися різноманітні критерії, які дозволяють структурувати потенційних клієнтів. Ці критерії доцільно групувати для комплексного аналізу, як це ілюструє табл. 8.2.2.

Таблиця 8.2.2

Сегментація ринку для підприємницької діяльності

Групи критеріїв сегментації	**Критерії сегментації**	**Параметри критеріїв**
1. Демографічні	1.1. Вік	до 18 р., 19-35 р., старші за 35 р., тощо
	1.2. Національність	українці, поляки, тощо
2. Соціально-економічні	2.1. Доходи	з високим, середнім або низьким рівнем доходів
3. Географічне положення	3.1. Країна	Україна, Польща, США тощо
	3.2. Регіон	Чернігівська область, Київська область, Східна Європа тощо
4. Характеристики поведінки споживачів	4.1. Потреба	Для особистого споживання, для робочих потреб, для бізнесу тощо
	4.2. Мотиви купівлі	Для задоволення базових потреб, для задоволення статус-них потреб тощо
5. ….	5.1. ….	….

Табл. 8.2.2 демонструє типові групи критеріїв сегментації, включаючи демографічні показники (вік, національність), соціально-економічні характеристики (рівень доходів), географічне положення (країна, регіон) та характеристики поведінки споживачів (потреби, мотиви купівлі). Детальне визначення цих параметрів дозволяє суб'єкту підприємництва розробити більш цілеспрямовані та ефективні маркетингові стратегії, адаптовані до конкретних вимог та уподобань обраних сегментів.

Для підприємств аграрного сектору, сегментація може також враховувати специфічні фактори, такі як тип господарства (великі агрохолдинги, фермерські господарства, особисті селянські господарства), цільове використання продукції

(переробка, свіжий ринок, експорт) або навіть ставлення до інноваційних технологій (ранні послідовники, консерватори).

Варто відзначити, що підприємницька діяльність може бути орієнтована на декілька цільових сегментів ринку. У такому випадку необхідно чітко ідентифікувати основні цільові сегменти та стисло охарактеризувати відмінності між ними, щоб обґрунтувати диференційовані маркетингові стратегії.

Наступний критично важливим аспектом, що підлягає відображенню у маркетинговому плані, є *прогнозний обсяг продажу*. Цей прогноз має бути представлений з відповідним рівнем деталізації: як правило, для першого року реалізації бізнес-проєкту прогнозні обсяги реалізації відображають із розбивкою по місяцях, тоді як для наступних періодів – у річному розрізі.

Окрім визначення цільового сегменту та прогнозних обсягів реалізації, маркетинговий план також повинен містити детальний опис наступних елементів маркетингової політики:

- **Цінова політика**. Цей компонент включає опис методів ціноутворення, які планується використовувати. У випадку, якщо суб'єкт підприємництва орієнтується на різні ринкові сегменти зі суттєвими відмінностями, цінова політика та інші аспекти маркетингової стратегії повинні бути визначені окремо для кожного такого сегмента. Додатково, необхідно висвітлити систему знижок, програми лояльності, а також особливості надання товарного кредиту, якщо такі механізми передбачені.
- **Методи реалізації продукції (збутова політика)**. В цьому підрозділі деталізується, яким чином планується здійснювати збут продукції або надання послуг. Це може бути реалізація через власну торговельну мережу, співпраця з авторизованими партнерами, використання посередників (дилерів, дистриб'юторів) або застосування електронної комерції та інших каналів збуту.
- **Методи просування продукції та стимулювання продажів (комунікаційна політика)**. Цей підрозділ описує, яким чином планується привернути увагу потенційних споживачів до продукту. Він охоплює стратегію рекламної політики (вибір джерел та засобів реклами, формування інформаційного змісту рекламних повідомлень), участь у промоакціях, виставках, використання PR-інструментів, цифрового маркетингу, а також заходи зі стимулювання продажів. Для інноваційних продуктів або послуг в аграрному секторі особливо важливим може бути проведення демонстраційних полів, семінарів для аграріїв або використання кейс-стаді успішних впроваджень.
- **Післяпродажне обслуговування**. Якщо специфіка продукції або послуги цього вимагає, необхідно описати наявність сервісного обслуговування, функціонування служб підтримки клієнтів, надання гарантійного обслуговування та інших форм підтримки споживачів після придбання продукту. Це особливо актуально для складної сільськогосподарської техніки або інноваційних технологій, що потребують подальшого супроводу.

8.2.5. Виробничий план

У даному розділі бізнес-плану деталізуються всі аспекти, пов'язані з виробничою діяльністю суб'єкта підприємництва. Основна мета виробничого плану полягає у визначенні та обґрунтуванні операційних процесів, необхідних для перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги.

Цей розділ включає:

- **Планові обсяги виробництва**. Ці показники визначаються на підставі прогнозних обсягів реалізації, розроблених у маркетинговому плані. Вони відображають обсяги продукції, які необхідно виготовити, або послуг, які необхідно надати, для задоволення попиту ринку.
- **Опис технологічного процесу**. Представляється детальний опис технологічного процесу виготовлення продукції або надання послуг, що охоплює всі основні його етапи. Для аграрного сектору це може включати схеми сівозмін, технології вирощування культур, методи обробки ґрунту, системи зрошення, процеси збору врожаю, а також переробку сільськогосподарської сировини. Акцент може бути зроблений на інноваційних технологіях, що застосовуються.
- **Потреба у виробничих ресурсах**. На підставі планових обсягів виробництва та особливостей технологічного процесу визначається вичерпна потреба у всіх необхідних виробничих ресурсах. Це включає обґрунтування потреби в основних засобах (обладнанні, машинах, приміщеннях), сировині та матеріалах, енергетичних ресурсах, а також у виробничому персоналі з необхідною кваліфікацією. Особливий акцент має бути зроблений на доцільності використання ресурсоефективних та екологічно сталих технологій (Clean Production).

Крім зазначених елементів, у виробничому плані може бути наведений перелік основних постачальників, з якими планується укласти договори на купівлю обладнання, постачання матеріальних ресурсів та інших необхідних компонентів виробничого процесу. Важливою є також оцінка логістичних ланцюгів та систем контролю якості на всіх етапах виробництва.

8.2.6. Організаційний план

Організаційний план бізнес-плану присвячений визначенню оптимальної організаційної структури управління суб’єктом підприємництва. Ця структура являє собою сукупність його підрозділів та взаємозв’язків між ними, що забезпечують ефективне досягнення визначених цілей. Відповідно до сформованої організаційної структури, планових обсягів виробництва та інших потреб у персоналі, встановлюється планова чисельність працівників в цілому, з урахуванням усіх категорій персоналу: виробничого, спеціалістів, управлінців тощо.

Крім того, у цьому розділі можуть бути наведені ключові кваліфікаційні вимоги до працівників, які відіграють критичну роль у реалізації проєкту. Це стосується таких посад, як директор, головний технолог, головний інженер, агроном, фінансовий директор тощо. Якщо ж персонал вже частково або повністю сформовано, доцільно навести фактичні кваліфікаційні характеристики та досвід ключових працівників, що підтвердить їхню компетентність.

В організаційному плані також здійснюється обґрунтування обраної організаційно-правової форми господарювання, яка є найбільш доцільною для даного виду бізнесу, та визначається форма власності. Важливим аспектом, особливо якщо бізнес-план подається на розгляд потенційному інвестору, є деталізація прав (в тому числі майнових), обов’язків та повноважень, які надаватимуться інвестору у випадку його участі в проєкті. Це забезпечує прозорість та довіру у відносинах між ініціаторами проєкту та інвесторами.

8.2.7. Фінансовий план

Фінансовий план є одним з найбільш важливих розділів бізнес-плану, оскільки саме тут наводяться розрахунки, які є прямим підтвердженням економічної ефективності та фінансової життєздатності бізнес-проєкту. Зазвичай, у фінансовому плані знаходить своє системне відображення наступна інформація:

- **Загальний обсяг інвестицій та джерела фінансування**. Визначається повний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації бізнес-проєкту. Детально описуються джерела формування цих коштів (власні кошти, банківські кредити, інвестиції, гранти, лізинг тощо) із зазначенням їхніх часток у випадку співфінансування.
- **Планові доходи та витрати**. Прогнозуються доходи, що будуть генеровані на основі раніше визначених прогнозних обсягів реалізації продукції/послуг. Одночасно деталізуються витрати, необхідні для функціонування бізнесу, з обов'язковою розбивкою на капітальні (інвестиційні) та поточні (операційні) витрати, у періодах реалізації проєкту.
- **Обґрунтування беззбиткового обсягу виробництва/реалізації**. Проводиться розрахунок точки беззбитковості, тобто того обсягу виробництва або реалізації, при якому доходи повністю покривають витрати. Цей показник потім порівнюється з плановими показниками дохідності, що дозволяє оцінити запас міцності бізнесу.
- **Розрахунок показників оцінки ефективності бізнес-проєкту**. Здійснюється комплексний розрахунок ключових фінансових показників, що відображають ефективність інвестицій. До них належать період окупності проєкту, показники рентабельності інвестицій (ROI, ROA, ROE), чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR) та індекс прибутковості (PI). Ці показники є фундаментальними для прийняття рішень інвесторами та кредиторами.

Підсумком фінансового плану є чіткий та обґрунтований висновок щодо ефективності бізнес-проєкту, прогнозованого періоду його окупності та очікуваних основних результатів для всіх зацікавлених сторін – ініціаторів проєкту, інвесторів та/або кредиторів. Він має не лише констатувати цифри, а й надавати аналітичне обґрунтування їхньої достовірності та досяжності.

8.2.8. Оцінювання та страхування ризиків

Будь-яка підприємницька діяльність за своєю суттю нерозривно пов'язана із певним рівнем ризику. Отже, перш ніж розпочинати або масштабувати діяльність, критично важливо здійснити всебічну ідентифікацію та об'єктивну оцінку всіх існуючих ризиків. Цей розділ бізнес-плану має значну вагу для інвесторів, оскільки детальний опис потенційних ризиків свідчить про глибоку обізнаність ініціатора проєкту зі сферою його реалізації. Це, у свою чергу, є потужним аргументом на користь його здатності ефективно втілити бізнес-ідеї у життя та управляти потенційними загрозами.

При оцінюванні ризиків доцільно використовувати попередньо зібрану інформацію щодо стану та тенденцій зміни факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових), аналізу діяльності конкурентів, а також оцінки можливостей реалізації форс-мажорних обставин (природні катаклізми, зміни законодавства, епідемії). Для аграрного сектору це може включати кліматичні ризики (засухи, повені), ризики,

пов’язані зі шкідниками та хворобами рослин/тварин, а також волатильність цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси. Для інноваційних проєктів важливим є аналіз ризиків, пов'язаних з неприйняттям нової технології ринком, відсутністю необхідної інфраструктури або надмірними витратами на дослідження та розробки.

Ідеальним варіантом є проведення кількісної оцінки ризиків, що передбачає використання складних математичних моделей та потребує значного обсягу інформаційного забезпечення. Проте, при розробці типового бізнес-плану, достатнім може бути висвітлення описової характеристики потенційних ризиків. Це включає їхню класифікацію (фінансові, операційні, ринкові, правові, екологічні, інноваційні тощо), визначення джерел їх виникнення та потенційних наслідків. Після ідентифікації ризиків необхідно розробити конкретні заходи щодо їхнього запобігання (зниження ймовірності настання) або мінімізації можливих негативних наслідків їхньої реалізації.

Результати проведеного аналізу потенційних ризиків можуть бути наочно представлені у табличній формі, як це ілюструє табл. 8.2.3.

Таблиця 8.2.3

Приклад висвітлення інформації про ризики бізнес-проєкту

Види ризиків	**Заходи зменшення впливу ризиків**
1. Ризик псування майна внаслідок крадіжки, пожежі тощо	1.1. Укладання страхового полісу з відшкодуванням вартості майна 1.2. Формування служби охорони на підприємстві 1.3. Дотримання правил пожежної безпеки та забезпечення наявності засобів пожежогасіння
2. …..	2.1. ….

Вищенаведена таблиця дозволяє систематизувати виявлені ризики, оцінити їхню важливість та запропонувати конкретні заходи реагування, демонструючи проактивний підхід до управління невизначеністю.

8.2.9. Додатки

Розділ «Додатки» є факультативним, проте його наявність та змістовне наповнення можуть суттєво посилити аргументацію та доказову базу бізнес-плану. Він призначений для розміщення усієї важливої додаткової інформації, яка з огляду на її специфічний характер або обсяг не увійшла до основної частини документа, але водночас є критично важливою для підтвердження обґрунтованості проєкту, доповнення основного змісту або підвищення довіри потенційних інвесторів та партнерів.

До типових матеріалів, що можуть бути включені у розділ «Додатки», належать:

- **Фінансова звітність суб’єкта підприємництва**. Якщо бізнес-план розробляється для розширення вже існуючої підприємницької діяльності, доцільно додати копії фінансових звітів за попередні періоди (наприклад, баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), що надасть інвесторам можливість оцінити історичну фінансову ефективність та стійкість суб’єкта бізнесу.
- **Резюме ключових учасників проєкту**. Деталізовані резюме (CV) керівника проєкту та інших критично важливих членів команди, що підтверджують їхню кваліфікацію, досвід та релевантні досягнення.

- **Документи інтелектуальної власності**. Копії авторських свідоцтв, патентів, ліцензій, свідоцтв на товарні знаки, що підтверджують унікальність та захищеність інноваційних розробок або технологій, особливо актуальних для інноваційних проєктів.
- **Рекомендаційні листи та відгуки**. Відгуки від кредиторів, банківських установ, попередніх партнерів або клієнтів, які можуть засвідчити надійність та ділову репутацію підприємця.
- **Копії ключових договорів**. Проєкти або копії попередніх домовленостей та договорів з потенційними постачальниками сировини та матеріалів, основними клієнтами, дистриб'юторами або стратегічними партнерами, що підтверджують готовність ринку та наявність необхідних зв'язків.
- **Маркетингові дослідження та аналітичні звіти**. Результати проведених ринкових досліджень, галузевих аналітичних звітів, які підкріплюють дані, наведені у маркетинговому плані.

Крім власне розділів бізнес-плану, важливим компонентом є **меморандум про конфіденційність**, який, як правило, розміщується одразу після титульної сторінки документа. Цей меморандум є юридично значимим елементом, що містить чітку вимогу щодо нерозголошення інформації, наведеної у бізнес-плані, третім особам. Він виступає своєрідним засобом правового захисту інтелектуальної власності підприємця та його бізнес-ідей від несанкціонованого використання або крадіжки, підкреслюючи цінність та ексклюзивність представленої інформації.

Отже, структура бізнес-плану, незважаючи на варіативність методичних підходів, має системний характер, що дозволяє всебічно представити сутність підприємницької ідеї. Типові розділи, зокрема за методикою UNIDO, забезпечують послідовне розкриття ключових аспектів: від стислого резюме, що привертає увагу, до детального опису суб'єкта підприємництва та галузі, всебічного маркетингового та виробничого планів, обґрунтування організаційної структури, ретельного фінансового аналізу та оцінки ризиків. Кожен розділ виконує свою унікальну функцію, але лише їхня інтеграція та логічний взаємозв'язок формують повноцінний документ, який слугує як внутрішнім інструментом управління та контролю, так і ефективним засобом зовнішньої комунікації для залучення необхідних ресурсів. Комплексне та послідовне формування цих розділів є запорукою успішної розробки бізнес-плану як стратегічного та оперативного інструменту управління підприємництвом.

8.3. Синергетичний зв'язок бізнес-плану зі стратегічними цілями суб'єкта підприємництва

У сучасному динамічному та висококонкурентному бізнес-середовищі, ефективне управління суб'єктом підприємництва вимагає не лише чіткого визначення довгострокових орієнтирів, але й розробки конкретних механізмів їх досягнення. Ключову роль у цьому процесі відіграє взаємозв'язок між стратегічними цілями та бізнес-планом суб'єкта підприємництва. Бізнес-план, розглядаючись як фундаментальний інструмент операціоналізації стратегії,

забезпечує трансформацію стратегічного бачення в конкретні дії, обґрунтований розподіл ресурсів та систематичний контроль за їх ефективним використанням [113].

Стратегічні цілі, що формуються як результат глибокого та всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта підприємництва, відображають його довгострокові прагнення та визначають ключові вектори розвитку. Ці цілі, як правило, формулюються на рівні вищого керівництва і охоплюють широкий спектр аспектів діяльності підприємства. До них можуть належати фінансові показники (наприклад, прибутковість, зростання доходів, рентабельність інвестицій), ринкова позиція (частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, імідж бренду), операційна ефективність (продуктивність праці, якість продукції, інноваційність процесів), а також розвиток людського капіталу (залучення та утримання талановитих фахівців, розвиток їхніх компетенцій), що відповідає класичним підходам до стратегічного управління, зокрема концепції Balanced Scorecard (Система збалансованих показників).

На відміну від стратегічного плану, який окреслює широкі напрямки розвитку, бізнес-план має більш деталізований, тактичний характер та орієнтований на середньострокову перспективу, зазвичай охоплюючи період від одного до п'яти років. Він є комплексним документом, що системно описує всі ключові аспекти майбутньої або поточної діяльності суб'єкта підприємництва, включаючи глибокий аналіз ринку, розгорнуту маркетингову стратегію, детальний операційний план, організаційну структуру, фінансове обґрунтування та всебічну оцінку ризиків. Таким чином, бізнес-план функціонує як детальна «дорожня карта» для досягнення стратегічних цілей, конкретизуючи необхідні кроки, визначаючи відповідальних осіб та встановлюючи чіткі часові рамки для реалізації запланованих заходів.

Ключові напрямки взаємозв'язку бізнес-плану та стратегічних цілей

Взаємозв'язок між бізнес-планом та стратегічними цілями є багатогранним та проявляється у таких фундаментальних аспектах:

1. **Стратегічні цілі як відправна точка для бізнес-плану**. Стратегічні цілі є початковою, визначальною основою для розробки бізнес-плану. Кожен елемент бізнес-плану, від аналізу ринку до фінансових прогнозів, повинен бути безпосередньо спрямований на підтримку та досягнення визначених стратегічних цілей. Наприклад, якщо стратегічною метою суб'єкта підприємництва є вихід на новий регіональний ринок з органічною агропродукцією, бізнес-план має містити детальний аналіз цього ринку, обґрунтовану стратегію проникнення, комплексний план маркетингових заходів, адаптованих до особливостей нового ринку, та чіткі фінансові прогнози, пов'язані з цим розширенням. Аналогічно, якщо стратегічною метою є підвищення операційної ефективності в аграрному виробництві, бізнес-план може включати заходи з оптимізації виробничих процесів, впровадження нових агротехнологій (наприклад, точного землеробства), або покращення управління ланцюгом поставок сільськогосподарської продукції. Цей аспект демонструє, що бізнес-план є інструментом, що забезпечує вертикальну та горизонтальну інтеграцію стратегічних цілей.

2. **Бізнес-план як інструмент операціоналізації стратегії**. Бізнес-план відіграє ключову роль у конкретизації стратегічних цілей, трансформуючи їх у

більш дрібні, операційні завдання та практичні кроки. Він чітко визначає, які саме дії необхідно виконати для досягнення стратегічних намірів, які ресурси для цього потрібні, хто відповідальний за їхнє виконання та в які конкретні терміни це має бути зроблено. Таким чином, бізнес-план перетворює абстрактні стратегічні наміри в детальний, вимірюваний та контрольований план дій.

3. **Ресурсне забезпечення стратегічних цілей через бізнес-план**. Бізнес-план є критично важливим інструментом для обґрунтування та ефективного планування розподілу всіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних), необхідних для досягнення стратегічних цілей. Фінансовий розділ бізнес-плану детально відображає прогнозовані доходи та витрати, потреби в інвестиціях та потенційні джерела фінансування, що дозволяє об'єктивно оцінити фінансову доцільність та життєздатність (feasibility) стратегічних ініціатив. Це особливо важливо для інноваційних проєктів, де необхідно обґрунтувати інвестиції в R&D (Research and Development).

4. **Зворотний зв'язок та коригування стратегічних цілей на основі бізнес-плану**. Процес розробки бізнес-плану не є одностороннім. Він може виявити потенційні невідповідності або розбіжності між амбітними стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства, або ж із поточними ринковими умовами. Детальний аналіз ринку, всебічна оцінка конкуренції, ретельне прогнозування продажів та витрат, що здійснюються в рамках розробки бізнес-плану, можуть об'єктивно показати необхідність коригування первинних стратегічних цілей. Таке ітеративне коригування забезпечує їхню досяжність, реалістичність та адекватність поточному бізнес-середовищу.

5. **Бізнес-план як інструмент контролю за досягненням стратегічних цілей**. Бізнес-план інтегрує систему ключових показників ефективності (KPIs), які безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями суб'єкта підприємництва. Регулярний моніторинг та аналіз фактичних значень цих показників у порівнянні з плановими значеннями, визначеними в бізнес-плані, дозволяє ефективно оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей. Це також дає можливість своєчасно виявляти будь-які відхилення, що можуть потребувати оперативного управлінського втручання та коригувальних дій.

Приклад взаємозв'язку

Розглянемо суб'єкт агробізнесу, стратегічною метою якого є збільшення прибутковості на 15% протягом трьох років шляхом впровадження інноваційних технологій. Бізнес-план для досягнення цієї амбітної мети може включати наступні взаємопов'язані заходи:

- **Маркетингова стратегія**. Для зростання доходів, бізнес-план передбачає залучення нових клієнтів шляхом розширення каналів збуту (наприклад, вихід на експортні ринки з органічною продукцією) та проведення цільових рекламних кампаній, що акцентують увагу на унікальній цінності пропозиції (UVP) інноваційного продукту.
- **Операційний план**. З метою зниження собівартості продукції та збільшення маржі прибутку, бізнес-план деталізує заходи з оптимізації виробничих процесів, зокрема впровадження систем точного землеробства (Precision Agriculture), автоматизації поливу, використання енергоефективного обладнання.

- **Фінансовий план.** Цей розділ містить прогнози зростання доходів за рахунок нових ринків та збільшення обсягів продажу, а також прогнози зниження витрат завдяки оптимізації. Він також розраховує необхідні інвестиції в інноваційні технології та очікуване збільшення чистого прибутку.
- **Ключові показники ефективності (KPIs)**. Для моніторингу прогресу визначаються такі показники, як кількість залучених нових клієнтів (з органічних або експортних каналів), середній чек, собівартість одиниці продукції (наприклад, тони зерна або літра молока), валовий та чистий прибуток.

Регулярний моніторинг цих KPIs дозволить керівництву оцінити, наскільки ефективно реалізується бізнес-план у контексті досягнення стратегічної цілі щодо збільшення прибутковості, а також оперативно реагувати на відхилення, коригуючи тактичні дії.

Таким чином, бізнес-план є невід'ємною складовою та ефективним інструментом комплексної системи стратегічного управління суб'єктом підприємництва. Його тісний взаємозв'язок зі стратегічними цілями забезпечує чітку цілеспрямованість усієї діяльності, раціональний та ефективний розподіл ресурсів, успішну операціоналізацію стратегічних намірів та постійний контроль за їхньою реалізацією. Суб'єкти підприємництва, які усвідомлюють та активно використовують цей взаємозв'язок, мають значно вищі шанси на досягнення довгострокового успіху, стійкого розвитку та зміцнення конкурентних позицій в умовах постійно мінливого бізнес-середовища.

8.4. Дуалістичне значення бізнес-плану: зовнішнє та внутрішнє застосування

Бізнес-план, який ми розглядаємо як комплексний стратегічний та операційний документ, відіграє ключову роль не лише у внутрішньому функціонуванні суб'єкта підприємництва, забезпечуючи його цілеспрямовану діяльність, але й у його взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, передусім з потенційними інвесторами. Тобто, його значення є подвійним та взаємодоповнюючим: з одного боку, бізнес-план виступає потужним інструментом для обґрунтування інвестиційної привабливості суб'єкта підприємництва та ефективного залучення необхідних фінансових ресурсів; з іншого боку, він слугує внутрішнім керівництвом для системного управління діяльністю, координації зусиль усіх підрозділів та ефективного контролю за досягненням поставлених цілей.

8.4.1. Використання бізнес-плану для залучення інвестицій

Для потенційних інвесторів – будь то венчурні фонди, бізнес-ангели, стратегічні інвестори чи банківські установи – бізнес-план є первинним, а часто й вирішальним, джерелом інформації про суб'єкт підприємництва та його перспективну діяльність. Інвестори використовують цей документ для всебічної оцінки інвестиційної привабливості (Investment Appeal), аналізу ризиків (Risk Analysis) та прогнозування потенційної прибутковості проєкту. Ретельно розроблений, логічно обґрунтований та реалістичний бізнес-план є переконливим свідченням компетентності управлінської команди, її глибокого розуміння ринкового середовища, наявності чітко сформульованої стратегії розвитку та об'єктивності фінансових прогнозів. Для інноваційних проєктів в аграрному секторі, наприклад, бізнес-план має чітко продемонструвати не лише економічну

ефективність нових технологій, а й потенціал їх масштабування (Scalability), екологічну доцільність та конкурентні переваги на ринку. Він допомагає інвестору зрозуміти, як саме будуть використані залучені кошти, які етапи реалізації передбачаються, і які очікуються фінансові та соціальні результати.

8.4.2. Використання бізнес-плану для внутрішнього управління

Поряд із функцією залучення зовнішнього фінансування, бізнес-план є надзвичайно потужним та багатофункціональним інструментом для внутрішнього управління суб'єктом підприємництва. Він забезпечує уніфіковане та чітке розуміння цілей, стратегій та операційних планів для всіх членів організації, сприяючи ефективній координації зусиль, оптимізації процесів та загальному підвищенню ефективності діяльності.

Ключові аспекти використання бізнес-плану для внутрішнього управління проявляються у наступних площинах:

1) *Визначення стратегічного напрямку*. Бізнес-план слугує дорожньою картою, що стратегічно визначає ключові напрями розвитку суб'єкта підприємництва на середньострокову перспективу. Він забезпечує високий рівень узгодженості дій усіх функціональних підрозділів та рівнів управління, що є критично важливим для досягнення єдиних корпоративних цілей. Цей аспект підкреслює роль бізнес-плану як інструменту вертикальної інтеграції стратегії від вищого керівництва до операційного рівня.

2) *Координація діяльності*. Детальний опис операційних планів, чітке визначення відповідальних осіб та встановлення реалістичних термінів виконання завдань сприяють значному покращенню координації діяльності між різними функціональними підрозділами та робочими командами. Це особливо важливо в аграрному секторі, де координація виробничих циклів, логістики та збуту є ключовою для забезпечення операційної досконалості (Operational Excellence).

3) *Розподіл відповідальності*. Бізнес-план відіграє вирішальну роль у розподілі відповідальності, чітко визначаючи повноваження та обов'язки кожного працівника та підрозділу за виконання конкретних завдань та досягнення ключових показників ефективності (KPIs).

4) *Контроль та оцінка результатів*. Встановлені у бізнес-плані KPIs слугують надійною основою для моніторингу прогресу та всебічної оцінки результатів впроваджених заходів. Регулярний аналіз фактичних значень показників у порівнянні з плановими дає можливість своєчасно виявляти відхилення, що потребують оперативного управлінського втручання та коригувальних дій.

5) *Прийняття управлінських рішень*. Надаючи керівництву обґрунтовану, систематизовану та прогнозовану інформацію, бізнес-план є незамінним підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень, як стратегічного, так і операційного характеру, особливо в умовах значної невизначеності та динамічності ринку.

6) *Залучення та мотивація персоналу*. Чітко сформульовані цілі та стратегії, детально представлені в бізнес-плані, сприяють кращому розумінню працівниками їхньої ролі у досягненні загальних цілей суб'єкта підприємництва. Це, у свою чергу, підвищує їхню залученість (Engagement), мотивацію та лояльність до організації, формуючи командний дух.

7) *Управління ризиками*. Розділ бізнес-плану, присвячений аналізу та управлінню ризиками, допомагає ідентифікувати потенційні загрози для досягнення цілей. Він дозволяє розробити ефективні плани реагування на ризики, підвищуючи стійкість (Resilience) суб'єкта підприємництва до зовнішніх та внутрішніх викликів. Для інноваційних аграрних проєктів це може бути управління погодними ризиками, ризиками впровадження нових технологій або варіабельності цін на сільськогосподарську продукцію.

Таким чином, бізнес-план є багатофункціональним інструментом, що має вирішальне значення як для залучення зовнішнього фінансування, так і для ефективного внутрішнього управління суб'єктом підприємництва. Ретельно розроблений та послідовно реалізований бізнес-план забезпечує не лише переконливе обґрунтування інвестиційної привабливості проєкту, але й чітке визначення стратегічного напрямку, ефективну координацію діяльності, системний контроль за результатами та, як наслідок, сприяє досягненню довгострокового успіху та конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва в умовах сучасного бізнес-середовища.

8.5. Динамічність бізнес-плану: необхідність оцінки, моніторингу та адаптації

Розробка бізнес-плану є лише першим, хоча й надзвичайно важливим, етапом у життєвому циклі будь-якого підприємницького проєкту. Для забезпечення його успішної реалізації та досягнення поставлених цілей, бізнес-план не може залишатися статичним документом. Він вимагає постійної оцінки ефективності, систематичного моніторингу його виконання та, за необхідності, оперативного коригування. Цей динамічний процес дозволяє суб'єкту підприємництва адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати шанси на довгостроковий успіх.

8.5.1. Оцінка ефективності бізнес-плану

Оцінка ефективності бізнес-плану – це комплексний процес визначення його потенційної життєздатності та привабливості до початку реалізації проєкту, а також аналіз фактичних результатів після його впровадження. На етапі розробки, оцінка носить прогнозний характер і здійснюється переважно на підставі даних фінансового плану. Ключовими показниками, що використовуються для цього, є:

- **Показники прибутковості** (Profitability Ratios). До них належать чистий прибуток, рентабельність продажів (Return on Sales, ROS), рентабельність активів (Return on Assets, ROA) та рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE). Ці показники демонструють, наскільки ефективно підприємство перетворює продажі та активи в прибуток, що є ключовим критерієм його фінансової стійкості.
- **Показники ліквідності та платоспроможності** (Liquidity and Solvency Ratios). Оцінюють здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання. До них входять коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності, а також показники фінансової стійкості.
- **Показники ефективності інвестицій** (Investment Efficiency Metrics). Це, мабуть, найважливіші критерії для інвесторів. До них належать період окупності

(Payback Period), чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV), внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return, IRR) та індекс прибутковості (Profitability Index, PI). Ці показники дозволяють оцінити часові рамки повернення інвестицій, абсолютний приріст вартості проєкту та його відносну привабливість з урахуванням вартості грошей у часі (Time Value of Money). Для аграрних проєктів, де термін окупності може бути довшим через значні капіталовкладення, особливої ваги набуває NPV, який показує загальну економічну цінність проєкту.

- **Аналіз чутливості та сценарне моделювання** (Sensitivity Analysis and Scenario Modeling). Оцінка ефективності не обмежується лише базовим сценарієм. Важливо провести аналіз чутливості, який демонструє, як зміна ключових вхідних параметрів (наприклад, обсягу продажів, цін на сировину, курсу валют) впливає на кінцеві фінансові показники. Сценарне моделювання дозволяє оцінити ефективність проєкту за різних, оптимістичних та песимістичних, сценаріїв розвитку подій, що дає більш повне уявлення про його ризиковість.

8.5.2. Моніторинг бізнес-плану

Моніторинг бізнес-плану – це систематичний процес постійного відстеження та збору інформації про хід його реалізації, порівняння фактичних показників з плановими, а також виявлення будь-яких відхилень. Метою моніторингу є забезпечення своєчасного виявлення проблем, що виникають, та оцінка прогресу у досягненні стратегічних та операційних цілей.

Ефективний моніторинг бізнес-плану передбачає:

- **Встановлення ключових показників ефективності (KPIs)**. На етапі розробки бізнес-плану необхідно чітко визначити систему кількісних та якісних показників, які будуть використовуватися для моніторингу. Це можуть бути фінансові KPIs (доходи, витрати, прибуток), операційні KPIs (обсяги виробництва, продуктивність, рівень браку), маркетингові KPIs (частка ринку, кількість нових клієнтів), а також показники, пов'язані з інноваціями (кількість впроваджених розробок, час виходу на ринок для нового продукту). В аграрному секторі це також можуть бути показники врожайності, собівартості виробництва одиниці продукції, ефективності використання ресурсів (наприклад, води чи добрив). Це відповідає принципам стратегічного контролю.
- **Регулярний збір та аналіз даних**. Необхідно встановити чіткий графік збору даних по обраних KPIs (щомісячно, поквартально, щорічно) та створити систему для їх систематичного аналізу. Це включає порівняльний аналіз (Variance Analysis), виявлення причин відхилень та оцінку їхнього впливу на загальні результати проєкту.
- **Використання інформаційних систем**. Сучасні інформаційні системи управління підприємством (ERP, CRM), а також спеціалізоване програмне забезпечення для проєктного менеджменту, можуть значно спростити та автоматизувати процес збору, обробки та аналізу даних, підвищуючи точність моніторингу.

8.5.3. Коригування бізнес-плану

Коригування бізнес-плану є логічним наслідком моніторингу та оцінки його ефективності. Воно передбачає внесення змін до початкового плану з метою адаптації до нових умов, усунення виявлених проблем або використання нових можливостей. Коригування не є ознакою поганого планування, а скоріше

свідченням організаційної гнучкості та здатності до навчання (Organizational Flexibility and Learning).

Процес коригування може бути ініційований такими факторами:

1) *Значні відхилення фактичних показників від планових*: Якщо моніторинг виявляє стійкі та значні відхилення (наприклад, нижчий за очікуваний обсяг продажів, вищі витрати, довший термін реалізації проєкту), це є прямим сигналом до необхідності коригування.

2) *Зміни у зовнішньому середовищі*: Раптові зміни в економіці (інфляція, зміна курсу валют), законодавстві (нові податки, регуляторні норми), політичній ситуації, технологічному розвитку (поява нових конкурентних технологій) або уподобаннях споживачів можуть вимагати перегляду стратегії та планів. Для аграрного сектору це можуть бути непередбачувані погодні умови або зміни у державній підтримці.

3) *Зміни у внутрішньому середовищі*: Наприклад, перегляд кадрової політики, зміни в організаційній структурі, поява нових внутрішніх ресурсів або обмежень.

4) *Виявлення нових можливостей*: Ринок може запропонувати нові, раніше непередбачені можливості (нові сегменти, технології, партнерства), які можуть бути інтегровані в бізнес-план для підвищення його ефективності.

Коригування може стосуватися різних розділів бізнес-плану – від перегляду маркетингової стратегії та цінової політики до оптимізації виробничих процесів, перерозподілу бюджету або зміни організаційної структури. Важливо, щоб процес коригування був системним, обґрунтованим та здійснювався на основі актуальних даних та аналізу. Регулярний перегляд та адаптація бізнес-плану є критично важливими для підтримки його релевантності та ефективності протягом усього періоду реалізації проєкту.

Висновки до розділу 8

У рамках даного розділу було проведено комплексне дослідження концептуальних засад, процесу, структури, системного взаємозв’язку зі стратегією та функціонального призначення бізнес-планування як ключового інструменту в системі управління суб’єктом підприємництва. Результати проведеного дескриптивного та аналітичного аналізу дозволяють сформулювати наступні ключові висновки:

8.1. *Понятійно-функціональні аспекти бізнес-планування.* Визначено, що бізнес-план є комплексним інтегративним документом, який виконує низку критично важливих функцій: він є інструментом стратегічного та оперативного планування, прогнозування, обґрунтування інвестиційної привабливості, комунікації зі стейкхолдерами, контролю та аналізу ризиків. Його інструментальна роль виходить за межі простого залучення капіталу, поширюючись на всі аспекти життєдіяльності суб’єкта підприємництва, від концептуалізації ідеї до моніторингу її реалізації. Процес розробки бізнес-плану є системним та ітеративним, що сприяє глибшому розумінню ринкового середовища та внутрішніх можливостей.

8.2. *Структурні особливості та універсальність підходів до розробки бізнес-плану.* Доведено, що не існує єдиного універсального стандартизованого

шаблону структури бізнес-плану, і вона варіюється залежно від специфіки проєкту, його масштабу та цільового призначення. Проте, найбільш поширеним та методологічно обґрунтованим у міжнародній практиці є підхід Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO), який передбачає логічну послідовність розділів, що охоплюють усі ключові аспекти проєкту: від концептуального резюме та опису суб'єкта підприємництва до фінансового моделювання та аналізу ризиків.

8.3. *Синергетичний зв'язок бізнес-плану зі стратегічними цілями суб'єкта підприємництва.* Обґрунтовано, що бізнес-план є ключовим інструментом операціоналізації корпоративної стратегії суб'єкта підприємництва. Стратегічні цілі слугують вихідною точкою для розробки бізнес-плану, який, у свою чергу, конкретизує цілі, забезпечує ресурсну алокацію, виступає інструментом стратегічного контролю та навіть може ініціювати ітеративне коригування самої стратегії. Цей системний взаємозв'язок забезпечує цілеспрямованість діяльності та ефективність управління в довгостроковій перспективі, що є особливо важливим для інноваційного розвитку суб'єктів агробізнесу.

8.4. *Дуалістичне значення бізнес-плану: зовнішнє та внутрішнє застосування*. Підкреслено, що бізнес-план має вирішальне значення як для зовнішньої комунікації та залучення фінансових ресурсів (інвестицій, кредитів) шляхом демонстрації інвестиційної привабливості та економічної життєздатності проєкту, так і для ефективного внутрішнього корпоративного управління суб'єктом підприємництва. Внутрішнє застосування охоплює визначення стратегічного вектору, координацію міжфункціональних взаємодій, розподіл відповідальності, моніторинг результатів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та управління ризиками, а також підвищення залученості та мотивації персоналу.

8.5. *Динамічність бізнес-плану: необхідність оцінки, моніторингу та адаптації.* Зроблено висновок, що бізнес-план не є статичним документом, а вимагає перманентного управління. Його ефективність потребує постійної оцінки (за допомогою фінансового аналізу та сценарного моделювання), систематичного моніторингу реалізації (через систему KPIs) та, за необхідності, оперативної адаптації. Цей динамічний підхід дозволяє суб'єкту підприємництва гнучко реагувати на зміни турбулентного зовнішнього середовища (наприклад, коливання ринків сільськогосподарської продукції, кліматичні зміни) та внутрішні виклики, забезпечуючи стійкість та перспективний розвиток проєкту.

Загалом, бізнес-план є не просто формальним документом, а ключовим інструментом в управлінні будь-яким суб'єктом підприємництва, який прагне досягти успіху в умовах конкурентного ринку. Його якісна розробка, постійний моніторинг реалізації та гнучке коригування є запорукою ефективного досягнення стратегічних цілей, сталого зростання та успішного впровадження інновацій, зокрема і суб'єктами аграрного бізнесу.

РОЗДІЛ 9. МАРКЕТИНГОВА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

В умовах стрімких трансформацій глобального та національного економічного простору, що характеризуються посиленням конкуренції, прискореною діджиталізацією, перманентною мінливістю споживчих уподобань та зростаючим впливом інноваційного контексту, ефективне маркетингове управління стає наріжним каменем успішного функціонування будь-якого суб'єкта підприємництва. Маркетинг, еволюціонуючи за межі суто збутових функцій, трансформується у всеохоплюючу філософію ведення бізнесу, центральною ланкою якої є споживач, його потреби та створювана цінність. Лише глибинна інтуїція ринкової кон'юнктури, її динамічний характер та ключових рушійних сил дозволяє суб'єкту підприємництва не тільки адаптивно реагувати на зміни, а проактивно формувати власну конкурентну позицію, генерувати інноваційні ціннісні пропозиції та вибудовувати синергетичні, довгострокові відносини з цільовою аудиторією.

Цей розділ присвячений комплексному дослідженню теоретико-методологічних засад та прикладних аспектів маркетингового управління підприємництвом. Послідовно буде розкрито сутність та засаднича роль ринку як об'єкта маркетингового аналізу, а також детально верифікуються принципи та процес ефективного маркетингового управління. Особливий акцент робиться на сучасному інструментарію маркетингу, включно з новітніми підходами та цифровими технологіями. Глибинно висвітлено процес сегментування цільового ринку з урахуванням специфіки агробізнесу. Завершальним етапом розділу є системний аналіз методів оцінки ринкових позицій суб'єкта підприємництва, що слугує емпіричною базою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень в умовах перманентних ринкових викликів.

9.1. Ринок як ключова складова підприємницького середовища та об'єкт маркетингового аналізу

Управління підприємництвом в сучасних умовах нерозривно пов'язане з глибоким розумінням ринкового середовища, що виступає ключовим об'єктом маркетингового аналізу. Ринок визначається як складна сукупність системних економічних відносин, що виникають у процесі обміну, купівлі-продажу товарів, робіт і послуг. Ця динамічна система, що постійно адаптується до ситуаційних змін, охоплює інтеракції між суб'єктами попиту та пропозиції – виробниками, споживачами, продавцями, покупцями. Адаптивність та реактивність ринкової кон'юнктури вимагає від суб'єктів підприємництва, особливо в агросекторі, не лише гнучкості мислення, але й здатності до генерації інноваційних управлінських рішень. Для аграрного сектору ринкова динаміка детермінується не тільки традиційними макроекономічними чинниками, а й біогеокліматичними умовами, впровадженням агроінноваційних технологій та глобальними трендами продовольчої безпеки.

Інтегральною складовою ринкового механізму є держава, яка активно впливає на його функціонування ринку через інструменти економічної політики,

фіскального та монетарного регулювання. Межі ринкового механізму та державної інтервенції визначені у табл. 9.1.1, що ілюструє роль держави як суб'єкта ринку поряд із виробниками, споживачами та посередниками.

Таблиця 9.1.1

Характеристики ринку

Характеристика	**Сутність**
Функції ринку	- інформаційна; - регулювання; - санаційна.
Межі дії ринкового механізму	- ринок не регулює зовнішнє середовище; - ринок не враховує інтереси соціально незахищених верств населення; - ринок визначає поточні потреби суспільства і не формує перспективи.
Типи інфраструктури ринку (система державних, приватних, суспільних організацій і установ, які забезпечують інтереси суб'єктів ринку)	- організаційно-технічні (товарні біржі, аукціони, торгові доми, торгові палати, холдингові і брокерські контори, інформаційні центри та ярмарки, інжинірингові фірми, сервісні центри, пункти прокату та лізингу, державні інспекції, транспортні комунікації, зв'язок); - фінансово-кредитні (банки, біржі, страхові й інвестиційні компанії, фонди профспілок та інших суспільних організацій); - науково-дослідницькі (наукові інститути, інформаційно-дослідницькі центри, аудиторські фірми, спеціальні навчальні заклади).
Суб'єкти ринку	- виробники (продавці); - споживачі (покупці); - посередники (торговельні, фінансові, транспортні) - держава (як регулятор і учасник).
Об'єкти ринку	- товари (споживчі та промислового призначення); - послуги; - капітал (фінансові ресурси); - праця (робоча сила); - інформація; - науково-технічні знання та інновації.
Основні недоліки ринкової економіки	- можливе послаблення контролю та регулювання з часом; - пріоритет прибутковості може заперечувати соціальні потреби; - конкурентне середовище не завжди гарантує встановлення рівноважних цін.
Умови ефективного функціонування ринкової економіки	- максимальна свобода господарської діяльності; - відмова держави від прямої участі у господарській діяльності (при збереженні регулюючої функції); - економічна інтеграція; - вільне ціноутворення; - добровільне виконання учасниками правил ринкового обміну.

Джерело: сформовано на основі [72], доопрацьоване

Державне регулювання охоплює питання приватизації та націоналізації активів, формування грошово-кредитних та фінансових політик, а також

реалізацію структурно-інвестиційних програм. Для агропідприємств державні дотації, митно-тарифне регулювання, стандарти якості продукції та програми підтримки інновацій суттєво впливають на ціноутворення, конкурентоспроможність та доступ до ринків збуту. Наприклад, державна підтримка органічного землеробства стимулює формування нових ринкових сегментів.

Ринкова структура характеризується низкою атрибутів, що класифікуються за різними критеріями для поглибленого маркетингового аналізу. Розрізняють ринки *за умовами господарювання* (вільні, монополізовані, регульовані), *територіальною ознакою* (регіональні, національні, світові), *дотриманням законодавства* (легальні, тіньові) та *об'єктами обміну* (товари споживчого призначення, засоби виробництва, капітал, праця, інформація, науково-технічні знання). Особлива увага приділяється класифікації *за кількістю учасників* (чиста конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція, монополія) та *функціональним призначенням* (товарні, факторів виробництва, послуг, кредитно-грошові), остання з яких візуалізована на рис. 9.1.1. Кожна з цих типологій надає суб'єктам підприємництва інструменти для адаптації своїх стратегій до специфічних умов функціонування.

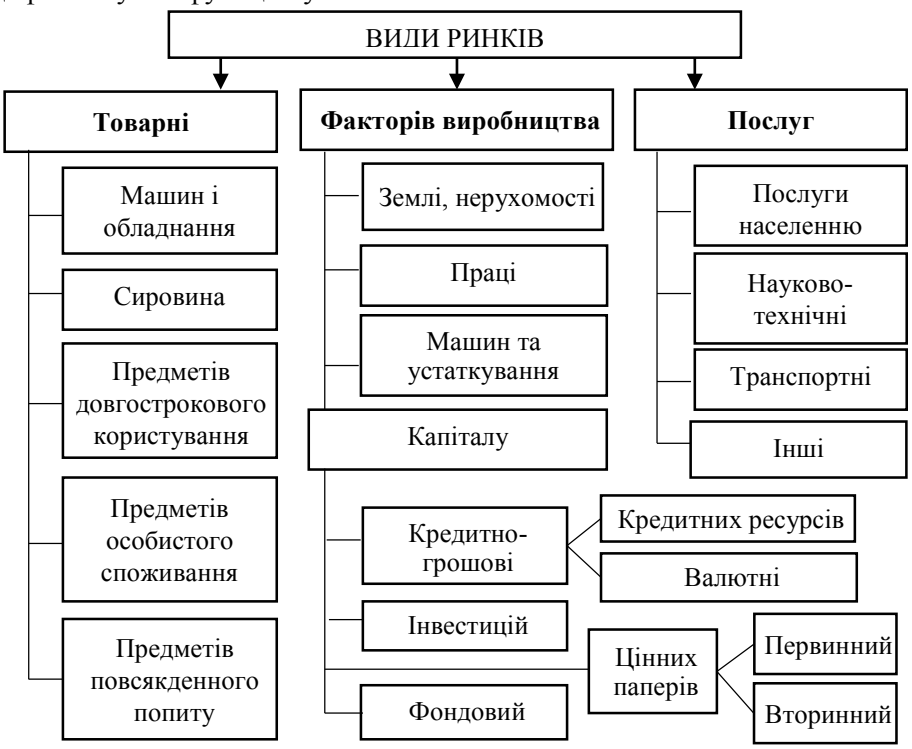


Рис. 9.1.1. Класифікація ринків за функціональним призначенням товару
Джерело: сформовано на основі [67, с. 63], доопрацьовано автором

Фундаментальними детермінантами ринкової динаміки є попит, пропозиція та ринкова ціна.

Попит трактується як бажання і можливість покупця (або сукупності покупців) придбати певний товар або отримати послугу за умов, що склалися на

ринку. В агросекторі він часто демонструє виражену сезонність і чутливість до харчових вподобань, демографічних факторів та доходів населення.

Пропозиція відображає кількість товарів або послуг, яка перебуває на ринку або може бути туди доставлена за певних умов. Для суб'єктів агробізнесу її формування значною мірою залежить від агрокліматичних умов, урожайності, доступності виробничих ресурсів (земля, капітал, робоча сила) та рівня використання інвестицій у технологіях виробництва.

Ринкова ціна є результатом синергетичної взаємодії попиту та пропозиції, прагнучи до рівноважного значення, при якому обсяг попиту відповідає обсягу пропозиції (рис. 9.1.2).

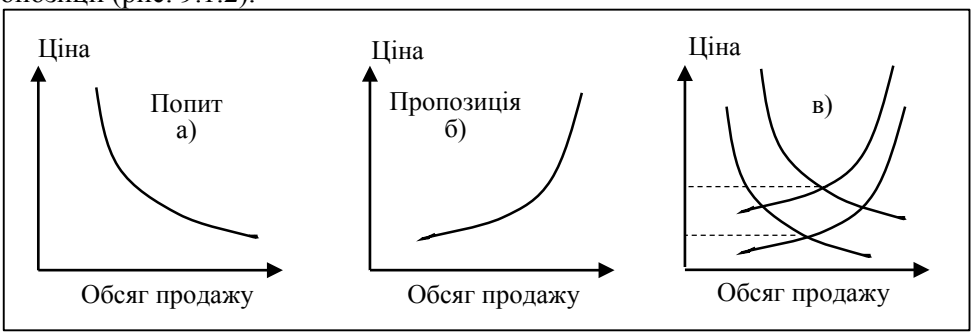


Рис. 9.1.2. Криві попиту (а), пропозиції (б), формування рівноважної ціни (в)

Точка перетину кривих попиту і пропозиції вказує на співпадіння інтересів продавців і споживачів, забезпечуючи відповідність попиту і пропозиції та ринкову рівновагу. Взаємодія попиту і пропозиції визначає ринкову динаміку. Загалом, попит є зворотно пропорційним ціні, а пропозиція – прямо пропорційною, що створює постійний рух до ринкової рівноваги.

Взаємозв'язок попиту і пропозиції з ціною характеризується показником еластичності. **Еластичність попиту**: зменшення ціни, за інших рівних умов, стимулює попит на товар. В агросекторі попит на базові продукти харчування часто нееластичний, тоді як на нішеві або преміальні продукти – еластичний. **Еластичність пропозиції**: зменшення ціни, за інших рівних умов, зменшує пропозицію товару. В агросекторі пропозиція часто є менш еластичною в короткостроковому періоді через тривалий виробничий цикл.

Ефективне управління підприємством, зокрема у сфері маркетингу, передбачає не лише теоретичне розуміння ринкових механізмів взаємодії попиту і пропозиції, але й володіння інструментарієм їх оцінювання та прогнозування. Для оцінки можливих коливань ринкової кон'юнктури застосовуються різноманітні **методи прогнозування попиту та пропозиції**. Ці методи поділяються на інтуїтивні (експертні), що базуються на висококваліфікованих оцінках фахівців, та математичні (статистичні, графічні), які використовують кількісний аналіз історичних даних та математичне моделювання (рис. 9.1.3).

Розглянемо їх детальніше.

Метод оцінки рівня споживання. Базується на результатах маркетингових досліджень, зокрема на таких інструментах збору ринкової інформації, як спостереження та опитування.

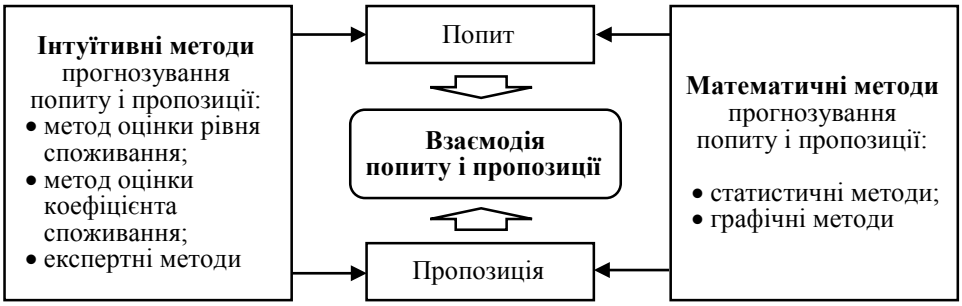


Рис. 9.1.3. Методи прогнозування попиту і пропозиції

Джерело: розроблено автором

Маркетологи розробляють інструменти для визначення максимального рівня попиту на товар, рівня задоволеного попиту, визначення груп платоспроможних споживачів. Також маркетологи прогнозують тривалість попиту на товар у часі. В агробізнесі цей метод критично важливий для дослідження споживчих уподобань щодо нових сортів культур, органічної продукції, функціональних харчових продуктів або продуктів переробки, а також для вивчення готовності споживачів платити додаткові кошти за екологічно чисту продукцію.

Метод оцінки коефіцієнта споживання. Застосовується для прогнозування попиту на комплектуючі та сировину. Він передбачає визначення усіх видів економічної діяльності, де застосовують ці комплектуючі, прогнозування темпів розвитку цих видів діяльності і, як результат, оцінюють прогнозний попит на самі комплектуючі. Для агросектору цей метод є актуальним для прогнозування попиту на насіння, добрива, корми для тварин або запчастини для сільськогосподарської техніки, виходячи з очікуваних обсягів виробництва продукції та впровадження новітніх агротехнологій.

Експертні методи. Базуються на залученні фахівців певного напряму, які володіють високим рівнем креативності, компетенцій та «відчуттям» майбутнього. Ці методи дозволяють оцінити прогнозний попит, особливо на інноваційні і високотехнологічні товари та послуги. Недоліком цих методів є суб’єктивність експерта і похибка у визначенні сфери його компетенції. В агробізнесі експертні оцінки є незамінними при впровадженні новітніх агротехнологій (наприклад, точного землеробства, біотехнологій), прогнозуванні ринків збуту для нішевих культур (наприклад, лікарських трав) або оцінці перспектив біоенергетики.

Статистичні методи. Дозволяють на основі статистики минулих періодів прогнозувати тенденції попиту у майбутньому. Перевагою цих методів є математичне підґрунтя (математичні моделі, статистика фінансових і маркетингових звітів). Недоліком – складність формування математичної моделі унікальної торгової пропозиції. Поширеними статистичними методами прогнозування попиту є екстраполяція, методи кореляційних та регресійних моделей. Ці методи дозволяють інструментами математичного аналізу визначити тенденції змін попиту, зокрема, на інноваційні і високотехнологічні товари, а також враховувати сезонність в аграрному секторі та вплив кліматичних факторів на пропозицію (наприклад, прогнозування врожайності).

Графічні методи. Є візуалізацією результатів усіх інших методів за допомогою систем комп'ютерного програмування і прогнозування. Такі методи засновані на математичних моделях, що дозволяють формувати тренди і динаміки ринкових показників. Недоліки цих методів пов'язані з особливостями формування таких математичних моделей та інтерпретації візуалізованих даних.

Сучасні тенденції свідчать про зростаючу роль штучного інтелекту та аналізу великих даних (Big Data) для інтегрованої оцінки ринкової кон'юнктури, що забезпечує підвищену точність та оперативність прогнозів за рахунок обробки значних масивів інформації (супутникові та метеодані, дані з IoT-датчиків).

Для формування дієвих маркетингових та загальнокорпоративних стратегій, суб'єкт підприємництва мусить системно аналізувати низку ключових **характеристик ринку**. До них належать: розмір ринку (місткість), темпи зростання ринку, структура ринку, географічне розташування ринку, рівень конкуренції, бар'єри входу та виходу з ринку, доступність інформації про ринок, сезонність, тенденції ринку. Розглянемо їх детальніше.

Розмір ринку (місткість) – загальний обсяг продажів товару чи послуги на певному ринку за певний період часу. Великий ринок може надавати більше можливостей для зростання, але також може бути більш привабливим для нових конкурентів. Для аграрного ринку це може бути обсяг виробництва та споживання зернових, молочної продукції тощо.

Темпи зростання ринку – динаміка зміни розміру ринку. Швидкозростаючі ринки часто є більш привабливими, але можуть бути й більш нестабільними, що вимагає гнучкості маркетингових стратегій. В агросекторі це може стосуватися ринків нішевих культур, органічної продукції або продуктів глибокої переробки.

Структура ринку – співвідношення між різними сегментами споживачів, їхніми потребами та купівельною спроможністю. Розуміння структури ринку дозволяє суб'єкту підприємництва обрати цільові сегменти та адаптувати свою пропозицію, ефективніше розподіляючи маркетингові зусилля. Наприклад, сегменти споживачів органічної продукції відрізняються від споживачів традиційних продуктів.

Географічне розташування ринку – визначає локальний, регіональний, національний чи міжнародний масштаб ринку. Вибір географічного охоплення впливає на логістику, адаптацію маркетингових стратегій до культурних особливостей та регуляторних вимог. Глобальний характер аграрних ринків вимагає від українських виробників враховувати міжнародні стандарти та правила торгівлі.

Рівень конкуренції – кількість та сила конкурентів, їхні стратегії та частки ринку. Високий рівень конкуренції вимагає від підприємства значних зусиль для завоювання та утримання споживачів, постійного пошуку конкурентних переваг через інновації та диференціацію продукції (наприклад, унікальні сорти, органічна сертифікація).

Бар'єри входу та виходу з ринку – фактори, що ускладнюють або унеможливлюють появу нових гравців на ринку (бар'єри входу) або вихід існуючих підприємств (бар'єри виходу). Високі бар'єри входу (наприклад, значні інвестиції в обладнання, доступ до землі, отримання спеціальних дозволів) можуть захистити існуючих гравців від нових конкурентів, впливаючи на довгострокову привабливість ринку.

Доступність інформації про ринок – наскільки легко підприємство може отримати достовірну інформацію про споживачів, конкурентів та загальні тенденції ринку. Доступність та якість інформації є ключовою для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень та зниження ризиків. У сучасному агробізнесі зростає значення даних супутникового моніторингу, метеорологічних сервісів та аналітичних платформ.

Сезонність – коливання попиту на певні товари чи послуги залежно від пори року або інших періодичних факторів. Для суб'єкта агробізнесу сезонність має вирішальне значення при плануванні виробництва, збуту та розробці маркетингових кампаній (наприклад, піки попиту на овочі та фрукти влітку).

Тенденції ринку – напрямки розвитку ринку, зміни у споживчих перевагах, поява нових технологій, продуктів або бізнес-моделей. Відстеження тенденцій дозволяє суб'єкту підприємництва залишатися конкурентоздатним, своєчасно адаптувати свою пропозицію та ініціювати інновації (наприклад, зростаючий попит на рослинні альтернативи м'ясу, поширення агротуризму).

Розуміння цих характеристик ринку є першоосновою для прийняття ключових підприємницьких рішень, які формують основу для розробки маркетингових та загальнокорпоративних стратегій, зокрема:

- **Вибір цільового ринку (сегментація, позиціонування)**: На які конкретні групи споживачів (сегменти) орієнтувати свою продукцію чи послуги? Як відмежуватися від конкурентів та створити унікальну цінність у свідомості споживачів, наприклад, через брендування органічної продукції?
- **Розробка продукту**: Які характеристики та функціональність повинен мати продукт, щоб максимально повно задовольнити потреби та очікування цільового ринку? Це може бути розробка нових гібридів, органічних добрив або функціональних продуктів харчування.
- **Ціноутворення**: Яку оптимальну ціну встановити на продукт, враховуючи власні витрати, ціни конкурентів, сприйняту цінність для споживачів та загальну цінову еластичність ринку? В агробізнесі на ціну впливають також програми державної підтримки та світові котирування.
- **Вибір каналів розподілу**: Як найефективніше доставити продукт до цільових споживачів? Це може бути прямі продажі (фермерські ринки), використання посередників (оптових, роздрібних мереж), електронна комерція (онлайн-платформи для агропродукції), або комбінація різних каналів.
- **Просування**: Як ефективно інформувати потенційних споживачів про продукт, його переваги та стимулювати його купівлю, використовуючи інструменти реклами, PR, стимулювання збуту, персональних продажів та цифрового маркетингу? Для агропродукції зростає роль історій походження та сертифікації.
- **Вихід на нові ринки**: Оцінка потенціалу нових географічних або продуктових ринків, визначення їх привабливості та ризиків для розширення діяльності суб'єкта підприємництва, наприклад, вихід на експортні ринки з органічною соєю.

Розуміння ринку також є критично важливим для аналізу конкурентного середовища. Ринкові умови прямо впливають на силу покупців, загрозу появи товарів-замінників та загальний рівень конкуренції в галузі. Для більш глибокого

та системного аналізу цих конкурентних сил, що формують привабливість галузі та впливають на її прибутковість, широко використовується модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, яка детально розглянута у параграфі 4.3.

Таким чином, ринок є центральним елементом підприємницького середовища, який визначає як потенційні можливості, так і системні обмеження для діяльності суб'єкта підприємництва. Глибоке осмислення ринкових характеристик, еволюції споживчих потреб та динаміки конкурентного середовища є імперативною умовою для розробки ефективних маркетингових стратегій та досягнення стійкого успіху в підприємницькій діяльності. Суб'єкт підприємництва повинен постійно досліджувати ринок, відстежувати його динаміку та адаптувати свою діяльність до його вимог ринкового середовища.

9.2. Маркетинговий підхід як основа споживчо-орієнтованого управління підприємництвом

У контексті сучасної парадигми управління підприємництвом, визначальним фактором успіху є **споживчо-орієнтований підхід**, імперативом якого виступає задоволення потреб цільових споживачів. Інструментарієм реалізації цієї філософії є маркетинг, що формує ефективну комунікаційну взаємодію між суб'єктом підприємницької діяльності та його потенційними й існуючими клієнтами. За своєю сутністю маркетинг є специфічним видом управлінської діяльності, сфокусованої на досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства шляхом формування дієвих комунікацій з усіма стейкхолдерами, передусім зі споживачами, а також через ефективне позиціонування компанії на ринку. Хоча маркетингова система комунікацій охоплює широкий спектр зацікавлених сторін (постачальники, конкуренти, державні інституції), первинним об'єктом маркетингового впливу завжди залишається споживач та детермінанти його поведінки на ринку.

Маркетинг є діалектичним поєднанням науки та мистецтва. З одного боку, ідентифікація, формування та задоволення споживчих потреб базуються на наукових методах, що включають дослідження ринкових тенденцій, аналіз кон'юнктури та ідентифікацію мотивів споживачів. З іншого боку, виявлення прихованих споживчих драйверів та ефективне управління ними вимагає креативності, інтуїції та мистецького бачення. Становлення маркетингу як академічної дисципліни датується початком XX століття, а його сучасні основи та системний підхід пов'язані з іменем Філіпа Котлера. Еволюція маркетингового управління зумовлена трансформацією зовнішнього середовища: посиленням ринкової влади споживачів, диверсифікацією споживчих запитів, тотальною інформатизацією, глобалізаційними процесами та загостренням конкуренції.

Маркетинговий підхід в управлінні підприємництвом є інтегративною філософією та методологією управління, яка ставить споживача та задоволення його потреб і бажань в центр усіх бізнес-рішень та процесів суб'єкта господарювання. Замість традиційної орієнтації на виробництво чи збут, суб'єкт підприємництва, що сповідує маркетинговий підхід, прагне глибинного розуміння свого цільового ринку, його проблематики та очікувань. На базі цього розуміння він розробляє, виробляє, пропонує та комунікує продукти або послуги, що

максимально задовольняють ідентифіковані потреби, забезпечуючи при цьому стійке генерування прибутку.

Ключовими характеристиками маркетингового підходу в управлінні підприємництвом є:

Орієнтація на споживача – всі рішення приймаються з урахуванням потреб, бажань та поведінки споживачів, що є підґрунтям для створення цінності. Це особливо актуально в агросекторі, де споживачі все частіше вимагають не прос-то продукт, а й інформацію про його походження, екологічність та безпечність.

Дослідження ринку – безперервне вивчення ринку, аналіз конкурентів, збір інформації про споживачів та тенденції для прийняття обґрунтованих рішень. Суб'єкти підприємництва використовують для глибшого розуміння ринку цифрові інструменти (онлайн-опитування, аналіз соціальних мереж, моніторинг агропорталів тощо).

Сегментація, таргетування та позиціонування (концепція STP) – фокусується на ідентифікації цільових сегментів ринку, виборі найбільш привабливих з них та формуванні унікальної ціннісної пропозиції й іміджу для кожного сегмента. Наприклад, для агробізнесу це може бути сегментація за типом клієнта (B2B, B2C), регіоном, або за споживчими перевагами (органічна, традиційна, нішева продукція).

Комплексний маркетинг (маркетинг-мікс) – полягає в інтегрованому використанні інструментів продукту (Product), ціни (Price), місця (Place) та просування (Promotion) для ефективного донесення цінності до споживачів.

Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами – зосередження не лише на одноразових продажах, а й на побудові лояльності, формуванні довгострокових взаємовигідних відносин та утримання клієнтів. В аграрному секторі це включає співпрацю з постійними закупівельниками, лояльними роздрібними мережами та навіть пряму взаємодію з кінцевими споживачами через локальні ринки або програми лояльності.

Інтегрованість – залучення всіх підрозділів суб'єкта підприємництва до реалізації маркетингової стратегії, що забезпечує єдність цілей та дій.

Адаптивність – гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища, потреби споживачів та дії конкурентів, що є критично важливим в умовах високої динамічності аграрних ринків та впливу зовнішніх факторів.

Оцінка ефективності маркетингових зусиль – систематичне вимірювання результатів маркетингових заходів та їх впливу на досягнення підприємницьких цілей, таких як обсяги продажів, частка ринку та прибутковість.

Маркетингова діяльність суб'єкта підприємництва хоча в основному (але не виключно) і спрямована на забезпечення взаємодії зі споживачами продукції, робіт та послуг, значного поширення нині набуває **концепція холістичного маркетингу**, що інтегрує п'ять ключових напрямів [65, с. 160-162]:

1. Маркетинг відносин. Основною метою зазначеного напряму маркетингової діяльності є встановлення та розвиток глибоких, взаємовигідних, тривалих відносин з усіма стейкхолдерами, що впливають на успіх суб'єкта підприємництва (споживачі, найманий персонал, маркетингові та фінансові партнери тощо). В агросекторі це включає вибудовування взаємодії з агросервісними компаніями, науково-дослідними установами, постачальниками

інноваційних рішень (насіння, добрива, техніки з елементами ШІ), а також з кооперативами та аграрними кластерами для створення синергетичної екосистеми.

2. Інтегрований маркетинг. Це управління комунікаціями, каналами розподілу продукції, позиціонування продукції та послуг на основі принципу синергії. Тобто при впровадженні будь-яких маркетингових дій, заходів застосовується комплексний підхід, що надає змогу ув'язати усі заходи в єдину цілісну стратегію та досягти додаткового ефекту за рахунок взаємодії між окремими компонентами.

3. Внутрішній маркетинг. Фокусується на підборі, навчанні та мотивації персоналу, який здатен до ефективної взаємодії зі споживачами. Основною метою даного напряму маркетингу є формування певної корпоративної культури серед персоналу на засадах визначених принципів маркетингу. Концепція внутрішнього маркетингу базується на припущенні, що ефективне позиціонування суб'єкта підприємництва є функцією не лише відділу маркетингу, але й спрямованих та скоординованих зусиль усього його персоналу.

4. Маркетинг діяльності (ефективності діяльності). Орієнтований на кількісне та якісне оцінювання наслідків маркетингової діяльності суб'єкта підприємництва через аналіз ключових показників ефективності, зокрема таких як: обсяги реалізації, частка ринку, показники втрати клієнтів, ступінь задоволення потреб споживачів, показники якості тощо.

5. Соціально відповідальний маркетинг. Передбачає реалізацію цілей суб'єкта підприємництва з урахуванням екологічних, правових, етичних аспектів, а також соціальної взаємодії із суспільством. Для аграрного підприємництва це особливо актуально в контексті сталого розвитку, органічного землеробства, екологічного впливу, зниження вуглецевого сліду, використання ресурсозберігаючих технологій, етичного ставлення до тварин та підтримки територіальних громад. Наприклад, українські агрохолдинги все частіше інвестують у біодинамічне землеробство або впроваджують програми підтримки сільських шкіл та інфраструктури, що стає частиною їхньої маркетингової стратегії.

Зазначені напрями дозволяють маркетинговому підходу в управлінні підприємництвом у сучасних умовах вирішувати комплекс завдань, що включають:

- *забезпечення ефективного зв'язку зі споживачами* – визначення цільового споживача, його потреб, ідентифікація основних засобів і продуктів для задоволення відповідних потреб, особливо з урахуванням зростаючого попиту на простежуваність (traceability) походження продукції, її екологічності та безпечності;

- *позиціонування суб'єкта підприємництва серед стейкхолдерів* (з точки зору виробника якісної продукції перед споживачами, надійного партнера перед постачальниками, соціально відповідального підприємництва перед суспільством тощо);

- *формування корпоративної культури*, що підпорядковуватиметься загальним принципам маркетингової стратегії суб'єкта підприємництва та координуватиме зусилля всіх працівників у процесі задоволення потреб споживачів;

- *прогнозування тенденцій розвитку ринку* – ефективно функціонуюча система маркетингу суб'єкта підприємництва повинна не лише відстежувати існуючий стан ринку, але й прогнозувати тенденції його зміни та розвитку для

забезпечення конкурентоспроможного функціонування в умовах високої динамічності середовища, включаючи вплив зміни клімату, геополітичних факторів, продовольчої безпеки та появи нових біотехнологій;

- *забезпечення стабільного й успішного довгострокового розвитку суб'єкта підприємництва* на основі реалізації його стратегічних та тактичних цілей і завдань.

До переваг маркетингового підходу в управлінні підприємництвом можна віднести:

1) *Глибинне розуміння потреб клієнтів*, що сприяє створенню релевантних продуктів та послуг та інноваційних аграрних рішень.

2) *Підвищення рівня задоволеності клієнтів*, що конвертується у їхню лояльність та повторні покупки.

3) *Формування стійких конкурентних переваг*, які допомагають виділитися на ринку та залучити більше клієнтів, наприклад, через диференціацію продукції або сервісу.

4) *Оптимізація використання ресурсів*, яке досягається за рахунок фокусування маркетингових зусиль на найбільш перспективних сегментах та потребах.

5) *Зростання прибутковості через підвищену цінність продукції*, яку частіше купують і за яку споживачі готові платити вищу ціну.

6) *Забезпечення стабільного розвитку суб'єкта підприємництва*, що забезпечує довгострокову конкурентоздатність та стійкість на ринку, зокрема в умовах постійних змін в аграрній сфері.

Таким чином, маркетинговий підхід в управлінні підприємництвом є не просто сукупністю інструментів, а **фундаментальною управлінською філософією**, що акцентує споживача як центральний пріоритет. Він спрямовує всі корпоративні ресурси та зусилля на максимізацію задоволення споживчих потреб, одночасно забезпечуючи досягнення власних бізнес-цілей. Управління маркетинговою діяльністю суб'єкта підприємництва здійснюється на засадах цільового підходу, що, у свою чергу, передбачає встановлення відповідних стратегічних та тактичних цілей, які, як правило, формуються відповідно до вимог SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

До типових маркетингових цілей належать: досягнення / утримання цільової ринкової частки; ефективне позиціонування суб'єкта підприємництва; вихід на нові ринки / сегменти ринку, зокрема на нішеві або експортні аграрні ринки; забезпечення прибутковості; підвищення рівня лояльності споживачів; оптимізація маркетингових витрат на просування продукції; формування ефективної системи комунікацій зі споживачами та іншими контрагентами, зокрема з використанням сучасних цифрових платформ та CRM-систем.

9.3. Типологія маркетингу та її застосування в підприємницькій практиці

Сучасний підприємницький ландшафт характеризується винятковою динамічністю та високою комплексністю, що обумовлює багатоваріантність маркетингових концепцій та стратегій. Ефективне управління суб'єктом підприємництва вимагає глибокого розуміння цих підходів та здатності до їх системної класифікації.

Це дозволяє здійснювати релевантне стратегічне планування, оптимізувати алокацію ресурсів та забезпечувати результативну взаємодію з цільовими аудиторіями. Класифікація видів маркетингу базується на численних критеріях, що віддзеркалюють його багатоаспектний характер.

Один з ключових блоків класифікаційних ознак стосується **цільової орієнтації та стратегічного горизонту** маркетингових зусиль.

1) Залежно від ***пріоритетних цілей та завдань (орієнтації маркетингової діяльності)*** виокремлюють: продуктово-орієнтований маркетинг; споживчо-орієнтований маркетинг; маркетинг, орієнтований на цінності та соціально відповідальний маркетинг. **Продуктово-орієнтований маркетинг** (маркетинг, орієнтований на продукт) зосереджується на іманентному вдосконаленні якісних характеристик, функціональних властивостей та естетичних характеристиках продукції. В агросекторі це може проявлятися у розробці та впровадженні нових гібридів сільськогосподарських культур з підвищеною врожайністю чи стійкістю до патогенів, що пропонують кінцевому споживачеві поліпшені органолептичні та нутритивні властивості або ж товаровиробникам – значні економічні преференції. **Споживчо-орієнтований маркетинг** (маркетинг, орієнтований на споживача) акцентує увагу на глибинному дослідженні потреб, вподобань та поведінки цільових клієнтів. Його першочергова мета – формування пропозиції, що максимально адаптована до запитів ринку. Для аграрного ринку це набуває особливої актуальності на тлі зростаючого попиту на органічну, екологічно чисту продукцію, продукти з коротким ланцюгом постачання («від ферми до столу»), або продукти зі специфічними поживними та дієтичними властивостями. **Маркетинг, орієнтований на цінності** підкреслює етичні, соціальні або екологічні аспекти бренду та його продуктового портфеля. В агробізнесі це може бути акцент на сталому землеробстві, збереженні біорізноманіття, підтримки локальних громад, гуманному поводженні з тваринами або використанні відновлюваних джерел енергії. **Соціально відповідальний маркетинг**, як окремий прояв, враховує широкий спектр соціальних та етичних наслідків маркетингової діяльності та спрямований на забезпечення суспільного добробуту, що було більш детально розглянуто як складова холістичного маркетингу у параграфі 9.2 монографії.

2) Залежно від ***часового горизонту маркетингової політики*** суб'єкта підприємництва розрізняють стратегічний, тактичний та оперативний маркетинг. **Стратегічний маркетинг** розробляється на довгострокову перспективу, визначаючи глобальні маркетингові цілі, цільові сегменти ринку, конкурентні переваги та архітектуру загальних стратегій їх досягнення. **Тактичний маркетинг** охоплює середньостроковий період, деталізуючи стратегічні напрями у конкретних маркетингових планах та визначаючи заходи для реалізації стратегії на оперативному рівні. **Оперативний маркетинг** функціонує у короткостроковому діапазоні та передбачає постійне коригування маркетингових заходів відповідно до поточного стану ринку, швидку реакцію на зміни в попиті, пропозиції чи конкурентного середовища.

3) Залежно від ***кінцевої мети діяльності*** суб'єкта підприємництва виділяють комерційний, некомерційний, базовий, реактивний, проактивний, прямий, сітьовий та благодійний вид маркетингу. **Комерційний маркетинг** спрямований на максимізацію ринкової вартості бізнесу та отримання прибутку.

Некомерційний маркетинг фокусується на досягненні соціальних, екологічних, культурних або інших некомерційних цілей (наприклад, розвиток територій, просування здорового способу життя), хоча отримання фінансових ресурсів може виступати як допоміжний інструмент для досягнення цих цілей. **Базовий маркетинг** концентрується на досягненні конкретних цілей з продажу продукції, акцентуючи увагу на транзакціях. **Реактивний маркетинг** характеризується реакцією на певну поведінку ринку, доповнюючи продажі програмами спілкування з покупцями, дослідженням якості товару та післяпродажним сервісом. **Проактивний маркетинг** передбачає ініціативні дії, коли суб'єкт господарювання звертається до споживачів з пропозиціями більш удосконалених або нових товарів, активно формуючи попит. **Прямий маркетинг** має на меті формування безпосередніх, довготривалих відносин із покупцями, що забезпечує отримання конкретних відгуків або замовлень. **Сітьовий маркетинг** базується на договірних зв'язках між виробником, споживачем та посередником. **Пристосований маркетинг** (благодійний маркетинг**)** пов'язаний з філантропічною діяльністю.

Наступний блок класифікації маркетингу охоплює **об'єкт, рівень та охоплення ринку**. Він зосереджується на тому, на кого чи на що спрямовані маркетингові зусилля, на якому рівні економічної системи вони здійснюються та яку частину ринку вони прагнуть охопити.

1) Залежно від ***сфери застосування (об'єкта)*** розрізняють: маркетинг товарів споживчого попиту; маркетинг виробничо-технічного призначення; торговий маркетинг; маркетинг прямих інвестицій. **Маркетинг товарів споживчого попиту** (**B2C** – Business-to-Consumer) досліджує потреби кінцевого споживчого ринку, розробляючи товари широкого вжитку та взаємодіючи з індивідуальними споживачами. **Маркетинг виробничо-технічного призначення (B2B** – Business-to-Business) зосереджений на вивченні промислового ринку, розробленні товарів (сировини, обладнання, комплектуючих) та їх реалізації іншим підприємствам. В агросекторі це охоплює продаж насіння, добрив, засобів захисту рослин, сільськогосподарської техніки, іригаційних систем, агро-дронів, програмного забезпечення для точного землеробства та інших технологічних рішень для фермерських господарств. Як і B2C, B2B-маркетинг є реалізацією певних бізнес-моделей (див. параграф 1.5), але фокусується на специфіці комунікації та продажів між юридичними особами. **Торговий маркетинг** *(Trade marketing)* працює на ринку посередників (оптових та роздрібних продавців) та спрямований на стимулювання продажів через канали дистрибуції. **Маркетинг прямих інвестицій** досліджує проблеми інвестиційної діяльності на міжнародних ринках або залучення інвестицій до країни.

2) ***За рівнем розв'язання маркетингових завдань*** виокремлюють макроекономічний та мікроекономічний маркетинг. **Макроекономічний маркетинг** розглядає маркетингову діяльність на рівні національної економіки, галузей або регіонів, враховуючи глобальні тенденції та державну політику. **Мікроекономічний маркетинг** фокусується на маркетинговій діяльності окремого суб'єкта підприємництва, його внутрішніх ресурсах та взаємодії з безпосереднім ринковим оточенням.

3) ***За ступенем диференціації маркетингових функцій (охоплення аудиторії/ринку)*** розрізняють: недиференційований (масовий), диференційований

(сегментований), концентрований (нішовий) та індивідуальний (персоналізований) маркетинг. **Недиференційований (масовий) маркетинг** орієнтований на весь ринок з одним універсальним продуктом та маркетинговим повідомленням, ігноруючи відмінності між сегментами. **Диференційований (сегментований) маркетинг** передбачає виділення кількох сегментів ринку, для кожного з яких розробляються окремі маркетингові пропозиції з метою максимально задовольнити потреби конкретних груп споживачів. **Концентрований (нішовий) маркетинг** фокусує зусилля на одному або кількох невеликих сегментах ринку з унікальними потребами, де суб'єкт підприємництва може досягти сильної конкурентної позиції. В агросекторі це може бути маркетинг нішевих культур (наприклад, спецій, лікарських трав) або спеціалізованих органічних продуктів. **Індивідуальний (персоналізований) маркетинг** спрямований на розробку окремих маркетингових комплексів для кожного окремого споживача. Його розвиток значно прискорився завдяки можливостям Big Data та штучного інтелекту, що дозволяють формувати високотаргетовані пропозиції.

4) ***За ступенем охоплення території*** існують: національний, міжнародний (зовнішньоторговельний), експортний та імпортний маркетинг. **Національний маркетинг** досліджує проблеми реалізації товару в межах національного ринку. **Міжнародний (зовнішньоторговельний) маркетинг** вивчає проблеми збуту продукції національних підприємств, створених за кордоном, або в контексті міжнародних ринків загалом. **Експортний маркетинг** зосереджується на додаткових дослідженнях іноземних ринків з метою вивезення продукції національної фірми. **Імпортний маркетинг** здійснює додаткові дослідження умов ефективних зовнішніх закупівель товарів та їхнього впливу на конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

5) ***Залежно від цільових об'єктів впливу (неособистісний маркетинг)*** виділяють: **маркетинг організацій** (вивчення та формування іміджу та репутації конкретних організацій; **маркетинг окремої особи** (дослідження наслідків маркетингового впливу фірми на особу або колектив, або просування певної публічної особи); **маркетинг місць** (досліджуються умови підтримки або зміни думки людей щодо визначених місць (територій) виробничої або невиробничої діяльності. Включає: *маркетинг житла* (питання будівництва, продажу, оренди землі під житло); *маркетинг господарських забудов* (використання землі під промислові об'єкти); *маркетинг інвестицій у земельну власність* (використання землі як об'єкта вкладення капіталів)).

Наступний блок класифікації розглядає маркетингові стратегії відповідно до **стану попиту, конкуренції та інтеграції.** Дана класифікація розглядає маркетингові стратегії відповідно до динаміки ринкового попиту, конкурентних взаємодій та внутрішньої/зовнішньої інтеграції маркетингових функцій.

1) ***Залежно від стану попиту*** виокремлюють конверсійний, стимулюючий, розвиваючий, підтримуючий та протидіючий маркетинг, а також ремаркетинг, синхромаркетинг та демаркетинг. **Конверсійний маркетинг** застосовується при негативному або недостатньому попиті на продукцію, спрямований на його стимулювання та перетворення на позитивний. **Стимулюючий маркетинг** використовується за відсутності попиту на продукцію або необхідності його створення «з нуля» (наприклад, для інноваційних продуктів або нових

агротехнологій). **Розвиваючий маркетинг** застосовується при існуючому потенційному попиті на товар, який ще відсутній на ринку, з метою його формування та подальшого задоволення. **Ремаркетинг** спрямований на відновлення зниженого (падаючого) попиту на продукцію шляхом надання їй нових якостей, додаткових стимулів або зміни позиціонування. **Синхромаркетинг** застосовується при нерегульованому (волатильному) попиті (наприклад, сезонному, циклічному), який необхідно стабілізувати та стимулювати для рівномірного завантаження виробництва. Особливо актуальний для аграрного сектору, де сезонність виробництва (врожай, доїння молока, збір фруктів) та температурні коливання є ключовими факторами, що впливають на попит і пропозицію (наприклад, використання знижок у період надлишку або попередніх замовлень для згладжування попиту). **Підтримуючий (стабільний) маркетинг** використовується, коли попит відповідає можливостям суб'єкта підприємництва, і його необхідно підтримувати на досягнутому рівні. **Демаркетинг** застосовується для зниження надмірного або нераціонального попиту на товар, якщо підприємство не може його задовольнити або це суперечить його цілям. **Протидіючий маркетинг** використовується за умови формування ірраціонального або шкідливого попиту (наприклад, на тютюнові вироби, наркотики), який вважається за необхідне ліквідувати.

2) ***Залежно від об'єктів маркетингу (управлінського фокусу)*** розрізняють виробничий, товарний, збутовий, ринковий та сучасний маркетинг. **Виробничий маркетинг** орієнтований на ефективність виробничих процесів та забезпечення доступності продукції. **Товарний маркетинг** фокусується на якості, характеристиках та перевагах самого продукту. **Збутовий маркетинг** спрямований на агресивні продажі та стимулювання збуту, часто через активну комунікацію. **Ринковий маркетинг (власне маркетинг)** передбачає інтегрований підхід, орієнтований на споживача та ринок в цілому. *Сучасний маркетинг (холістичний)* є розширеним інтегрованим підходом, що включає внутрішній маркетинг, соціально відповідальний маркетинг, маркетинг відносин та інтегрований маркетинг, розглянуті у попередньому параграфі монографії.

3) ***З огляду на маркетингову стратегію та тактику конкурентів*** виділяють імітаційний, інноваційний, оборонний та атакуючий маркетинг. **Імітаційний маркетинг** полягає у наслідуванні кроків конкурентів, копіюванні їхніх успішних стратегій або продуктів. **Інноваційний маркетинг** передбачає випередження конкурентів шляхом впровадження нових продуктів, технологій або маркетингових підходів. В агросекторі це може бути маркетинг біотехнологій, вертикальних ферм або продукції, отриманої завдяки передовим селекційним досягненням. Цей вид маркетингу є ключовим інструментом для реалізації інноваційної бізнес-моделі, про яку йшлося у параграфі 1.5. **Оборонний маркетинг** застосовується переважно фірмами-лідерами на ринку для збереження своїх позицій та відмежування від конкурентів. **Атакуючий (агресивний) маркетинг** використовується фірмами, які претендують на лідерство, шляхом активних дій проти конкурентів. Різновидом його є *«партизанський» маркетинг,* що передбачає швидку адаптацію фірми до появи нових технологій, ідей, купівельних сегментів порівняно з конкурентами, часто за рахунок нестандартних і малобюджетних методів.

4) ***Залежно від ставлення фірми до діяльності власної маркетингової служби*** існують інтегрований, внутрішній та зовнішній маркетинг. **Інтегрований маркетинг** передбачає, що робота всіх відділів суб'єкта підприємництва спрямована на задоволення інтересів клієнта. Функція маркетингу повинна виходити за межі маркетингової служби та поширюватися на усі підрозділи, охоплюючи весь його персонал. **Внутрішній маркетинг** націлений на співробітників компанії (навчання, стимулювання та мотивація працівників усіх ієрархічних рівнів управління) з метою забезпечення їхньої орієнтації на клієнта. **Зовнішній маркетинг** спрямований на зовнішні для компанії аудиторії (споживачі, партнери тощо).

5) ***Залежно від каналів комунікації та інструментів*** розрізняють традиційний та цифровий маркетинг. **Традиційний маркетинг** використовує офлайн-канали, такі як телебачення, радіо, друковані видання, зовнішня реклама. **Цифровий маркетинг** застосовує онлайн-канали та інструменти, включаючи: *Інтернет-маркетинг* (Вебсайти, пошукова оптимізація (SEO)); *Email-маркетинг* (розсилки електронною поштою); *маркетинг у соціальних мережах (SMM)* (просування через соціальні мережі, наприклад, для фермерських господарств, що просувають свою продукцію); *контент-маркетинг* (створення та поширення цінного контенту, наприклад, статей про переваги органічної продукції); *пошуковий маркетинг (SEM)* (реклама в пошукових системах (Google Ads тощо)); *афілійований маркетинг* (партнерські програми); *маркетинг впливу* (співпраця з інфлюенсерами, зокрема агроблогерами); *аналітика даних (Data Analytics) та Big Data* (використання великих обсягів даних для виявлення закономірностей у поведінці споживачів, прогнозування ринкових тенденцій та оптимізації маркетингових кампаній. В аграрному секторі це може бути аналіз погодних даних, супутникових знімків, даних з IoT-датчиків); *маркетинг штучного інтелекту (AI Marketing)* (застосування алгоритмів ШІ для автоматизації маркетингових процесів, персоналізації контенту, оптимізації рекламних кампаній та прогнозування споживчих уподобань); *відеомаркетинг* (створення та поширення відеоконтенту (наприклад, демонстрація фермерських господарств, процесів вирощування, відгуки споживачів)); *подкастинг* (аудіоконтент для залучення цільової аудиторії).

6) ***Залежно від рівня інноваційності та технологічності*** розрізняють традиційний, інноваційний та зелений маркетинг. **Традиційний маркетинг** фокусується на існуючих продуктах та перевірених методах просування, менш схильний до ризику. **Інноваційний маркетинг** спрямований на впровадження нових продуктів, технологій та бізнес-моделей. Це може включати маркетинг біотехнологій в агросекторі, вертикальних ферм або продукції, отриманої завдяки передовим селекційним досягненням. Цей підхід є органічною складовою інноваційної бізнес-моделі (див. параграф 1.5) та забезпечує її успішне комерціалізацію. **Зелений маркетинг / Екомаркетинг** зосереджується на просуванні екологічно чистих продуктів та практик, мінімізуючи шкоду довкіллю, що є пріоритетним для агробізнесу, який прагне відповідати принципам сталого розвитку та вимогам екологічно свідомих споживачів.

Таким чином, класифікація маркетингу являє собою складну, багатогранну та динамічну систему, що віддзеркалює еволюцію підходів до взаємодії

підприємства з ринком під впливом технологічного прогресу, зміни споживчих вподобань та глобалізаційних процесів. У контексті управління підприємництвом, глибоке розуміння цих класифікаційних ознак є критично важливим. Воно дозволяє управлінцям не лише ідентифікувати найбільш релевантні види маркетингу для конкретних цілей та умов функціонування, але й формувати комплексні, адаптивні та інтегровані маркетингові стратегії. У сучасному підприємницькому середовищі для досягнення найкращих результатів часто використовується комбінація різних видів маркетингу, що забезпечує синергетичний ефект та посилює конкурентні позиції суб'єкта господарювання.

9.4. Інструментарій маркетингового управління підприємництвом

Практична реалізація цілей маркетингу забезпечується релевантним **маркетинговим інструментарієм** –сукупністю методів, технік, засобів і ресурсів, що можуть бути використані для планування, реалізації та контролю маркетингових ініціатив з метою досягнення стратегічних і тактичних завдань суб'єкту підприємництва на цільовому ринку. По суті, це арсенал засобів, доступних маркетологу для ефективного виконання його завдань. Цей арсенал засобів охоплює як загальні управлінські інструменти, адаптовані для маркетингових цілей (наприклад, SWOT-аналіз, бенчмаркінг), так і специфічні методи та техніки (наприклад, сегментація, брендинг, аудит контактів).

Основні категорії маркетингового інструментарію охоплюють декілька ключових напрямів:

1) **Інструменти аналізу ринку та споживачів** включають комплексні маркетингові *дослідження ринку* (опитування, фокус-групи, інтерв'ю, спостереження) для глибокого розуміння ринкової кон'юнктури та споживчих преференцій. Сюди також належить *аналіз конкурентів* (їхніх стратегій, сильних/слабких сторін, конкурентних переваг); *SWOT-аналіз* що інтегрує оцінку внутрішнього потенціалу та зовнішніх впливів; *PESTEL-аналіз* (аналіз макросередовища, зокрема політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори). Значну роль відіграє *аналіз даних* (статистичний аналіз, веб-аналітика, CRM-аналітика, а також Big Data та прогнозна аналітика, що дозволяють не лише аналізувати минулі дані, але й передбачати майбутні тенденції, поведінку споживачів та ринкові зміни. В агросекторі це може бути аналіз супутникових даних для прогнозування врожайності, метеорологічних даних для планування посівів, або даних про споживання органічної продукції). Крім того, застосовується *сегментація ринку* для його розподілу ринку на однорідні групи споживачів та *нейромаркетинг*, що досліджує несвідомі реакції споживачів на продукт чи рекламу, що є особливо актуальним у преміум-сегментах, включно з органічною агропродукцією.

2) **Інструменти стратегічного маркетингу** передбачають *визначення цільового ринку* (вибір сегментів для фокусування) та його *позиціонування* (створення бажаного образу продукту/бренду в свідомості споживача). Сюди ж належить *розробка ціннісної пропозиції*, що відображає унікальну перевага, яку суб'єкт підприємництва пропонує споживачам. Особливо в аграрному секторі, де цінність може ґрунтуватися на унікальних властивостях ґрунту, екологічній

чистоті, місцевому походженні (тераруар), використанні традиційних або інноваційних агротехнологій (наприклад, вертикальні ферми, аеропоніка). Важливими є *брендинг* (створення та управління ідентифікацією бренду), *управління асортиментом* (формування та оптимізація товарного портфеля з урахуванням гнучкості та швидкості впровадження нових продуктів, особливо в умовах швидкої зміни споживчих вподобань, як-от попит на веганські або безглютенові продукти), а також *розробка маркетингових стратегій* (проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація).

3) Інструменти маркетинг-міксу, традиційно відомі як концепція **«4Р» (**Product, Price, Place, Promotion). *Продукт (Product)* охоплює весь спектр пропозиції суб'єкта підприємництва для задоволення потреб споживачів, включаючи якість, характеристики, дизайн, пакуванням, бренд, асортимент, післяпродажне обслуговування, сервіс та гарантії. Це також включає розробку нових продуктів та управління їх життєвим циклом. В агросекторі це може бути розробка нових гібридів та сортів культур з покращеними характеристиками (стійкість до шкідників, підвищена поживність), видів продукції глибокої переробки (рослинні м'ясні альтернативи, функціональні напої), органічних продуктів з верифікованою простежуваністю, або послуг агроконсалтингу та агротуризму. *Ціна (Price)* – це грошова сума, яку споживач готовий сплатити за товар/послугу. Вона безпосередньо впливає на прибутковість та сприйняття цінності. Управління ціною включає стратегії ціноутворення (на основі витрат, цінності, конкуренції), встановлення рівня цін, систему знижок, акцій та умови оплати. В агросекторі ціноутворення також залежить від державних субсидій, квот, міжнародних цін на сировину та волатильності ринків. *Місце (Place)* визначає канали та методи, що забезпечують доступність продукту цільовим споживачам. Це включає вибір каналів дистрибуції (прямі чи непрямі), логістику, управління запасами та мерчандайзинг. Для суб'єктів агробізнесу це може бути збут через власні магазини, фермерські ринки, дистриб'юторів, прямі поставки в HoReCa (готельно-ресторанний бізнес), а також через електронну комерцію, що сприяє скороченню ланцюгів постачання. *Просування (Promotion)* охоплює комунікаційні зусилля, спрямовані на інформування, переконання та нагадування цільовим споживачам про продукт. Включає рекламу (онлайн та офлайн), зв'язки з громадськістю (PR), стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах (SMM), пошукова оптимізація (SEO), Email-маркетинг та Influencer-маркетинг. В агросекторі активно використовується відеомаркетинг (демонстрація ферм, процесів вирощування), подкасти, вебінари (для B2B-сегмента щодо нової техніки) та іммерсивні технології (VR/AR) для віртуальних турів фермами.

Динамізм зовнішнього середовища зумовив еволюцію концепції «4Р» та появу розширених моделей маркетинг-міксу, особливо в сфері послуг (рис. 9.4.1).

Зокрема, гуру маркетингу Ф. Котлер та К. Келлер вважають, що за нинішніх умов до складу «4Р» (Продукт, Ціна, Місце, Просування) слід додати чотири додаткові «Р», які відображають ширшу концепцію холістичного маркетингу: люди, процеси, програми, ефективність діяльності.

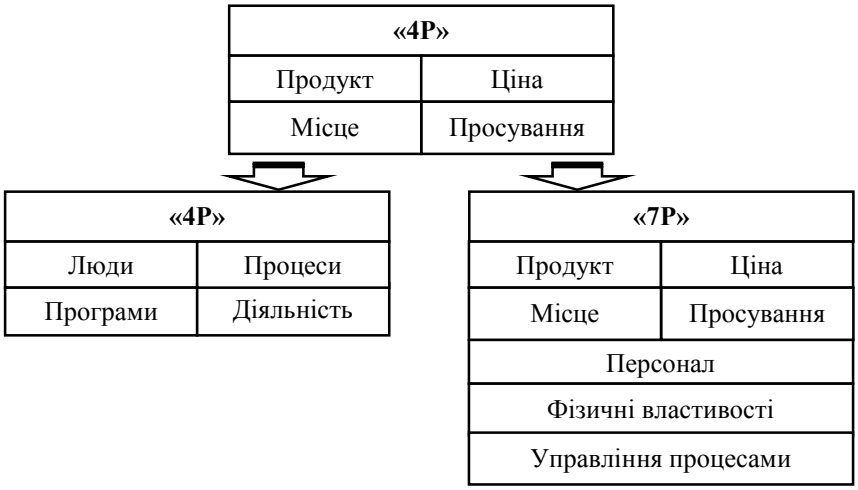


Рис. 9.4.1. Еволюція підходів до концепції маркетинг-мікс
Джерело: [65, с. 165]

Компонент **люди (People)** відображає внутрішній маркетинг, тобто орієнтацію всіх працівників організації на якомога більш ефективну взаємодію зі споживачами, формування привабливого іміджу підприємства. **Процеси (Processes)** відображають рівень творчості, організованості та структурованості управління маркетингом на підприємстві, включаючи стандартизовані та індивідуалізовані підходи до задоволення потреб клієнтів. **Програми (Programs)** характеризують усю діяльність бізнес-одиниці, спрямовану на індивідуального споживача, включаючи соціальні ініціативи та комунікації. **Ефективність діяльності (Performance)**. розглядається в рамках концепції холістичного маркетингу, тобто передбачає врахування як фінансових, так і нефінансових наслідків (в т. ч. екологічних, етичних, соціальних, демографічних тощо) [52, с. 25].

Інші науковці, особливо в контексті маркетингу послуг, пропонують розширити «4Р» до «7Р», додаючи до стандартних елементів персонал, процес та фізичне оточення. **Персонал (People**) є критично важливим у сфері послуг, оскільки якість обслуговування значною мірою залежить від працівників, їхніх навичок, ставлення та взаємодії з клієнтами. В аграрному сервісі (наприклад, агроконсалтинг, ветеринарні послуги) кваліфікація та комунікативні навички персоналу є ключовими для задоволеності клієнтів. **Процес (Process**) стосується процедур, механізмів надання послуги, що впливають на задоволеність клієнтів (наприклад, швидкість оформлення замовлення, якість доставки, системи контролю якості). **Фізичне оточення (Physical Evidence**) – це матеріальне середовище, в якому надається послуга, а також будь-які відчутні елементи, які підтверджують надання послуги (наприклад, дизайн приміщення, уніформа працівників, брошури, фірмові елементи упаковки агропродукції, зовнішній вигляд ферми). В агросекторі це може бути дизайн упаковки, що підкреслює натуральність або екологічність продукту, брендування сільськогосподарської техніки, облаштування торгових точок на фермерських ринках, або навіть візуальне оформлення самого фермерського господарства для агротуризму.

Розуміння та ефективне управління елементами маркетинг-міксу є ключем до успішного маркетингу та досягнення бізнес-цілей. Кожен елемент має бути узгоджений з іншими та орієнтований на потреби цільового ринку.

4) Інструменти управління клієнтськими відносинами (CRM) включають *CRM-системи (Customer Relationship Management)* – програмні рішення для управління взаємодією з клієнтами. Їхня значущість для агробізнесу полягає у можливості ефективного управління відносинами з фермерами (B2B), дистриб'юторами, а також кінцевими споживачами (B2C) шляхом збору даних про їхні вподобання та історію покупок для персоналізації пропозицій. Додатково застосовуються *програми лояльності*; *персоналізація маркетингових комунікацій*; *обслуговування клієнтів* (допродажний та післяпродажний сервіс).

5) Інструменти оцінки ефективності маркетингу охоплюють *KPI (ключові показники ефективності)* – метрики для вимірювання успішності маркетингових кампаній); *ROI (Return on Investment)* як повернення на маркетингові інвестиції; *аналіз конверсій* – відстеження перетворення потенційних клієнтів у реальних; *оцінка задоволеності клієнтів*; *Customer Lifetime Value (CLV)* – життєва цінність клієнта, що особливо важлива для довгострокових відносин); *Customer Acquisition Cost (CAC)* – вартість залучення клієнта.

Важливо розуміти, що вибір конкретних інструментів залежить від цілей суб'єкта підприємництва, цільової аудиторії, бюджету, галузі та ринкової ситуації. Ефективний маркетинг часто передбачає комплексне використання різних інструментів для досягнення синергетичного ефекту, а маркетинговий інструментарій постійно еволюціонує під впливом нових технологій та змін у поведінці споживачів.

Таким чином, маркетинговий інструментарій є фундаментальною складовою маркетингового управління, що забезпечує практичну імплементацію маркетингових стратегій та досягнення поставлених цілей. Окрім розглянутих, існує широкий спектр маркетингових інструментів, що можуть застосовуватися в управлінні підприємництвом, які візуалізовані в табл. 9.4.1. Маркетингове управління підприємництвом, таким чином, передбачає використання широкого спектру інструментів відповідно до його цілей маркетингу та поточної ринкової ситуації.

9.5. Сегментування цільового ринку суб'єкта агробізнесу

Успіх функціонування суб'єкта агробізнесу значною мірою детермінується глибинним розуміння клієнтської бази та ефективним позиціонуванням на релевантних ринкових сегментах. З огляду на іманентні характеристики аграрного сектору, такі як виражена сезонність, безпосередня залежність від агрокліматичних умов, динаміка цін на сировинні ресурси, специфіка каналів дистрибуції та гетерогенність споживчих потреб, застосування інструментарію сегментування ринку набуває першочергового значення. **Сегментування ринку** являє собою методологічний процес диференціації великого, первісно гетерогенного ринку на менші, чітко верифіковані групи споживачів (сегменти), які демонструють когнітивну схожість у потребах, демографічних характеристиках чи поведінкових реакціях на маркетингові стимули. Кожен такий сегмент є відносно однорідним усередині та відмінним від інших сегментів.

Таблиця 9.4.1

Основні маркетингові інструменти управління підприємництвом

Сфера використання	**Інструменти**
Аналіз ринку та середовища функціонування	*SWOT-аналіз*, *GAP-аналіз* (виявлення ринкових ніш, зокрема «прогалин» попиту, географічних або цінових), *модель 5 сил М. Портера*, *маркетинговий аналіз ринку*, *аналіз споживачів* (визначення запитів, задоволеності, скарг), *маркетингові дослідження* (збір та обробка інформації для вирішення конкретних завдань), *аналіз значних масивів даних* (Big Data), *PESTEL-аналіз*, *SCM (Supply Chain Management)* аналіз. Аналіз Big Data, зокрема, дозволяє моделювати ринкові процеси та визначати споживчі преференції, що вимагає використання інформаційних технологій та штучного інтелекту через значний обсяг інформації та необхідність її швидкої обробки.
Формування стратегії	*GAP-аналіз*, *матриця БКГ*, *матриця МакКінсі*, *бенчмаркінг*, *концепція ключових факторів успіху* (ідентифікація та ефективне використання конкурентних переваг), *сегментація ринку* (поділ споживачів на групи за певними критеріями, що є базовим для розробки маркетингової стратегії), аналіз портфеля (наприклад, матриця Ansoff)
Позиціонування / формування комунікаційної політики	*аудит контактів* (дослідження всіх каналів комунікації, крім реклами), *позиціонування* (створення бажаного іміджу), *диференціювання* (забезпечення унікальності та вирізнення серед конкурентів), *брендинг* (формування назви, дизайну для ідентифікації продуктів, що є ключовим інструментом диференціювання та формування довгострокових конкурентних переваг), *IT-маркетинг* (узагальнююча назва для нових способів комунікації в умовах діджиталізації, що включає вірусний маркетинг, блогінг, флешмоби, провокаційний маркетинг), *гейміфікація*, *вірусний маркетинг*.

Джерело: сформовано на основі [65, с. 167], доповнено автором

Метою сегментування є не просто декомпозиція ринку, а виявлення тих його компонентів, де суб'єкт підприємництва може ефективно конкурувати та досягти максимального задоволення потреб споживачів, використовуючи свій потенціал та конкурентні переваги. Сегментація ринку є фундаментальною передумовою для розробки ефективної маркетингової стратегії, оскільки вона дозволяє:

- *Краще зрозуміти потреби споживачів* через фокусування на менших, більш специфічних групах, що сприяє деталізованому вивченню їхніх унікальних запитів та проблематики;
- *Ефективніше розподіляти ресурси*, спрямовуючи маркетингові зусилля та бюджетні асигнування виключно на найперспективніші сегменти, максимізуючи таким чином віддачу;
- *Формувати більш релевантні пропозиції*, адаптуючи продукт, ціну, каналів дистрибуції та комунікаційні стратегії під специфічні потреби кожного сегмента, що підвищує ймовірність комерційного успіху.

- *Зміцнювати конкурентні позиції* шляхом фокусування на нішах, де суб'єкт підприємництва володіє унікальними перевагами або стикається з меншим рівнем конкуренції.

- *Зміцнити лояльність клієнтів*, задовольняючи специфічні потреби та сприяючи побудові міцних, довготривалих взаємин зі споживачами.

Ефективність сегментації обумовлюється відповідністю виділених сегментів низці критеріїв. **Сегменти повинні бути**:

1) **Вимірюваними**: має бути можливість кількісної оцінки розміру сегмента, його купівельної спроможності та ключових характеристик для обґрунтування економічної доцільності роботи з ним (взаємодії).

2) **Суттєвими (значущими)**: сегмент має бути достатньо масштабним та прибутковим, щоб виправдати розробку та впровадження окремої маркетингової стратегії та інструментарію.

3) **Доступними**: суб'єкт підприємництва повинен мати реальну можливість ефективно охопити сегмент за допомогою існуючих або потенційних каналів дистрибуції та маркетингових комунікацій.

4) **Диференційованими**: сегменти повинні суттєво відрізнятися один від одного за своїми потребами та реакцією на різні маркетингові дії, інакше їх виділення втрачає прагматичний сенс.

5) **Дієвими (реагуючими)**: суб'єкт підприємництва має бути спроможним розробити ефективні маркетингові програми та заходи для залучення та обслуговування обраних сегментів, що принесе очікувані результати.

Основою для ефективної диференціації ринку на групи є критерії сегментування, вибір яких залежить від специфіки товару/послуги та галузі. Найпоширеніші *критерії сегментування ринку* включають:

- **Географічні критерії**: поділ ринку на основі географічних одиниць, таких як країни, регіони, області, міста, райони або навіть кліматичні зони. Для суб'єктів агробізнесу це може бути сегментація за регіонами збуту готової продукції (місцевий, обласний, національний, експортний ринок), або за агрокліматичними зонами для вирощування певних культур (наприклад, спеціалізація на вирощуванні овочів для певного регіону).
- **Демографічні критерії**: поділ ринку на основі таких змінних, як вік, стать, розмір сім'ї, життєвий цикл сім'ї, дохід, рід занять, освіта, релігія, раса, національність. Для агросектору, наприклад, це може бути орієнтація на сім'ї з дітьми для продажу органічної дитячої продукції, або на споживачів з високим доходом для преміальних сортів фруктів та овочів.
- **Психографічні критерії**: поділ ринку на основі психологічних характеристик споживачів: соціальний клас, спосіб життя, особистісні якості, цінності. Наприклад, суб'єкт агробізнесу може орієнтуватися на споживачів, що ведуть здоровий спосіб життя (пропонуючи фермерські еко-продукти); на тих, хто цінує традиції та автентичність (через продаж локальних, крафтових продуктів); або на тих, хто прагне інновацій та сучасних рішень (наприклад, продукти на основі нових біотехнологій).
- **Поведінкові критерії:** розділ ринку на основі знань, ставлення, використання продукту або реакції споживачів на нього. Це можуть бути: *привід для купівлі* (наприклад, купівля певних продуктів до свят (паска, різдвяні страви)

або для щоденного споживання); *шукані вигоди* (споживачі, що шукають низьку ціну, високу якість, зручність, екологічність, безпечність, користь для здоров'я тощо. В агробізнесі це може бути сегмент, який шукає органічну продукцію за вищу ціну; сегмент, що купує оптом за нижчу ціну для переробки; сегмент, що цінує свіжість та місцеве походження); *статус користувача* (нерегулярний користувач, колишній користувач, потенційний користувач, вперше користувач, постійний користувач); *інтенсивність споживання* (випадкові, системні, активні споживачі); *статус лояльності* (лояльні до бренду, лояльні до магазину, перемикачі брендів); *ступінь готовності до покупки* (неосвідомлені, освідомлені, зацікавлені, бажаючі, мають намір купити); *ставлення до продукту* (ентузіасти, позитивно налаштовані, байдужі, негативно налаштовані, ворожі).

Крім вищезазначених базових критеріїв, існують також більш специфічні підходи до сегментації, а саме:

- **Сегментація за потребою**: поділ ринку на окремі сегменти здійснюється на підставі конкретної потреби, яку прагне задовольнити споживач. Один і той самий продукт може бути спрямований на задоволення різних потреб. Наприклад, зерно може купуватися для хлібопечення, виробництва комбікормів, або для експорту.

- **Сегментація за технологією**: базується на тому, що одна і та сама потреба може бути задоволена у різний спосіб. Наприклад, потреба у білку може бути задоволена як традиційними м'ясними продуктами, так і рослинними альтернативами, вирощеними за інноваційними технологіями.

Сегментування B2B ринків в аграрному секторі

Для сегментування ринків **B2B** (Business-to-Business), що є критично важливим для суб'єктів агробізнесу, які продають свою продукцію іншим суб'єктам господарювання (наприклад, переробникам, роздрібним мережам, експортерам, виробникам кормів, біопалива), застосовуються додаткові критерії:

- **Галузь діяльності:** сегментація за видами промисловості (харчова, фармацевтична, легка промисловість), сільського господарства (рослинництво, тваринництво), роздрібної торгівлі тощо.
- Розмір компанії: великі, середні, малі підприємства.
- Обсяги закупівель: покупці великих, середніх чи малих партій.
- Локація: географічне розташування бізнес-клієнтів.
- вигоди, які шукає клієнт: швидкість поставки, стабільність якості, низька ціна, індивідуальні умови співпраці, наявність сертифікатів (наприклад, органічної продукції), простежуваність походження.
- Особливості закупівельного процесу: централізовані чи децентралізовані закупівлі, вимоги до тендерів, рівень технологічної інтеграції з постачальниками.

Процес сегментації ринку є послідовним і складається з декількох етапів, які візуалізовані на рис. 9.5.1.

Розглянемо зазначені на рис. 9.5.1 етапи процесу сегментації ринку детальніше.

1. **Вибір ринку та ретроспективний аналіз попиту**. Початковий етап процесу сегментації ринку, що передбачає визначення загального ринку, який буде сегментуватися, та аналіз минулих тенденцій попиту на ньому.

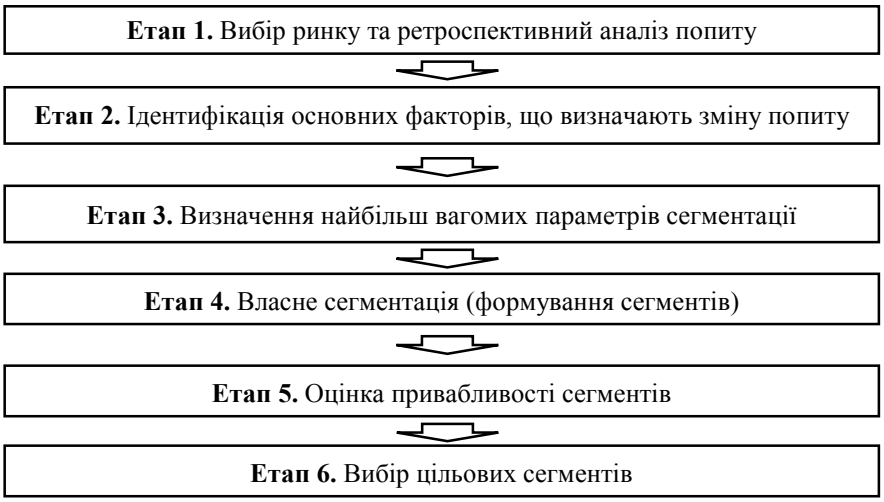


Рис. 9.5.1. Етапи процесу сегментації ринку
Джерело: сформовано на основі [65, с. 171], доповнено автором

2. **Ідентифікація основних факторів, що визначають зміну попиту**. На цьому етапі виявляються ключові чинники, які впливають на динаміку та структуру попиту на ринку.

3. **Визначення найбільш вагомих параметрів сегментації**. Вибір однієї або кількох змінних (критеріїв) для поділу ринку, які найкраще відображають відмінності в потребах та поведінці споживачів.

4. **Власне сегментація (формування сегментів)**. Групування споживачів на основі схожості їхніх характеристик чи поведінки відповідно до обраних критеріїв, що призводить до виділення чітких ринкових сегментів.

5. **Оцінка привабливості сегментів**. Аналіз потенціалу та життєздатності кожного сегмента, що включає оцінку: *потенціалу сегмента* (місткість ринку, динаміка місткості, показники прибутковості інших суб'єктів бізнесу на даному сегменті, цінова еластичність попиту); *ринкового середовища* (тип та рівень конкуренції, домінуючі методи конкуренції, наявність бар'єрів входу та виходу); *державного регулювання* ринкового сегменту та соціальних факторів.

6. **Вибір цільових сегментів**. Прийняття рішення про те, на які сегменти суб'єкт агробізнесу буде орієнтувати свої маркетингові зусилля, виходячи з їх привабливості та власних конкурентних можливостей (фінансові можливості, рівень конкурентних переваг).

Після сегментування ринку та вибору цільових сегментів суб'єкт агробізнесу переходить до розробки ***стратегій охоплення ринку***. Ними можуть бути:

✓ **Недиференційований (масовий) маркетинг**. Суб'єкт агробізнесу ігнорує відмінності між сегментами і виходить на весь ринок з одним універсальним продуктом та єдиним комплексом маркетингу. Це може бути ефективно для стандартизованих, масових агропродуктів (наприклад, фуражне зерно) з широким попитом, але зростає ризик незадоволення специфічних потреб.

✓ **Диференційований (сегментований) маркетинг**. Суб'єкт агробізнесу вибирає декілька цільових сегментів і розробляє для кожного з них окремі

маркетингові програми та/або продукти. Ця стратегія дозволяє краще задовольняти потреби різних груп споживачів (наприклад, окремо органічна продукція, окремо продукція для переробки), але потребує значних ресурсів.

✓ **Концентрований (нішовий) маркетинг.** Суб'єкт агробізнесу фокусує всі свої зусилля на одному або кількох вузьких сегментах (нішах) ринку, де воно може досягти сильної конкурентної позиції завдяки спеціалізації. Для агропідприємства це може бути виробництво органічних ягід для конкретної мережі магазинів, спеціалізація на ексклюзивних сортах квітів для флористичних салонів, або вирощування рідкісних лікарських трав.

✓ **Індивідуальний (персоналізований) маркетинг**. Розробка маркетингових програм, адаптованих до потреб кожного окремого споживача або бізнес-клієнта. Цей підхід є найбільш витратним, але забезпечує максимальну задоволеність та лояльність. Прикладом може бути індивідуальне формування продуктових кошиків з фермерськими продуктами для постійних клієнтів, або персоналізовані консультації для великих агрохолдингів щодо вибору гібридів та технологій.

Отже, сегментування цільового ринку є невід'ємною складовою маркетингового управління в агробізнесі. Воно дозволяє суб'єкту підприємництва глибоко зрозуміти своїх споживачів, ефективно розподіляти ресурси, створювати цінні пропозиції та досягати стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища, особливо з огляду на зростаючу потребу в інноваціях та адаптації до постійних змін.

9.6. Методи оцінки ринкових позицій суб'єкта підприємництва

Оцінка ринкових позицій суб'єкта підприємництва, відома як оцінка кон'юнктури ринку є динамічним напрямком ринкових досліджень, що розглядає господарські процеси у постійній зміні та розвитку [1]. Функціонування ринку, його експансія чи рецесія, а також динаміка попиту та пропозиції детермінується умовами, що формуються на ньому. В умовах турбулентності аграрних ринків, що характеризуються впливом кліматичних змін, технологічних інновацій, глобалізаційних процесів та коливаннями світових цін, регулярна та прецизійна оцінка ринкових позицій є критичною важливою для забезпечення життєздатності та сталого розвитку суб'єктів агробізнесу. Термін «кон'юнктура» був уперше застосований Ф. Лассалем, який ототожнював його з уявленнями про взаємозв'язок усіх обставин, що оточують суб'єкта меркантильного світу.

Перелік методів та інструментів оцінювання ринкових позицій конкретного суб'єкта господарювання є досить широким і систематизується за такими принципами [67, С. 66]:

- За принципом, який лежить в основі методу: реєстраційні, експериментальні, розрахункові, статистичні, аналітичні, маркетингові тощо.
- За стадією життєвого циклу суб'єкта господарювання: на етапі проєктування діяльності та на етапі реалізації діяльності;
- За формою представлення результатів: розрахунково-аналітичні, матричні, графічні тощо.

Для визначення ринкової позиції суб'єкта господарювання послідовно виконують такі дії:

1) Ідентифікують об’єкт дослідження: вид ринку або його частини (наприклад, ринок органічної продукції, ринок добрив, ринок зернових у конкретному регіоні);

2) Досліджують основні характеристики ринку: аналізують ключові чинники впливу на ринок (наприклад, державна підтримка агросектору, зміни клімату, споживчі тренди);

3) Формують перелік показників оцінки ринкової позиції: розробляють релевантні метрики (наприклад, частка ринку, рентабельність, задоволеність клієнтів);

4) Створюють інформаційну базу аналізу ринкової позиції: забезпечують збір необхідних даних для суб’єкта підприємництва;

5) Обирають методи дослідження: вибирають конкретні інструменти для аналізу;

6) Аналізують результати дослідження: інтерпретують отримані дані;

7) Упорядковують ринковий прогноз: формують бачення майбутніх тенденцій.

Початковий етап реалізується в основному на основі вторинних джерел інформації (фахові статті, довідники, відкрита публічна інформація тощо). Другий етап концентрується на виборі методу дослідження ринку, надаючи перевагу первинним джерелам інформації (дослідженням, спостереженням, опитуванням учасників ринку). Для визначення переліку показників оцінки ринкової позиції застосовують експертні методи, де фахівці систематизують накопичений досвід у формально-логічні висновки. Інформаційною базою для аналізу слугує спеціалізована та періодична література з економічного аналізу динамічних процесів, що включає розділи математичної статистики, прогнозування та загальноекономічні методи. Важливо підкреслити, що ефективність застосування цих методів значно підвищується за наявності якісних первинних та вторинних даних, а також використання сучасних аналітичних інструментів та програмного забезпечення. Прогноз ринкових змін формується для суб’єкта підприємництва як на обумовлену від початку дослідження, так і на погоджену із замовником перспективу.

Методи оцінки ринкових позицій можуть бути спрямовані на: прогнозування кон’юнктури та темпів економічного зростання тощо; моделювання зовнішнього середовища; оцінку наслідків управлінських рішень.

Оцінка позиції суб’єкта підприємництва на ринку може бути виконана у вартісних (цінових) або у кількісних (натуральних) показниках. Усі методи оцінки можуть умовно поділятися на основні групи, які візуалізовані в табл. 9.6.1.

Для аналізу ринкових позицій суб’єкта підприємництва використовують **матричні (або портфельні) методи**, що вибудовують статистичні залежності та використовуються для визначення ринкових перспектив.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) (див. параграф 7.4) визначає ринкову позицію кожного виду діяльності, товару, послуги, стратегічної зони господарювання суб’єкта підприємництва. Вона класифікує бізнес-одиниці за двома осями: відносна частка ринку та темпи зростання ринку, розподіляючи їх на «Зірки», «Дійні корови», «Знаки питання» та «Собаки».

Таблиця 9.6.1

Групи методів оцінки ринкових позицій суб'єкта господарювання

Група методів	Сутність методів
Ймовірнісні методи	Передбачають багатоваріантне прогнозування окремих показників кон'юнктури в діапазоні від оптимістичної до песимістичної оцінки можливого розвитку факторів. Ці методи визначають діапазон коливань окремих показників у рамках прогнозного діапазону. Прикладом є прогнозування врожайності зернових з урахуванням різних кліматичних сценаріїв.
Методи економічного моделювання	Включають економетричні, економіко-математичні та економіко-статистичні моделі, переважно, багатофакторні. Вони спершу досліджують вплив окремих факторів, ранжують їх, обирають найвагоміші та на їхній основі будують багатофакторні моделі. Наприклад, модель залежності ціни на молоко від обсягів виробництва, попиту та сезонності.
Методи фінансової статистики	Використовують систему коефіцієнтів для оцінки рентабельності, фінансової стійкості, платоспроможності та інших аспектів діяльності окремих суб'єктів. Прикладом є розрахунок рентабельності продажів органічної продукції чи ліквідності суб'єкта підприємництва.
Методи об'єктивно-орієнтованого моделювання	Охоплюють метод побудови електронних таблиць, що передбачає розподіл окремих прогнозних інтегральних показників на групи із використанням електронних таблиць. Це дозволяє здійснити багатоваріантні прогнози розвитку як учасників ринку, так і економіки в цілому. Наприклад, моделювання різних сценаріїв розвитку фермерського господарства залежно від цін на сировину та готову продукцію.

Джерело: сформовано на основі [67, С. 67], доповнено автором

Для суб'єкта агробізнесу це дозволяє класифікувати різні види агропродукції (наприклад, органічна пшениця – «зірка», традиційна кукурудза – «дійна корова», екзотичні культури – «знак питання») або бізнес-напрямки (рослинництво, тваринництво, агротуризм), що допомагає у розподілі інвестицій.

Матриця МакКінсі (GE/McKinsey) є удосконаленим варіантом матриці BKG (див. параграф 7.4). Вона має на меті оцінку стратегічних позицій та привабливості різних напрямів його діяльності або стратегічних господарських підрозділів суб'єкта підприємництва, з подальшим визначенням стратегічних підходів до формування портфелю його бізнесу, виходячи з конкурентного статусу та привабливості ринкового напряму діяльності. Модель GE/McKinsey виділяє три типи стратегічних позицій суб'єкта підприємництва на ринку: «переможці» (сильні позиції у привабливих галузях); «перехідна позиція» (потребує уваги, вибіркового інвестування) та «переможений» (слабкі позиції у непривабливих галузях). Залежно від позиції визначаються напрями подальших дій: збереження і посилення позиції (включно з пріоритетним інвестування), продажу бізнесу або ліквідація діяльності. Наприклад, суб'єкт агробізнесу може вирішити інвестувати в органічне землеробство («переможець»), скоротити інвестиції у виробництво традиційних культур на неродючих ґрунтах («переможений») або оптимізувати роботу тваринницького комплексу («перехідна позиція»).

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy), запропонований компанією «General Electric», узагальнює змінні, що впливають на довгострокову прибутковість компанії. Модель використовує 30 змінних та дозволяє виявити 65 % факторів успіху компанії. Фактори прибутковості розташовані за рангом, що дозволяє порівняти діяльність суб'єкта з емпіричними даними моделі. Метод PIMS дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток суб'єкта підприємництва. Особливістю методу є можливість оцінити вплив якості товару на ринковий успіх суб'єкта підприємництва. Наприклад, для агробізнесу якість ґрунту, ефективність використання сільгосптехніки, якість насіння або порід тварин можуть бути адаптовані як «відносна якість товару» чи «продуктивність праці» в моделі PIMS, дозволяючи оцінити їх вплив на прибутковість.

Метод Р. Румельта базується на розрахунку чотирьох показників: **спеціалізації (Пс)** – найбільшої частки обсягу реалізації товару у загальному обсязі реалізації суб'єкта підприємництва; **рівня централізації бізнес-успіху (Пц)** – відносного внеску у доходи суб'єкта групи основних напрямів діяльності, **рів*ня* взаємозв'язків (Пвз)** – частки обсягу продажу групи напрямів діяльності, найтісніше пов'язаних між собою, **рівня вертикальної інтеграції (Пі)** – частки торгового обороту сировини, напівфабрикатів і готової продукції, які отримані в результаті одного виробничого процесу.

Для стабільності суб'єкта підприємництва на ринку ці показники повинні мати таку залежність: Пс ≤ Пі ≤ Пц ≤ Пвз. Автор методу на підставі статистичних узагальнень стверджує, що для стійкого розвитку в умовах ринку суб'єкт підприємництва повинен здійснювати багатовекторну діяльність у пов'язаних різними способами сферах економічної діяльності. Різні співвідношення цих показників дозволяють виявити слабкі ділянки та скоригувати його ринкову позицію, формуючи стратегію розвитку. Наприклад, для агрохолдингу метод Румельта дозволяє оцінити, наскільки збалансованою є його діяльність між рослинництвом, тваринництвом, переробкою та логістикою, і чи забезпечує вертикальна інтеграція оптимальні показники.

Метод квадрату Бове (рис. 9.6.1) на підставі статистичного аналізу кількісних показників (частка ринку, обсяги продажу, валовий дохід) дозволяє визначити ринкову позицію суб'єкта господарювання.

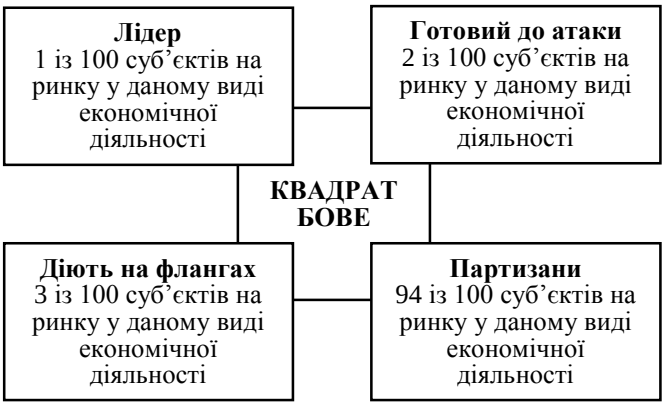


Рис. 9.6.1. Квадрат Бове

Вона може бути визначена як: **лідер ринку** (має найбільшу частку та обсяги продажів), **готовий до атаки на лідера ринку** (значні обсяги, але менша частка, потенціал для зростання), **діючий на флангах ринку** (займає нішеві позиції, може уникати прямої конкуренції з лідерами), **партизан** (уривками виводить на ринок копії, неліцензовані товари з метою швидкої реалізації та виходу з ринку).

Розглянуті методи систематизують оціночні показники ринкової позиції суб'єкта підприємництва з різних боків. Зі змінами у ринковій поведінці учасників старі методи удосконалюються, формуються нові.

Найбільшу популярність має **SWOT-аналіз**. Це метод оцінки впливу на суб'єкт підприємництва факторів зовнішнього (можливості та загрози) та внутрішнього (сильні та слабкі сторони) (розглядався в параграфі 4.4). В основі цього методу лежить матриця, що описує зв'язки загроз і можливостей макроекономічної сфери та сильних і слабких сторін мікроекономічної сфери, що дозволяє встановлювати їхні парні комбінації. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформувати чотири загальні стратегії поведінки: *стратегію зміцнення власної позиції на ринку* (використання сильних сторін для реалізації можливостей); *стратегію вибіркового покращення власної конкурентної позиції* (використання можливостей для подолання слабких сторін); *стратегію вибіркового завоювання більшої частки ринку та пошуку нових сприятливих секторів ринку* (використання сильних сторін для уникнення загроз); *стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності*, або *стратегію виживання* (мінімізація слабких сторін та загроз).

Наступний метод оцінки ринкових позицій – **отримання експертної інформації**. Це комплексний метод, де для експертної оцінки якісних показників застосовують метод попарного порівняння характеристик, який лежить в основі функціонально-вартісного аналізу. Попарне порівняння дозволяє формувати ранги характеристик товару, ринкових переваг суб'єкта та інших груп критеріїв, основною вимогою до яких є наявність розмірності. Метод попарного порівняння застосовують для визначення ключових факторів успіху виведення виробника або його товару на ринок. Візуалізація отриманих результатів дозволяє конкретизувати послідовність організаційно-економічних заходів для покращення позицій об'єкта на ринку (рис. 9.6.2).

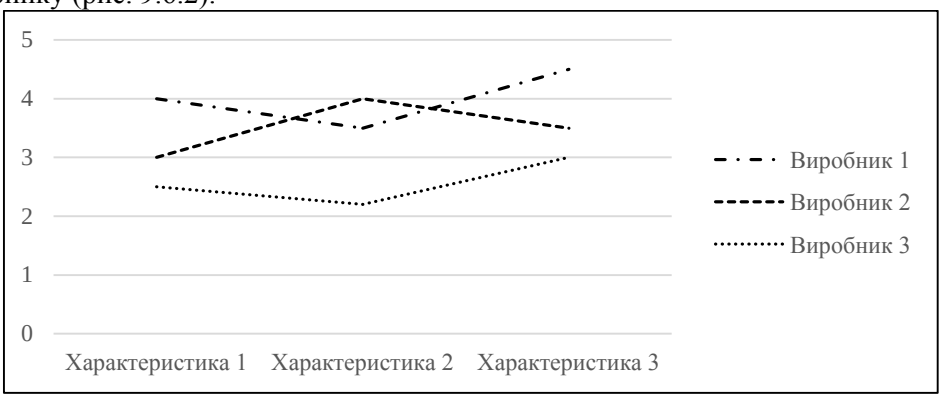


Рис. 9.6.2. Візуалізація рангів факторів успіху різних виробників на ринку

На рис. 9.6.2, як приклад, наведена візуалізація порівняння оцінки продуктів трьох виробників (червоний, синій, зелений) за трьома техніко-економічними характеристиками (1, 2, 3). Видно, що синій виробник є лідером за характеристикою 3, червоний – за характеристикою 2, зелений – за характеристикою 1. Проте синій суттєво випереджає інших за цією характеристикою. Також видно, що наздогнати конкурентів за характеристикою 3 зеленому виробникові важко, а спробувати випередити червоного за характеристикою 3 – реально. Наприклад, для суб'єкта агробізнесу це може бути порівняння своїх сортів овочів з конкурентами за такими характеристиками як врожайність (1), стійкість до хвороб (2) та смакові якості (3).

Метод оцінки ділової досконалості визначає напрями формування успіху ринкового лідера. В основі лежить розподіл напрямів господарювання на дев'ять різновагових фундаментальних критеріїв та 32 підкритерії всебічно описує "ідеальну" організацію, якою її бачать сьогодні в Європі (рис. 9.6.3).

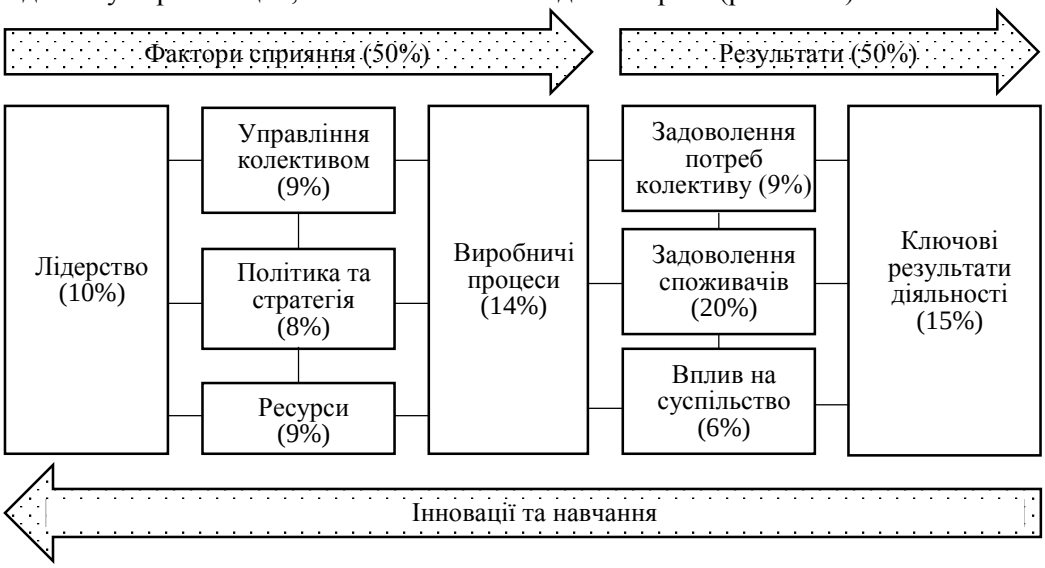


Рис. 9.6.3. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM)

Критерії Моделі EFQM об`єднані у дві групи: перша – це 5 критеріїв, що описують підходи у діяльності організації для досягнення результатів (лідерство, політика та стратегія, персонал, партнерство і ресурси, процеси); друга - 4 критерії результатів, яких досягає організація за рахунок використання підходів (результати, що стосуються споживачів; персоналу і суспільства, а також основні ділові результати). «Ідеальна» організація згідно Моделі умовно оцінюється в 1000 балів. Фактично ж найкращі фірми Європи - такі як TNT, Siemens, Opel, Volvo, Nokia та інші - сьогодні досягають 700-750 балів.

Модель, яка визнає існування багатьох підходів для досягнення стабільної досконалості в усіх аспектах діяльності, ґрунтується на такому твердженні: досконалі результати з погляду ефективності, споживачів, персоналу і суспільства досягаються через очолювані лідерами політику і стратегію, належне управління персоналом, партнерськими стосунками, ресурсами і процесами

Для суб'єкта агробізнесу ця модель може допомогти оцінити, наскільки збалансованими є інвестиції в технології (процеси), навчання персоналу (персонал), відносини з постачальниками (партнерство) та вплив на навколишнє середовище (результати для суспільства), щоб досягти лідерських позицій на ринку.

Наданий аналіз основних методів оцінки ринкової позиції суб'єкта підприємництва формує спектр варіативного вибору згідно із завданням дослідження і можливостями суб'єкта. За результатами аналізу власник ухвалює рішення або про продовження діяльності на визначеному ринку і формує стратегії цієї діяльності, або про вихід на інші ринки з формуванням ринку індивідуального спрямування.

Висновки до розділу 9

Даний розділ присвячено комплексному теоретико-методологічного аналізу маркетингового управління підприємництвом, що в умовах динамічних ринкових трансформацій, посилення конкуренції та специфіки інноваційного контексту є детермінуючим фактором успішності та сталого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Глибинне розуміння та ефективне застосування маркетингових принципів та інструментів дозволяє суб'єктам підприємства не лише адаптуватися до перманентних змін, а й проактивно формувати ринкові тенденції.

У ході дослідження було систематизовано та експліковано наступні ключові аспекти:

9.1. *Розкрито сутність та засадничу роль ринку* як фундаментальної складової підприємницького середовища та першочергового об'єкта маркетингового аналізу. Визначено ринок як арену взаємодії попиту та пропозиції, що є квінтесенцією для будь-якої маркетингової діяльності. Для суб'єктів агробізнесу акцентовано критичну важливість аналізу ринку для розуміння циклічності, сезонності, впливу кліматичних факторів та глобальних трендів, що формують унікальні вікна можливостей та викликів.

9.2. *Верифіковано загальну сутність та принципи маркетингового управління.* Його ідентифіковано як системний процес планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності, спрямований на досягнення корпоративних цілей шляхом задоволення потреб споживачів. Підкреслено фундаментальне значення таких принципів, як орієнтація на споживача, інтеграція маркетингу, інноваційність та соціальна відповідальність, що є необхідними передумовами формування довгострокових конкурентних переваг.

9.3. *Деталізовано процесуальний аспект маркетингового управління*. Проаналізовано послідовні етапи його імплементації: від ситуаційного аналізу та цілепокладання до розробки стратегій, реалізації планів та контролю результатів. Акцентовано увагу на циклічному характері цього процесу та імперативі перманентної адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта підприємництва.

9.4. *Систематизовано ключовий інструментарій маркетингового управління підприємництвом*. Окреслено основні інструменти маркетингу, зокрема комплекс «4Р» та його розширені варіації. Розглянуто визначальну роль

маркетингових досліджень, ефективного брендингу, релевантних комунікаційних стратегій та інноваційних підходів (наприклад, цифровий маркетинг, SMM) у формуванні синергетичної взаємодії зі споживачами та ринком загалом.

9.5. *Глибинно висвітлено аспекти сегментування цільового ринку суб'єкта агробізнесу*. Проаналізовано сегментування як стратегічний інструмент диференціації ринку на гомогенні групи споживачів зі схожими потребами та характеристиками. Детально експліковано критерії сегментації (географічні, демографічні, психографічні, поведінкові, а також B2B-критерії), та обґрунтовано їх специфічне застосування в аграрному секторі для ефективного позиціонування та задоволення диференційованих потреб (наприклад, органічна продукція, нішеві культури).

9.6. *Представлено широкий спектр методів оцінки ринкових позицій суб'єкта підприємництва*. Розглянуто такі інструменти, як матричні методи (БКГ, GE/McKinsey), PIMS-аналіз, SWOT-аналіз, метод Румельта, квадрат Бове, а також методи експертної оцінки та оцінки ділової досконалості. Констатовано, що їх інтегральне застосування дозволяє всебічно оцінити конкурентоспроможність, ідентифікувати потенційні можливості та системні загрози, а також сформувати обґрунтовані стратегії подальшого розвитку, зокрема аграрного бізнесу.

Таким чином, маркетингове управління є іманентною стратегічною функцією в сучасному підприємництві, яка виходить за рамки суто операційного збуту і формує інтегральний базис для інноваційного розвитку та забезпечення стійких конкурентних переваг. Ефективна імплементація його принципів та інструментів, особливо з урахуванням специфічних характеристик аграрного сектору, забезпечує суб'єктам підприємництва не лише успішне функціонування, а й кумулятивний динамічний розвиток в умовах перманентних ринкових змін та викликів.

РОЗДІЛ 10. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасному турбулентному та висококонкурентному бізнес-середовищі ефективне перетворення ресурсів на кінцевий продукт або послугу є ключовим фактором успіху та запорукою стійкого розвитку. Управління операційною діяльністю є фундаментальним інструментом, що забезпечує не лише поточну ефективність, а й стратегічну адаптивність підприємства. В умовах, коли малі та середні підприємства (МСП) є рушійною силою національної економіки, а аграрний сектор України відіграє стратегічну роль, системний підхід до управління операціями набуває особливої актуальності.

Даний розділ монографії присвячений всебічному дослідженню сутності, архітектоніки та механізмів управління операційною діяльністю суб'єкта підприємництва. Він послідовно розкриває основні теоретичні та практичні аспекти, починаючи від концептуальних основ та сутності операційної діяльності, а також структурної характеристики операційної системи. Особливу увагу зосереджено на методології проєктування, планування та контролю операційних процесів. Крім того, у розділі детально розглядаються питання організації та управління як виробничою діяльністю, так і операціями у сфері послуг. Комплексний розгляд цих аспектів доповнюється поглибленим аналізом двох ключових функціональних напрямів – управління запасами та ланцюгами постачань, а також управління якістю операційної діяльності, що є головним важелем формування довіри споживачів.

Комплексний аналіз цих аспектів дозволить сформувати цілісне уявлення про управління операційною діяльністю суб'єкта підприємництва як про фундаментальну систему, знання якої є критично важливим для побудови ефективного, стійкого та конкурентного бізнесу.

10.1. Концептуальні основи та сутність операційної діяльності суб'єкта підприємництва

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління діяльністю суб'єкта підприємництва стає ключовим фактором його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Центральне місце в цьому управлінському комплексі посідає операційна діяльність, яка є рушійною силою створення цінності для споживача. Відтак, розуміння її сутності, цілей та специфіки є фундаментальним для будь-якого суб'єкта підприємництва, особливо в контексті малого та середнього підприємництва (МСП), де кожен операційний процес має безпосередній вплив на загальну ефективність функціонування.

10.1.1. Визначення та еволюція поняття «операційна діяльність»

Поняття «операційна діяльність» (Operational Activity) вирізняється своєю багатогранністю та історичною еволюцією, що тісно пов'язана з розвитком економічної думки та практик ведення бізнесу. Сучасні дослідники активно вивчають проблематику операційної діяльності суб'єктів господарювання. Деякі науковці, зокрема Г.І. Капінос та І.В. Бабій, трактують операційну діяльність, як діяльність, що здійснюється в межах операційної системи з метою створення будь-

якої корисності через перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги) [46, с. 69].

Інші дослідники, такі як В.М. Гриньова та М.Ю. Явдак – виділяють два основні підходи до інтерпритації поняття «операційна діяльність», а саме: виробничий, що ототожнює її з виробничо-збутовою активніс-тю та міжфункціональний, який розширює її межі, включаючи більшості функцій, пов'язаних із соціально-економічною природою підприємства та його участю у процесах розширеного відтворення та ін. [24, с. 18]. У найбільш широкому контексті, **операційну діяльність** можна визначити як сукупність взаємопов'язаних процесів, що безпосередньо стосуються виробництва товарів або надання послуг, їх подальшої реалізації та обслуговування, формуючи, таким чином, основну діяльність суб'єкта підприємництва, яка генерує його ключовий дохід.

Еволюція поняття «операційна діяльність» відбиває зміну підходів в управлінні процесами створення цінності в організаціях. Етапи цієї еволюції візуалізовані на рис. 10.1.1.

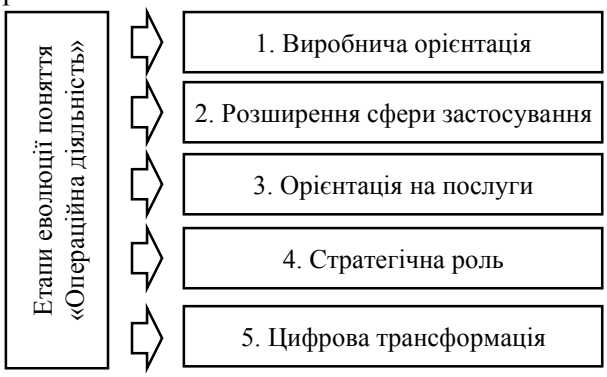


Рис. 10.1.1. Етапи еволюції поняття «Операційна діяльність»
Джерело: розроблено автором

Розглянемо їх детальніше.

1. На ранніх етапах розвитку економічної думки операційна діяльність переважно зводилася до управління процесами виробництва товарів. У той період домінувала орієнтація на ефективність виробництва, оптимізацію використання ресурсів та максимальне зниженню витрат. Представники школи наукового управління, такими як Фредерік Тейлор, Френк і Ліліан Гілберти, а також Генрі Гантт, були вперше систематизовані підходи до пошуку більш продуктивних методів виробництва.

2. Подальша еволюція концепції зумовила розширення сфери застосування операційної діяльності, охопивши управління ланцюгами постачань. Це передбачало інтеграцію взаємодії з постачальниками, оптимізацію логістичних процесів та ефективний розподіл готової продукції.

3. Зі стрімким зростанням ролі сфери послуг у глобальній економіці, операційна діяльність почала включати управління процесами надання послуг. Це охопило аспекти взаємодії з клієнтами, забезпечення та підвищення якості обслуговування, а також забезпечення задоволеності клієнтів.

4. Сучасне розуміння операційної діяльності підкреслює її стратегічну роль у досягненні та підтриманні конкурентних переваг підприємства. Операційний менеджмент трансформується у ключовий інструмент для розробки та ефективного впровадження загальних стратегій розвитку організації.

5. Нарешті, останній етап еволюції пов'язаний з активною інтеграцією операційної діяльності з цифровими технологіями. Ця цифрова трансформація призводить до виникнення нових підходів до управління процесами, широкої автоматизації операцій та використання аналітичних інструментів, що базуються на великих даних, для більш обґрунтованого прийняття рішень.

Отже, еволюція поняття «операційна діяльність» демонструє послідовний перехід від вузькоспеціалізованого управління лише виробничими процесами до стратегічно орієнтованого управління усіма аспектами створення цінності в сучасній організації, інтегруючи при цьому новітні цифрові технології.

Характерними ознаками операційної діяльності є її системність, що проявляється у взаємопов'язаності та взаємозалежності всіх її процесів. Ключовою функцією є трансформація вхідних ресурсів у вихідні продукти або послуги. Метою операційної діяльності завжди є створення цінності для споживача, що відрізняє кінцевий продукт або послугу від вихідних ресурсів. Кожен операційний процес має чітко визначену мету, спрямовану на досягнення конкретного результату. Переважна більшість операційних процесів є циклічними та повторюваними, що дозволяє їх стандартизувати та оптимізувати.

10.1.2. Місце операційної діяльності в загальній системі менеджменту суб'єкта підприємництва

Операційна діяльність займає центральне місце у функціонування будь-якого підприємства, перебуваючи на перетині з іншими ключовими функціями менеджменту, такими як фінансовий, маркетинговий менеджмент, управління людським капіталом (HR-менеджмент) та стратегічний менеджмент.

З погляду *стратегічного менеджменту*, операційна діяльність виступає інструментом реалізації обраної стратегії суб'єкта підприємництва. Операційна стратегія, яка є невід'ємною частиною загальної стратегії суб'єкта господарювання, визначає, яким чином операційні ресурси та процеси будуть використовуватися для формування та підтримки конкурентних переваг. Це може досягатися, наприклад, через мінімізацію витрат, забезпечення високої якості продукції або послуг, підвищення гнучкості виробництва чи стимулюванні інновацій.

У контексті *маркетингового* менеджменту, операційна діяльність є тим ланцюгом, що забезпечує виробництво та надання тих продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку та запитам споживачів, що були сформовані маркетинговою службою. Водночас, дані маркетингових досліджень слугують важливою вхідною інформацією для ефективного планування операцій.

Для *фінансового менеджменту* операційна діяльність є основним джерелом формування як доходів, так і витрат суб'єкта підприємництва. Ефективний операційний менеджмент безпосередньо впливає на ключові фінансові показники, такі як прибутковість, ліквідність та рентабельність суб'єкта господарювання.

Стосовно *управління людським капіталом*, слід зазначити, що операційна діяльність залежить від кваліфікації, рівня мотивації та загальної продуктивності

персоналу. Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами є невід'ємною умовою успішного функціонування операційної сфери.

Отже, операційна діяльність не може розглядатися як ізольована функція. Вона є інтегрованою частиною загальної системи управління суб'єктом підприємництва, що забезпечує узгодженість дій усіх функціональних підрозділів і сприяє досягненню синергетичного ефекту.

10.1.3. Основні цілі та завдання операційного менеджменту

Операційний менеджмент (Operations Management) є спеціалізованою областю управління, яка зосереджена на проєктуванні, плануванні, контролі та постійній оптимізації операційної діяльності з метою підвищення загальної ефективності та результативності всіх процесів, що генерують цінність.

Основними цілями операційного менеджменту є:

1. Зниження витрат. Досягається шляхом оптимізації використання всіх видів ресурсів, включаючи матеріали, трудові затрати, енергію тощо з метою мінімізації собівартості продукції або послуг.

2. Підвищення якості. Передбачає забезпечення неухильної відповідності продуктів чи послуг як встановленим стандартам, так і очікуванням споживачів.

3. Збільшення швидкості (оперативності). Фокусується на скороченні часу, необхідного для виконання операцій, оптимізації тривалості циклу виробництва або надання послуг, а також зменшенні часу виходу продукції на ринок.

4. Підвищення гнучкості. Відображає здатність операційної системи швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, зокрема до змін у попиті, розширенні асортименту, впровадженні нових технологій чи корегуванні обсягів виробництва.

5. Забезпечення надійності. Полягає у досягненні стабільного та безперебійного функціонування всіх компонентів операційних систем.

Для досягнення цих цілей операційний менеджмент покликаний вирішувати низьку **основних завдань**. До них належать розробка та імплементація операційної стратегії суб'єкта підприємництва, проєктування нових продуктів та послуг, а також ефективне проєктування самих операційних систем та процесів. Крім того, важливими завданнями є управління виробничими потужностями, комплексне управління ланцюгами постачань та запасами, а також забезпечення та контроль якості на всіх етапах. Операційний менеджмент також охоплює планування та диспетчеризацію виробництва, управління персоналом, залученим до операційної сфери та ефективне використання технологій і устаткування.

10.1.4. Класифікація видів операційної діяльності

Операційну діяльність можна класифікувати за різними ознаками, що дозволяє більш глибоко осмислити її різноманіття та специфіку.

1. *За характером кінцевого продукту* розрізняють:

Виробнича операційна діяльність, що спрямована на створення матеріальних продуктів або товарів. Для неї характерна висока матеріаломісткість, можливість значної стандартизації процесів та кінцевої продукції, а також здатність до зберігання виробленого продукту протягом певного часу.

Послугова операційна діяльність, яка орієнтована на надання нематеріальних послуг. Її відмінними рисами є одночасність виробництва та споживання послуги, високий ступінь залученості споживача до процесу надання послуги та неможливість її фізичного зберігання.

Змішана діяльність є поширеним явищем, коли значна кількість суб'єктів підприємництва одночасно займаються як виробництвом товарів, так і наданням послуг, наприклад, діяльність ресторанів.

2. *За типом виробничого процесу* операційну діяльність можна поділити на:

Одиничне виробництво, яке передбачає виготовлення унікальних, індивідуалізованих або одноразових продуктів. Прикладами є будівництво унікального об'єкта або виконання специфічного індивідуального замовлення.

Серійне виробництво, що характеризується виготовленням обмежених партій однотипної продукції.

Масове виробництво, що орієнтоване на випуск великих обсягів стандартизованої продукції, часто на автоматизованих потокових лініях.

3. За *ступенем автоматизації* операційна діяльність може бути класифікована як **ручна**, **механізована**, **автоматизована**, **роботизована** або **діджиталізована**.

10.1.5. Специфіка операційної діяльності в МСП та агросекторі

Управління операційною діяльністю в сегменті малого та середнього підприємництва (МСП), особливо в аграрному секторі, характеризується низкою унікальних особливостей. Ці особливості зумовлюють необхідність адаптації загальних управлінських підходів до специфічних умов функціонування таких суб'єктів.

Однією з ключових особливостей є *обмеженість ресурсів*. МСП, як правило, стикаються з певними обмеженнями у фінансових, матеріальних та кадрових ресурсах. Ця обставина вимагає максимальної ефективності та ретельної оптимізації кожного операційного процесу.

Водночас, менший розмір дозволяє МСП демонструвати значно більшу *гнучкість та швидкість адаптації* до змінних ринкових умов, коливань попиту, а в аграрному секторі – до непередбачуваних погодних умов. Це надає їм конкурентну перевагу порівняно з більшими підприємствами.

Характерною рисою багатьох МСП є *персоналізація взаємодії з клієнтами*. Часто тісний і безпосередній контакт зі споживачами дає змогу МСП пропонувати більш індивідуалізовані продукти або послуги, точно відповідаючи їхнім потребам.

Також, в МСП спостерігається *високий ступінь впливу керівника на операційну діяльність*. Операційний менеджмент тут нерідко перебуває під безпосереднім контролем власника або керівника. Це забезпечує оперативність прийняття рішень, але водночас вимагає від управлінця широкого спектру компетенцій.

Особливості, притаманні безпосередньо агросектору, включають:

- *Сезонність*. Операційні цикли тісно пов'язані з біологічними циклами сільськогосподарських культур та тваринництва. Ця сезонність безпосередньо впливає на планування виробництва, ефективне використання ресурсів (зокрема, людського капіталу), управління запасами та логістику.

- *Залежність від природних факторів*. Погодні умови, характеристики ґрунтів та клімат мають безпосередній і суттєвий вплив на врожайність та якість кінцевої продукції. Ця залежність створює високі виробничі ризики.

- «*Розпорошеність» виробництва*. Розташування виробничих потуж-ностей та земель на значній території впливає на ускладнення логістичних процесів, транспортування та умови праці персоналу.

- *Короткий ланцюг постачань*. В переважній більшості суб'єкти агробізнесу підтримують прямі зв'язки з кінцевими споживачами або невеликими переробними підприємствами. Це може спрощувати логістику, але водночас вимагає ефективної системи дистрибуції.

- *Якість та безпека продукції*. Особлива увага приділяється дотриманню стандартів якості, вимогам органічного виробництва та забезпеченню відстежуваності продукції на всіх етапах її життєвого циклу.

Таким чином, для МСП, особливо тих, що функціонують в агросекторі, управління операційною діяльністю є не просто однією з функціональних областей, а *критичною компетенцією*. Вона вимагає постійної адаптації до змін, впровадження інновацій та високої ефективності для забезпечення виживання, сталого розвитку та конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі. Ефективне управління операційною діяльністю дозволяє суб'єкту підприємництва досягати високої продуктивності, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

10.2. Операційна система суб'єкта підприємництва: загальна й структурна характеристика та її життєвий цикл

У рамках загальної системи управління суб'єктом підприємництва особливе місце посідає операційна система. Для повного розуміння її сутності необхідно, перш за все, розглянути загальне поняття «система».

Відповідно до загальної теорії систем, **система** – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле та спільно функціонують задля досягнення визначеної мети. **Елементом системи** називають її частину з погляду завдання, яке розв'язується. Це відносно відокремлені частини системи, що, не будучи самостійними системами даного типу, у процесі безпосередньої взаємодії формують систему із певним функціональним призначенням. Наприклад, до ключових елементів виробничої системи відносять робочу силу, предмети та засоби праці [99, с. 25].

Отже, операційна система є відокремленою частиною суб'єкта підприємництва, що виникла внаслідок суспільного поділу праці та має здатність самостійно або у взаємодії з іншими системами задовольняти визначені потреби та запити споживачів, виробляючи товари чи надаючи послуги. Вона є відкритою системою і займає центральне положення у структурі суб'єкта підприємництва, оскільки саме операційна діяльність у всіх без винятку суб'єктах господарювання генерує дохід і виправдовує їх суспільне та економічне призначення.

10.2.1. Операційна система як «чорна скринька»

Для спрощеного аналізу, операційну систему у загальному представленні можна візуалізувати як модель «чорної скриньки» (рис. 10.2.1), що поєднує в собі три основні компоненти: **вхід**, що складається з операційних ресурсів; **процесор**, який здійснює операційні перетворення та **вихід**, що є операційною продукцією.

Операційні **ресурси**, що надходять на вхід системи, є керованими факторами виробництва, що володіють вартісними властивостями та трансформаційними можливостями.

ПРОЦЕСОР

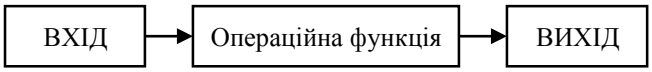


Рис. 10.2.1. Операційна система як «чорна скринька»

Вони є необхідними для забезпечення функціонування та розвитку виробничих процесів з метою досягнення запланованих результатів. До складу ресурсів, які споживаються операційною системою, належать: *технічні ресурси* (охоплюють виробниче устаткування, основні та допоміжні матеріали); *технологічні ресурси* (характеризуються гнучкістю технологічних процесів та наявністю конкурентоспроможних цілей); *кадрові ресурси* (включають кваліфікаційний та демографічний склад працівників, а також їхню спроможність до адаптації у разі зміни цілей операційної системи); *просторові ресурси* (визначаються характером виробничих приміщень, територією суб'єкта підприємництва, а також комунікаціями тощо); *ресурси організаційної структури* (системи управління, що відображають характер і гнучкість керованої підсистеми, швидкість проходження управлінських рішень тощо); інформаційні ресурси (забезпечують можливість розширення та підвищення вірогідності інформації як про зовнішнє середовище, так і про саму операційну систему) [117].

Питання щодо віднесення фінансових ресурсів до складу ресурсів, що споживаються операційною системою, є предметом наукової дискусії. Одні науковці стверджують, що фінансові ресурси надходять до системи у вигляді вже перетворених ресурсів (сировина, матеріали, устаткування), тому вони не можуть бути безпосередньо віднесені до ресурсів операційної системи. Інші ж наполягають, що стан фінансів (активи, ліквідність тощо) безпосередньо впливає на стан та характер операційної діяльності суб'єкта підприємництва, тому їх необхідно розглядати як окремий вид ресурсів.

Роль процесора виконує **операційна функція**, яка являє собою діяльність суб'єкта підприємництва що охоплює виробництво продукції або надання послуг. Її сутність полягає в процесі конверсії (трансформації, перетворенні), тобто в послідовній низці дій, завдяки яким вхідні ресурси трансформуються у певні кінцеві результати (вихід) – матеріальні продукти чи нематеріальні послуги. Головною метою операційної функції, або операційної діяльності є створенні будь-якої корисності для споживача.

10.2.2. Властивості систем

Кожна система має низку загальних властивостей, до яких належать: цілісність, організація, ділимість, структурованість й інтегративність. **Цілісність** системи полягає у тісній взаємодії та взаємозалежності елементів, що утворюють систему. **Організація (зв'язність)** – це обов'язкове впорядкування сукупності елементів у конкретну систему, що забезпечує їхню спільну ефективну діяльність. **Структурованість** відображає внутрішню будову системи та конкретні взаємозв'язки її складових частин. Наприклад, виробниче підприємство має у своїй структурі відділи маркетингу, виробничий, бухгалтерію тощо. **Ділимість** означає можливість поділу системи на окремі підсистеми або елементи, які будучи різнорідними є сумісними. **Самозбереження** – це властивість системи

підтримувати свою структуру незмінною в умовах зовнішніх збурень. **Емерджентність** – це властивість, при якій потенціал системи може бути більшим або меншим за суму потенціалів її окремих елементів. **Інтегративність** визначає наявність специфічних якостей, що властиві лише системі в цілому і не можуть бути відтворені її окремими елементами.

Також у теорії систем виділяють **функціональні властивості системи** (характеристики процесів взаємної адаптації системи з зовнішнім середовищем) та **структурні її властивості** (характеристики процесів взаємної адаптації внутрішніх компонентів (підсистем, ланок, елементів) системи між собою).

10.2.3. Структурні компоненти операційної системи

Структура операційної системи – це сукупність її елементів і зв'язків між ними, що забезпечують цілісність системи, тобто збереження її основних властивостей за умов різних зовнішніх і внутрішніх змін. **Підсистема** – це сукупність елементів, об'єднаних єдиним процесом функціонування для досягнення мети, поставленої перед системою. Саме структура відображає найсуттєвіші зв'язки між елементами та підсистемами, що забезпечують існування системи.

На загальному рівні у складі операційної системи можна виділити три ключові підсистеми, що візуалізовані на рис. 10.2.2.

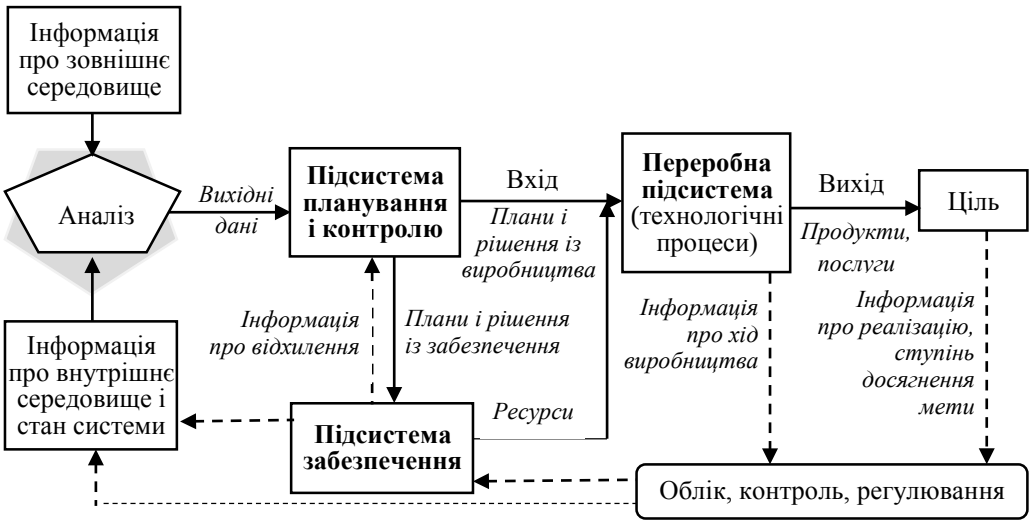


Рис. 10.2.2. Блок-схема операційної системи

Джерело: розроблено автором

Для кращого розуміння характеристики кожної з цих підсистем операційної системи, розглянемо її на прикладі навчального закладу – університету.

Підсистема перетворення (трансформації, переробки, конверсії) є основною, оскільки саме в ній відбувається процес безпосереднього створення корисності. Її функція полягає у виконанні продуктивної роботи, безпосередньо пов'язаної з перетворенням об'єктів операційної діяльності, що надходять в операційну систему у кінцеві результати. Для навчального закладу основним результатом діяльності є створення та розповсюдження знань. Аналогом підсистеми перетворення у структурі операційної системи суб'єкта агробізнесу є виробничі структурні підрозділи (тваринницькі ферми, відділки рослинництва).

Підсистема забезпечення (підтримки, обслуговування) виконує допоміжні функції, які є критично важливі для забезпечення ефективної роботи підсистеми перетворення. Основні результати її діяльності споживаються системою трансформації, тоді як побічні можуть надходити у зовнішнє середовище. В університеті вона охоплює бібліотеку, ремонтно-експлуатаційну службу, їдальню, друкарню та інші допоміжні підрозділи. Важливо відзначити, що функція, яка в одній організації вважається частиною підсистеми забезпечення. (наприклад, друкарня в університеті), в іншій може виступати складовою переробної підсистеми (друкарня у комерційному підприємстві). Аналогом підсистеми забезпечення в суб'єкта агробізнесу є ремонтна майстерня та різного роду обслуговуючі виробництва.

Підсистема планування і контролю (управління або операційного менеджменту) є керівною. Вона аналізує інформацію із зовнішнього та внутрішнього середовища та приймає рішення, що забезпечують оптимальне функціонування підсистем перетворення та забезпечення. В університеті функції планування та контролю виконують адміністрація навчального закладу, включаючи деканати, приймальну комісію, навчальний, науковий, плановий відділи. Наприклад, вони формують розклад занять, враховуючи навчальні плани і програми та наявний професорсько-викладацький склад, а також за результатами проведення анкетувань серед студентів тощо. Постійна увага також приділяється підвищенню кваліфікації кадрів, придбанню відповідних засобів, таких як комп'ютерної техніки, програмного забезпечення тощо.

Сукупність усіх виробничих підрозділів, які прямо чи опосередковано беруть участь в операційному (виробничому) процесі, їхня кількістю, склад та зв'язками між ними формують **виробничу структура** підприємства. Вона визначається такими чинниками, як характер продукції, що виробляється, застосовувана технологія, масштаб виробництва, ступінь спеціалізації підприємства, ступінь кооперування з іншими суб'єктами господарювання, а також ступінь спеціалізації всередині самого підприємства.

10.2.4. Життєвий цикл операційної системи

Теорія життєвого циклу базується на концепції, що кожен об'єкт (продукт, система) проходять у своєму розвитку певні етапи. Склад і послідовність етапів життєвого циклу, окремі з яких неодноразово повторюються, визначається особливостями самого об'єкта та характером зовнішніх умов. У загальному вигляді виділяються наступні стадії життєвого циклу: зародження, зростання, зрілість, занепад. Зазначені стадії життєвого циклу операційної системи можуть бути описані S-подібними кривими (рис. 10.2.3).

S-подібні криві описують підвищення ефективності операційної системи шляхом зміни окремих її параметрів – вхідних, вихідних, внутрішніх або одночасно декількох. Кожен еволюційних цикл триває від моменту виникнення нового принципу побудови системи до його вичерпання. Час проєктування конкретної операційної системи є значно коротшим порівняно з еволюційним циклом її існування.

Етапи життєвого циклу операційної системи мають свої особливості, що викликані специфікою функціонування операційних систем та відображені в табл. 10.2.1.

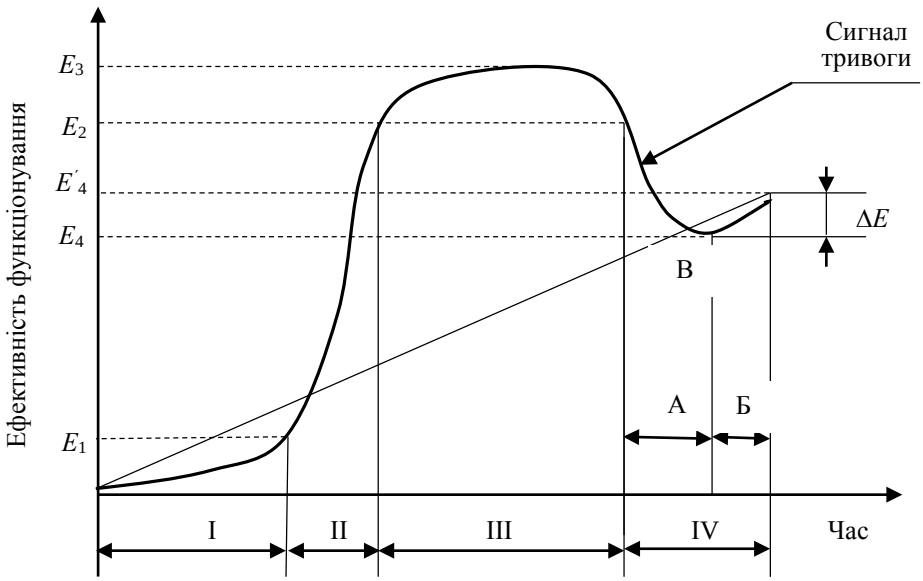


Рис. 10.2.3 Аналогова модель життєвого циклу операційної системи
Джерело: [110, с. 67]

Таблиця 10.2.1

Етапи життєвого циклу операційної системи

№ з/п	Найменування	Режим функціонування операційної системи
I.	Етап проектування та створення	Не функціонує
II.	Етап запуску та виходу на проектну потужність	Перехідний
III.	Етап стабільного функціонування	Нормативний
IV.	Етап виникнення та прояву суперечностей	Нормативний з відхиленнями
V.	Етап усунення суперечностей та відновлення стабільності її функціонування	Перехідний
VI.	Етап кризи	Як правило не функціонує
VII.	Етап ліквідації операційної системи	Як правило не функціонує

Етап проєктування та створення операційної системи передбачає аналіз ринку та визначення технологічних можливостей. На ньому приймаються рішення відносно того, що буде вироблятись, як буде здійснюватися операційна діяльність і розробляється деталізований проєкт майбутнього виробництва, тобто відбувається створення операційної системи (будівництво або оренда приміщень, придбання та розміщення устаткування, найм працівників тощо). Ціль операційного менеджменту на цьому етапі є мінімізація його тривалості, оскільки чим більше триває період, тим дорожче це обходиться.

Етап **запуску функціонування** операційної системи та виходу на проєктну потужність характеризується початком роботи операційної системи та освоєння нею проектних показників. Режим функціонування є перехідним, а цільовими орієнтирами для системи управління є максимальне зниження часу засвоєння проектних показників та виходу на проєктну потужність операційної системи.

На етапі **стабільного функціонування** операційної системи, головним завданням є максимізація тривалості цього періоду через прогнозування та своєчасне усунення потенційних загроз.

Етап **виникнення та прояву суперечностей** проявляється у збоях і відхиленнях, що можуть бути викликані як зовнішніми, так і внутрішніми причинами.

Етап **усунення суперечностей у функціонуванні** операційної системи та **поновлення стабільності** її функціонування передбачає активні дії з боку менеджменту щодо регулювання операційної діяльності шляхом оновлення техніко-технологічної бази, зняття з виробництва старих видів продукції та освоєння виробництва нових, перепідготовки персоналу тощо. Цей етап характеризується функціонуванням операційної системи в перехідному режимі. Якщо вжиті заходи є успішними, система повертається до стабільного функціонування. Якщо ж антикризові заходи не були застосовані або виявились неефективними, система переходить етапу кризи.

Етап **кризи** – характеризується, як правило, зупинення функціонування операційної системи. Цільовим орієнтиром операційного менеджменту є мінімізація часу перебування у кризовому стані та реорганізації операційної системи задля виведення її з кризи та відновлення стабільності функціонування. В разі ж, коли антикризові заходи не здійснювалися, або при неможливості усунення кризових явищ чи при наявності невиправдано великих витрат на їх усунення, цілком імовірною стає **ліквідація операційної системи**.

Таким чином, у цьому параграфі операційна система суб'єкта підприємництва була розглянута як відкрита, динамічна структура, що є центральною ланкою в системі управління. Аналіз моделі «чорної скриньки» дозволив ідентифікувати її ключові компоненти: вхідні ресурси, процес перетворення та вихідні продукти. Деталізація структури системи показала, що вона складається з трьох взаємопов'язаних підсистем – переробної, забезпечувальної та управлінської (планування і контролю) – кожна з яких відіграє критичну роль у створенні кінцевої цінності для споживача. Нарешті, концепція життєвого циклу, описана за допомогою S-подібних кривих, демонструє, що операційна система проходить послідовні етапи від проєктування до можливої ліквідації, що вимагає від операційного менеджменту постійної адаптації та стратегічного реагування на внутрішні та зовнішні зміни. Розуміння загальних характеристик, структури та життєвого циклу є фундаментальним для розробки та ефективного управління будь-якою операційною системою.

10.3. Проєктування операційних систем та процесів

Проєктування операційних систем та процесів є ключовим етапом життєвого циклу суб'єкта підприємництва, що безпосередньо визначає його ефективність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до ринкових змін. Особливо критичним цей етап є для малих і середніх підприємств (МСП), зокрема в аграрному секторі, де ресурсні обмеження та значний вплив зовнішніх факторів вимагають ретельного підходу до максимізації продуктивності та мінімізації витрат.

10.3.1. Стратегічні основи проєктування операційної системи

Проектування операційної системи – це стратегічний процес, спрямований на визначення того, як суб'єкт підприємництва буде виробляти свої товари або надавати послуги. Він охоплює вибір технологій, компонування виробничих потужностей, організацію робочих місць, а також оптимізацію потоків матеріалів та інформації. Ефективне проєктування базується на трьох ключових принципах:

1. **Стратегічна узгодженість**. Операційна система має бути розроблена таким чином, щоб підтримувати та реалізовувати загальну бізнес-стратегію суб'єкта підприємництва. Наприклад, якщо стратегія полягає у досягненні лідерства за витратами, операційна система повинна бути максимально ефективною та стандартизованою. Натомість, якщо стратегія базується на диференціації (унікальності продукції, високій її якості), операційна система має забезпечувати гнучкість, індивідуалізацію та посилений контроль якості. Для МСП, де стратегія часто є неформалізованою, операційне проєктування має «віддзеркалювати» цю інтуїцію, підтримуючи ключові конкурентні переваги, як-от швидкість реагування на замовлення клієнтів або високу якість нішевої продукції.

2. **Гнучкість (Flexibility)**. Це здатність операційної системи швидко адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, таких як коливання попиту, поява нових технологій, модифікації продукції чи зміни в законодавстві. Гнучкість може проявлятися у зміні обсягів виробництва, асортименту продукції, технологічних процесів або термінів виконання замовлень. Для МСП, де гнучкість є однією з головних конкурентних переваг, проєктування має передбачати модульність обладнання, мультифункціональність персоналу та легку переналаштовуваність процесів, що дозволяє швидше переорієнтовуватись, ніж великі компанії.

3. **Ефективність (Efficiency**). Прагнення до оптимального використання всіх видів ресурсів (матеріальних, людських, фінансових, інформаційних) для досягнення поставлених цілей передбачає мінімізацію втрат (матеріалів, часу, енергії), підвищення продуктивності праці, скорочення циклу виробництва. Для МСП, ефективність є критично важливою через обмеженість ресурсів, тому кожне управлінське та проєктне рішення має бути спрямоване на її підвищення, оскільки навіть незначні втрати можуть суттєво вплинути на прибутковість.

Операційна стратегія суб'єкта підприємництва не може бути статичною; вона має еволюціонувати відповідно до стадій життєвого циклу продукції (ЖЦП), якими є: впровадження, зростання, зрілість і спад. На стадії **впровадження** акцент робиться на гнучкості операційної системи для адаптації до вимог ринку, експериментування з продуктом, забезпечення якості та швидкої реакції на відгуки клієнтів. Виробництво є дрібносерійним або одиничним. На стадії **зростання**, зі збільшенням попиту, операційна стратегія зміщується до нарощування обсягів виробництва, підвищення ефективності за рахунок стандартизації процесів, оптимізації постачань. На стадії **зрілості** головними пріоритетами стають максимальна ефективність, мінімізація витрат, стандартизація, оптимізація використання потужностей, часто з впровадженням автоматизації. На стадії **спаду** операційна стратегія може включати скорочення обсягів виробництва, пошук нових ринків або модифікацію продукту, перепрофілювання.

10.3.2. Ключові рішення в проєктуванні операційної системи: виробнича потужність, розміщення та типи виробництва

Одним із ключових аспекті проєктування операційної системи є вибір **виробничої потужності** – максимально можливого обсягу випуску продукції або надання послуг за одиницю часу при найбільш повному та раціональному використанні наявних ресурсів. Цей вибір має враховувати прогнозований попит, стратегічні цілі та наявність ресурсів. Недостатня потужність може призвести до втрати клієнтів, а надлишкова – до невиправданих витрат. Для МСП, особливо в аграрному секторі, її вибір доцільно починати з мінімально необхідних потужностей, але з потенціалом для масштабування, використовуючи такі інструменти, як оренда чи лізинг обладнання для уникнення значних початкових інвестицій.

Розміщення підприємства (Location Strategy) є не менш важливим фактором, що впливає на логістичні витрати та доступ до ресурсів. Ключові фактори розміщення включають: *географічні* (близькість до джерел сировини, ринків збуту та кваліфікованої робочої сили); *інфраструктурні* (розвиток транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури) та *інституційні* (державна підтримка, податкові пільги, екологічні вимоги).

Для аграрного сектору ці фактори набувають особливої специфіки: *розташування полів* (близькість до полів мінімізує витрати на транспортування сировини (врожаю) до місця переробки/зберігання); *логістика врожаю* (необхідність швидкого збору, транспортування та зберігання врожаю до його псування вимагає розвиненої дорожньої інфраструктури та відповідних умов зберігання); *доступ до водних ресурсів* (важливий для зрошення та інших агротехнологій); *спеціалізована робоча сила* (наявність кадрів з досвідом у сільському господарстві); *доступ до агротехніки та сервісу* (близькість до постачальників техніки, запчастин, агрохімічного обслуговування тощо).

Організація виробничих процесів визначає послідовність та взаємозв'язок операцій для створення продукту. Її вибір залежить від типу продукції, обсягів виробництва та технологічних особливостей, що відображено в матриці «продукт-процес». Виділяють такі основні **типи виробництва** :

Одиничне виробництво (пов'язане з виробництвом унікальних, нестандартних продуктів. Характеризується максимальною гнучкістю, мінімальними обсягами виробництва та високими витратами. Застосовується для індивідуальних замовлень (наприклад, будівництво спеціалізованих теплиць).

Серійне виробництво забезпечує випуск продукції партіями. Забезпечує вищі обсяги та ефективність, ніж одиничне, але з меншою гнучкістю. Поширене в МСП при виробництві сирів, випічки, консервації або формуванні обмежених партій органічних добрив тощо.

Масове виробництво (дозволяє виготовляти великі обсяги стандартизованої продукції. Характеризується високою ефективністю, низькою собівартістю та мінімальною гнучкістю. Рідше зустрічається в МСП через значні інвестиції та необхідність стабільного масового попиту, але може використовуватися як елемент, наприклад, при фасуванні стандартизованої агропродукції.

МСП часто поєднують елементи різних типів виробництва, використовуючи свою гнучкість для оперативного перемикатися між типами виробництва відповідно до ринкового попиту та сезонності.

10.3.3. Варіанти побудови операційної системи й алгоритм проєктування

Проєктування операційної системи може здійснюватися за двома основними варіантами:

Побудова «від продукту». У цьому випадку операційний менеджер проєктує або модернізує систему для виробництва конкретного продукту. Цей підхід забезпечує жорстку прив'язку продукту і процесу, що є необхідним для ефективного управління, проте може вести до втрати зв'язку з ринком. Операційна система, що побудована «від продукту», має свої недоліки, а саме:

1) жорстка прив'язка продукту і процесу, з одного боку, завжди веде до втрати частини істотного зв'язку з ринком, але, з іншого – без такої прив'язки не можна ефективно керувати операційними системами. Це означає, що в операційному менеджменті завжди необхідна присутність формального моменту, а саме жорстка орієнтованість системи на заданий продукт;

2) процес агрегування керування інформацією завжди породжує ризики у процесі функціонування операційної системи, пов'язані з можливістю втрати істотної і дуже важливої інформації;

3) абстрактний підхід до персоналу і проблем вимагає одночасно від керівника постійного порівняння продукту і процесу та узгодження характеристик останнього.

Побудова «від процесу». У цьому випадку операційна система проєктується під реалізацію існуючого процесу з його обмеженнями та можливостями. Цей варіант вважається припустимим для нішових фірм та фірм-комутантів, що орієнтуються на унікальні, але стабільні в часі сегменти ринку.

Фірми-комутанти – це ринкові структури, що орієнтуються на унікальні й «швидко-створювані» сегменти ринкового попиту на певний продукт з конкретними властивостями і характеристиками. Своєю чергою, **нішові фірми** орієнтуються на невеликі, але стабільні в часі сегменти ринкового попиту. Їхні операційні системи у стабільних умовах розвитку можуть будуватися «від процесу» в тій мірі, у якій фірма виступає як джерело стандартів якості. У всіх інших випадках операційна система найчастіше будується як стандартна тобто від продукту [100, с. 110-112].

Формалізація ефективної операційної системи якої базується на вирішенні комплексу завдань. За результатами досліджень, проведених О.М. Сумець [110, с. 120] був розроблений алгоритм, що складається з п'яти фаз, які конкретизують спрямованість проєктних робіт:

1 фаза – формування інформаційного масиву для проєктування операційної системи;

2 фаза – розробка операційної стратегії;

3 фаза – проєктування основних підсистем операційної системи;

4 фаза – проєктування допоміжних підсистем операційної системи;

5 фаза – впровадження проєкту операційної системи.

Визначені фази проєктування операційних систем підприємств включають у себе по декілька етапів, які конкретизують спрямованість проєктних робіт. Їх кількість і назви візуалізовані на рис. 10.3.1.

Рис. 10.3.1. Основні етапи фаз проєктування операційної системи підприємства
Джерело: [110, с. 121], адаптовано

Запропонований алгоритм проєктування операційних систем є вельми корисним інструментом для практичного використання і може бути адаптований до потреб МСП. Він дозволяє системно підійти до створення операційної системи, починаючи з аналізу ринку та закінчуючи впровадженням і контролем.

10.3.4. Управління технологічними процесами та роль інновацій

Запорукою якості продукції, продуктивності та конкурентоспроможності є ефективне управління технологічними процесами та устаткуванням.

Технологічний процес – це частина виробничого процесу, сукупність послідовних операцій, що перетворюють вихідні матеріали у готовий продукт. **Управління технологічним процесом** включає: *вибір технології* (визначається стратегією, типом продукції, обсягами, доступністю ресурсів та інноваціями), *оптимізацію процесів* (скорочення часу, зниження витрат, підвищення якості) та *стандартизацію* (розробку чітких інструкцій та процедур для забезпечення стабільності та якості). **Управління устаткуванням** передбачає: його *вибір та*

закупівлю (врахування продуктивності, надійності, вартості, енергоефективності, можливості обслуговування); *обслуговування та ремонт* (забезпечення безперебійної роботи, мінімізація простоїв. Профілактичне обслуговування є ефективнішим за реактивний ремонт), а також *оновлення та модернізацію* (прийняття рішень про заміну застарілого обладнання на нове, більш продуктивне та енергоефективне). Для МСП в агросекторі поширеною є практика використання універсального або багатофункціонального обладнання, оренди, лізингу та кооперативного використання техніки для економії інвестицій. Важливо враховувати умови його експлуатації (наприклад, для сільськогосподарської техніки – умови полів, час експлуатації техніки протягом року тощо).

Інновації та діджиталізація відіграють ключову роль у сучасному проєктуванні. Вони можуть бути продуктовими, процесними та організаційними. Процесні інновації, такі як впровадження нових агротехнологій (No-Till, вертикальні ферми), підвищують ефективність, якість або гнучкість. Діджиталізація та автоматизація замінюють ручну працю машинною, підвищуючи продуктивність і точність. Використання програмного забезпечення (CRM/ERP, MES, спеціалізоване ПЗ для агросектору) та аналітичних інструментів допомагає МСП оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати помилки та отримати конкурентні переваги.

Таким чином, проєктування операційної системи є фундаментальним процесом для будь-якого суб'єкта підприємництва, що визначає його здатність ефективно функціонувати та конкурувати на ринку. Цей процес вимагає інтегрованого підходу, що враховує не лише технічні аспекти, а й стратегічні цілі, життєвий цикл продукції та специфіку зовнішнього середовища. Особливе значення ці аспекти мають для МСП в аграрному секторі, де ретельне проєктування, що ґрунтується на принципах стратегічної узгодженості, гнучкості та ефективності, є необхідною умовою для сталого розвитку. Застосування сучасних інноваційних підходів та діджиталізації дозволяє таким підприємствам оптимізувати свої процеси, максимізувати використання обмежених ресурсів та зміцнити свої позиції на ринку.

10.4. Управління плануванням та контролем операційної діяльності

Управління операційною діяльністю є безперервним процесом, ключовими елементами якого є планування та контроль. Ці два процеси нерозривно пов'язані: планування визначає цілі та шляхи їх досягнення, а контроль забезпечує моніторинг виконання цих планів та своєчасне внесення коригувань. Цей взаємозв'язок є особливо важливим для малих і середніх підприємств (МСП), де гнучкість та оперативність реакції на зміни є запорукою успіху.

10.4.1. Операційне планування: сутність, рівні та види

Операційне планування – це процес визначення майбутніх дій, необхідних для перетворення вхідних ресурсів у вихідні продукти чи послуги. Воно є багатоплановим і здійснюється на різних рівнях:

1. Стратегічне операційне планування є довгостроковим (3-5+ років) і визначає загальний напрямок розвитку операційної системи. Воно включає рішення щодо потужностей, технологій, розташування виробництва та ланцюгів

постачань. Операційна стратегія є частиною загальної бізнес-стратегії та спрямована на підтримку конкурентних переваг (наприклад, лідерство за витратами, диференціація за якістю, швидкість).

Для МСП довгострокове планування часто менш формалізоване, ніж у великих компаній, але критично важливе. Воно може бути у вигляді бізнес-плану або довгострокових цілей власника/керівника щодо розвитку, інвестицій у технології або розширення ринків збуту (наприклад, перехід на органічне виробництво, будівництво нового сховища).

2. Тактичне операційне планування (або агрегатне планування) є середньостроковим (від кількох місяців до 1-2 років), Його мета полягає у балансуванні сукупного попиту та виробничих потужностей через оптимізацію обсягів виробництва продукції, рівня запасів, використання обладнання та чисельності персоналу. Основна ідея агрегатного плану полягає в досягненні приблизного балансу між попитом і операційними можливостями суб'єкта підприємництва.

Для МСП може включати сезонне планування для аграрного сектору (планування посівної, збору врожаю, заготівлі кормів), визначення потреби у сезонних працівниках, планування закупівель основних обсягів сировини.

3. Оперативне (детальне) планування є короткостроковим (дні, тижні). Воно деталізує тактичні плани, складаючи календарні графіки виробництва, розклади робіт та розподіляючи завдання між конкретними працівниками та робочими місцями. Вирішує такі питання: Що, коли, хто і як має робити.

Для МСП включає щоденні або щотижневі плани роботи для бригад, послідовність виконання польових робіт, графік обслуговування техніки, послідовність виробництва партій продукції тощо.

10.4.2. Планування виробничої програми та диспетчеризація

Планування виробничої програми є центральним елементом оперативного планування. Цей процес визначає обсяг, номенклатуру та терміни виробництва продукції або надання послуг. Він складається з наступних етапів:

1. Прогнозування попиту: вихідна точка для будь-якого планування, що ґрунтується на використанні історичних даних, ринкових досліджень, експертних оцінок. Для аграрного сектору – врахування прогнозів урожайності, динаміки цін.

2. Визначення виробничих потужностей: оцінка максимально можливого обсягу виробництва з урахуванням наявного обладнання, персоналу, робочого часу.

3. Розробка головного плану виробництва (Master Production Schedule – MPS): детальний план випуску конкретних видів продукції в певні терміни.

4. Планування потреби в матеріалах (Material Requirements Planning – MRP): визначення кількості та термінів закупівлі сировини та комплектуючих, необхідних для виконання MPS.

5. Планування потреби в потужностях (Capacity Requirements Planning – CRP): перевірка, чи вистачає наявних виробничих потужностей для виконання плану виробництва.

6. Балансування: узгодження попиту, виробничих потужностей та наявних ресурсів.

Для МСП часто використовується спрощений підхід до MRP та CRP. Планування виробничої програми може бути більш гнучким, реагуючи на надходження конкретних замовлень. В аграрному секторі планування урожайності, обсягів посіву/посадки та термінів збору врожаю є ключовими елементами виробничої програми.

Диспетчеризація (англ. Dispatch – швидко виконувати) – це оперативне управління виробничим процесом, яке забезпечує реалізацію виробничих планів. Вона включає видачу завдань, контроль їх виконання та регулювання ходу виробництва для запобігання відхиленням, усунення «вузьких місць» і координації роботи підрозділів. Цей процес тісно пов'язаний з **оперативним обліком** – збором, реєстрацією та обробкою інформації про хід операційної діяльності в реальному часі або з мінімальною затримкою.

Значення оперативного обліку полягає у наданні даних для диспетчеризації та контролю; оцінці фактичного виконання планів; виявлення відхилень, перевитрат, браку; формування оперативної звітності для прийняття рішень.

Для МСП диспетчеризація часто здійснюється безпосередньо керівником суб'єкта підприємництва або керівником виробничого підрозділу. Оперативний облік може вестися у спрощеній формі (журнали, таблиці, прості програми), але його регулярність та достовірність є критично важливими для своєчасної реакції на проблеми. Наприклад, облік зібраного врожаю, використаних добрив, відпрацьованих мотогодин техніки.

10.4.3. Контроль та оцінка результатів операційної діяльності

Необхідним інструмент спостереження за станом операційної системи і підтримки належної високої надійності її в процесі функціонування є **контроль** – процес зіставлення фактичних результатів операційної діяльності з плановими показниками та стандартами, а також аналіз причин відхилень. Оцінка результатів дозволяє зробити висновки про ефективність управління та необхідність коригувальних дій.

Об'єктами контролю можуть бути обсяги виробництва, продуктивність праці, використання матеріалів та енергії, якість продукції, терміни виконання замовлень, витрати, рівень запасів, дотримання технологічних регламентів.

Основні етапи контролю:

1. Встановлення стандартів та показників. Визначення, що саме і як буде вимірюватися (обсяг виробництва, якість, витрати, терміни).
2. Вимірювання фактичних результатів. Збір даних.
3. Порівняння фактичних та планових показників: Виявлення відхилень.
4. Аналіз причин відхилень. Чому вони виникли, які фактори вплинули.
5. Розробка та реалізація коригувальних дій. Заходи для усунення негативних відхилень або закріплення позитивних тенденцій.

Для наочності й більш повного розуміння процесу контролю, на рис. 10.4.1 представлені схематично основні її етапи.

Залежно від моменту здійснення, виділяють три види контролю:

1) **Випереджаючий контроль**, метою якого є виявлення і попередження різного роду відхилень за допомогою перевірки якості вхідних потоків. Прикладом такого контролю є здійснення попереднього аналізу насіння, що буде використане для посіву, або використання спеціальних тестів при найманні на роботу фахівців;

Рис. 10.4.1. Схема здійснення контролю в операційній системі
Джерело: [110, с. 242], адаптовано

2) **Супутній контроль** – це фактично моніторинг поточної ефективності операційної системи. Він покликаний забезпечувати менеджерові впевненість у тому, що функціонування всіх елементів і підсистем спрямовано на досягнення нормативних показників. Прикладом такого виду контролю є виконання працівниками змінних норм виробітку або обслуговування;

3) **Контроль за результатами** є найменш трудомістким видом контролю, але в той же час і ризикованим. Ризик полягає в тому, що у разі виявлення «браку в роботі» або «браку продукції» виправити його буде дуже важко або навіть і неможливо.

Менеджерові у своїй практичній діяльності необхідно прагнути до використання контрольних заходів усіх трьох напрямів, приділяючи увагу і виявляючи гнучкість у їхній пріоритетності залежно від кваліфікації персоналу, форм і видів діяльності операційної системи та її масштабів.

Для МСП контроль часто є більш прямим та персоналізованим. Може здійснюватися через візуальний огляд, особисті звіти, прості таблиці. Важливо, щоб контроль був регулярним і дозволяв швидко реагувати.

10.4.4. KPI та роль діджиталізації в управлінні плануванням та контролем

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – це вимірювані значення, які демонструють, наскільки ефективно суб'єкт

підприємництва досягає ключових бізнес-цілей. Вони є потужним інструментом для моніторингу, аналізу та покращення операційної діяльності.

Приклади KPI для операційного менеджменту (з акцентом на МСП та аграрний сектор):

- Продуктивність: обсяг виробництва на одного працівника (т/люд.-год, шт./зміна); вироблено продукції на гектар (ц/га, т/га); витрати часу на одиницю продукції.
- Якість: відсоток браку або дефектної продукції; кількість рекламацій від клієнтів; відсоток відповідності стандартам (наприклад, органічним); кількість зіпсованої продукції при зберіганні/транспортуванні.
- Витрати: собівартість одиниці продукції; питомі витрати ресурсів (палива на га, добрив на га); витрати на обслуговування обладнання.
- Час/Швидкість: тривалість виробничого циклу; час від замовлення до поставки; час простою обладнання; час збору/посіву врожаю (відповідає агрономічним термінам).
- Використання потужностей: коефіцієнт завантаження обладнання; використання складських площ.

Для МСП важливо вибирати невелику кількість найбільш релевантних KPI, які легко виміряти та які безпосередньо відображають ключові цілі. Надмірне ускладнення системи KPI може призвести до її неефективності. Фокус має бути на показниках, які керівник може активно впливати.

Сучасні технології та діджиталізація значно підвищують ефективність планування та контролю, особливо для МСП. До таких інструментів належать:

- Системи MES (Manufacturing Execution Systems) – для моніторингу та контролю виробничих процесів у реальному часі.
- WMS (Warehouse Management Systems) – для ефективного управління складом.
- Спеціалізовані аграрні ПЗ – для управління польовими роботами, моніторингу врожайності, обліку тварин, GPS-навігації для техніки. Ці системи дозволяють збирати дані з поля, аналізувати їх та приймати рішення щодо оптимізації операцій (точне землеробство).
- Прості CRM-системи – для управління взаємовідносинами з клієнтами та відстеження замовлень, що впливає на планування виробництва.
- Електронні таблиці (Excel, Google Sheets) – хоча вони не є повноцінною системою, але залишаються базовим й ефективним інструментом для багатьох МСП для ведення оперативного обліку та планування тощо.

Впровадження цих рішень дозволяють МСП перевести операційне планування та контроль на якісно новий рівень, підвищити прозорість, зменшити ризики можливих людських помилок та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

10.5. Організація виробничої діяльності та управління нею

Управління виробничою діяльністю є безперервним процесом, який починається з її організації. **Організація виробничої діяльності** – це ключова функція менеджменту, що перетворює стратегічні плани на конкретні дії.

Вона полягає у формуванні структури, розподілі завдань, ресурсів та повноважень з метою забезпечення ефективного функціонування операційної системи. Цей процес тісно пов'язаний з побудовою раціональних управлінських зв'язків, які забезпечують координацію та взаємодію між усіма елементами системи. Ефективна організація є основою для успішної реалізації бізнес-стратегій та досягнення операційної ефективності, особливо для малих та середніх підприємств (МСП), де гнучкість та чітке структурування процесів є критично важливими.

10.5.1. Сутність та ключові аспекти організації виробничої діяльності

Організація виробничої діяльності в підприємництві – це комплекс управлінських дій, спрямованих на ефективне перетворення різноманітних ресурсів на товари чи послуги, які задовольняють потреби ринку. Її суть полягає в оптимізації всіх процесів, що забезпечують безперебійне виробництво та постачання продукції, з метою досягнення максимальної операційної ефективності та прибутковості суб'єкта підприємництва.

Ключові аспекти, що становлять основу організації виробничої діяльності, наочно представлені в табл. 10.5.1.

Таблиця 10.5.1

Сутність та ключові аспекти організації виробничої діяльності суб'єкта підприємництва

Сутність напряму	Ключові аспекти
Цей функціональний напрям охоплює організацію та управління основними процесами створення цінності підприємства, а саме виробництва продукції або надання послуг. Це включає забезпечення необхідними матеріальними, технічними та людськими ресурсами, управління ключовими бізнес-процесами, впровадження та підтримку контролю якості на всіх етапах, а також оптимізацію операційних витрат для підвищення ефективності. Його ефективність безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів (маркетинговий аспект) та фінансові результати підприємства.	• забезпечення необхідними ресурсами; • раціональна організація основних бізнес-процесів; • забезпечення високого рівня якості продукції або послуг; • оптимізація операційних витрат; • гнучкість виробництва та здатність до швидкої адаптації до змін попиту; • впровадження сучасних виробничих технологій та прогресивних управлінських підходів

Розглянемо детальніше ключові аспекти організації виробничої діяльністю.

Раціональна організація основних бізнес-процесів. Оптимізація виробничого циклу, впорядкування послідовності виконання операцій та систематичне усунення будь-яких «вузьких місць» у виробничому ланцюгу є критично важливими для підвищення загальної продуктивності та суттєвого зниження операційних витрат.

Гнучкість виробництва та здатність до швидкої адаптації до змін попиту. Особливо на ранніх етапах розвитку суб'єктів підприємництва, гнучкість є важливою конкурентною перевагою малих та середніх суб'єктів підприємництва порівняно з великими. Маючи гнучку виробничу систему, вони можуть оперативно

реагувати на коливання ринкового попиту та швидко змінювати обсяги виробництва відповідно до потреб ринку.

Оптимізація операційних витрат. Це безперервний процес, спрямований на систематичний пошук шляхів зниження витрат на виробництво, споживання енергії, транспортування готової продукції та інших операційних потреб, що є важливим чинником підвищення рентабельності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Забезпечення необхідними ресурсами. Для безперебійного здійснення виробничого процесу підприємець повинен забезпечити своєчасну наявність необхідних матеріалів, сучасного обладнання, відповідних технологій та кваліфікованого персоналу.

Забезпечення високого рівня якості продукції або послуг. Це абсолютно необхідне для задоволення потреб споживачів, формування позитивної репутації підприємства на ринку та забезпечення його стійкої конкурентоздатності.

Впровадження сучасних виробничих технологій та прогресивних управлінських підходів. Застосування Lean-технологій, автоматизації виробничих процесів, інтеграція цифрових систем управління виробництвом є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

10.5.2. Оперативне управління виробничою діяльністю

У досягненні стратегічних виробничих цілей суб'єкта підприємництва та забезпечення його конкурентоспроможності важливе значення має оперативне управління виробничою діяльністю.

Оперативне управління виробничою діяльністю – частина загальної системи виробничого менеджменту суб'єкта підприємництва, що спрямована на розв'язання комплексу завдань у короткостроковому періоді (квартал, місяць, декад тиждень, доба, зміна), пов'язаних у часі та просторі контролем, обліком і регулюванням проведення робіт відповідно до запланованих показників.

Модель загального процесу оперативного управління виробництвом наведена на рис. 10.5.1.

Рис. 10.5.1. Модель загального процесу оперативного управління виробництвом

За допомогою цієї моделі простежимо хід процесу оперативного управління виробництвом. Насамперед якомога ретельніше визначаємо об'єкт управління (1) або його якийсь параметр (наприклад, продуктивність переробної системи). Далі необхідно розробити метод для вимірювання ресурсів, фактичної продуктивності перероблення ресурсів у продукти на підставі інформації зворотного зв'язку (2). Отримане значення фактичної продуктивності процесу перероблення порівнюємо

(4) з раніше розрахованою нормою (3) продуктивності. Якщо надійшов сигнал про відхилення ходу виробництва за параметром продуктивності перероблення ресурсів за допустимі межі роблять корегувальні дії виробничого процесу відповідно до планових норм продуктивності (5).

Ціллю оперативного управління є постійне забезпечення стійкості функціонування виробничої системи суб'єкта підприємництва для ефективного досягнення його місії та стратегічних цілей розвитку.

Основні завдання оперативного управління виробничою діяльністю полягають у:

- чіткому розподілі робіт на короткі періоди часу (декада, тиждень, доба, зміна);
- суворій регламентації виробничого процесу;
- чіткій організації збирання, опрацювання та аналізу інформації про виробництво;
- комплексному використанні сучасних технологій та діджиталізації для підготовки варіантів управлінських рішень;
- повсякденному аналізі та управлінні ситуацією в кожному структурному підрозділі суб'єкта підприємництва;
- своєчасному прийнятті рішень і організації роботи із запобігання відхиленням у виробництві чи швидкого його відношення у разі відхилень.

Суб'єктами оперативного управління виробництвом товарів є керівники низового рівня управління, які на основі безперервного (повсякденного) регулювання і контролю виробництва здійснюють цілеспрямований вплив на робітників для забезпечення якісного виконання доведених робочих завдань.

Змістом оперативного управління виробничою діяльністю є планування виробничої програми та диспетчеризація, які були висвітлені в попередньому параграфі.

10.5.3. Управлінські зв'язки у виробничій системі

В основу побудови виробничих систем суб'єктів господарювання закладено виділення основної ланки тобто технології. **Технологія** – це прийнятний для даного бізнесу метод з'єднання економічних, людських та інформаційних ресурсів, коли створюється товар (продукт) для споживачеві.

Виділення основної ланки виробничих систем означає введення принципу ієрархії в управління операціями, тобто встановлення *вертикальних управлінських зв'язків*. У цьому випадку ієрархічний принцип є вихідним у побудові виробничого менеджменту. Всі ланки, елементи і процедури будуть субординовані, що дозволяє реалізувати функціональний підхід, заснований на ланцюзі команд. Ця технологічна ієрархія в управлінні операціями повинна обов'язково відповідати ієрархіям відповідальності, посад, обов'язків і технологій.

При формуванні вертикальних управлінських зв'язків у виробничих системах паралельно слід відбудовувати і *горизонтальні зв'язки*, які відіграють дуже важливу, хоча і вторинну роль в управлінні операціями. Вони особливо важливі в багатопрофільних та адаптивних структурах, оскільки забезпечують ефективну взаємодію між різними підрозділами.

Співвідношення між горизонтальними і вертикальними зв'язками в побудові виробничої системи змінюються у разі кризи і швидких зрушень, коли вертикаль

повинна бути на певний час самодостатньою для забезпечення необхідної концентрації управління.

Таким чином, ефективне управління виробничою діяльністю є фундаментальною запорукою якісного створення цінності для споживачів, оптимального використання наявних ресурсів та забезпечення стійкої конкурентоздатності суб'єктів підприємництва на ринку. Воно вимагає від підприємця глибоких знань у галузі виробничого менеджменту, розвинених навичок планування та контролю виробничих процесів, а також готовності до активного впровадження інновацій та передових технологій. *Саме інтеграція операційного управління з маркетингом, фінансами та управлінням людськими ресурсами формує цілісну та ефективну систему функціонування суб'єктом підприємництва.*

10.6. Особливості операційної діяльності у сфері послуг та управління нею

Управління операційною діяльністю у сфері послуг має специфічні особливості, які відрізняють його від менеджменту матеріального виробництва. Ці відмінності зумовлені ключовими характеристиками послуг, що, згідно з теорією операційного менеджменту, є нематеріальними, невіддільними від споживання, гетерогенними (змінними за якістю) та які не можуть бути збереженими. Успішне управління ними вимагає не стільки оптимізації виробничого циклу, скільки ефективного балансування попиту і пропозиції в режимі реального часу.

Основні принципи управління операційними системами у сфері послуг збігаються з виробничими (планування, організація, контроль), однак їх зміст і пріоритети суттєво трансформуються. Управління матеріальними ресурсами відіграє вторинну роль (за винятком випадків, коли послуга пов'язана з матеріальним продуктом, наприклад, ремонт), а ключовими завданнями стають управління попитом та ефективна мобілізація людських ресурсів.

10.6.1. Планування та регулювання попиту на послуги

На відміну від виробництва, де планування є детермінованим і ґрунтується на прогнозах обсягів виробництва продукції, планування в сфері послуг є переважно стохастичним. Його обсяги визначаються попитом споживачів, що може суттєво коливатися в часі (за годинами, днем тижня, сезоном).

Процес планування номенклатури та обсягу реалізації послуг є циклічним і охоплює:

- **Прогнозування попиту**: Аналіз історичних даних та зовнішніх факторів для визначення майбутньої динаміки споживання послуг.
- **Оцінка потужності**: Визначення максимальної кількості послуг, які може надати операційна система за певний період.
- **Управління потужністю** (Capacity Management): Розробка заходів для коригування потужностей у відповідь на зміни попиту.
- **Управління попитом** (Demand Management): Застосування стратегій для впливу на попит (наприклад, диференційоване ціноутворення, акції) з метою його вирівнювання.

Ключовим елементом оперативного управління є календарне планування, особливо у сфері організації робочого часу персоналу.

10.6.2. Оптимізація використання персоналу у сфері послуг

Оскільки в більшості сервісних операцій персонал є основним ресурсом, ефективне управління ним стає критичним. Це завдання охоплює складання графіків роботи, що забезпечують відповідність кількості працівників поточним потребам клієнтів.

Наприклад, керівництво закладу надання послуг прагне скласти графік робочого часу, який би мінімізував кількість працівників, але при цьому задовольняв щоденну потребу. Це завдання є типовою задачею оптимізації, яка може бути вирішена за допомогою евристичного підходу, що дозволяє раціонально розподілити робочий час та вихідні дні (табл. 10.6.1).

Таблиця 10.6.1

Планування штатного розпису закладу надання послуг

Працівники	**Необхідна чисельність працівників**						
	Пн	***Вт***	***Ср***	***Чт***	***Пт***	***Сб***	***Нд***
	4	**3**	**4**	**4**	**3**	**3**	**4**
Працівник 1	р	р	р	р	р	в	в
Працівник 2	р	р	р	р	в	в	р
Працівник 3	р	р	р	в	в	р	р
Працівник 4	р	в	в	р	р	р	р
Працівник 5	в	в	р	р	р	р	р

Джерело: розроблено на основі адаптованого прикладу

Ця процедура є ітеративною: спочатку визначають дні з найменшою потребою у персоналі, що дозволяє призначити вихідні, а потім послідовно призначають працівників на решту днів. Таким чином, п’ять працівників можуть відпрацювати 19 людино-днів, забезпечивши при цьому безперервне функціонування закладу надання послуг з мінімальним штатом.

Для підприємств, що стикаються зі значними погодинними коливаннями попиту, як-от ресторани, кав’ярні чи кол-центри, критичним є погодинне планування. Керівництво повинно постійно підлаштовуватися під потреби, що змінюються, і забезпечувати наявність достатньої кількості персоналу в години пікового навантаження, уникаючи при цьому зайвих витрат у години спаду.

Для цього використовується простий евристичний алгоритм, що базується на принципі «першої години». Він дозволяє визначити мінімально необхідну кількість працівників для кожної години, базуючись на поточній потребі та тривалості робочої зміни. У табл. 10.6.2 наведено приклад планування потреби в робочій силі для ресторану.

Таблиця 10.6.2

Приклад планування погодинної потреби в працівниках ресторану

Працівники	**Період**											
	10^{00}	**11^{00}**	**12^{00}**	**13^{00}**	**14^{00}**	**15^{00}**	**16^{00}**	**17^{00}**	**18^{00}**	**19^{00}**	**20^{00}**	**21^{00}**
Потрібно	4	6	8	8	6	4	4	6	8	10	10	6
Призначено	4	2	2	0	0	0	0	0	4	4	2	-
Працюють	4	6	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10

Джерело: розроблено на основі адаптованого прикладу

За цим принципом, чотирьох працівників призначають на 10:00 (початок зміни). О 11:00 для задоволення зрослої потреби додається ще двоє працівників, і ще двоє – опівдні. З 14:00 до 17:00 наявний надлишок робочої сили, але нових працівників не залучають, оскільки потреба задовольняється наявною командою. О 18:00 четверо працівників, що розпочали роботу о 10:00, закінчують свою зміну, а на їх місце виходить нова зміна з чотирьох працівників. Таким чином, постійно забезпечується відповідність між робочою силою та динамічним попитом.

10.6.3. Методи гнучкого управління персоналом

Для подальшої оптимізації графіків роботи у сфері послуг застосовуються більш складні методи. Наприклад, використання «розщеплених змін», коли працівник відпрацьовує кілька коротких періодів протягом дня замість однієї безперервної зміни. Це дозволяє ще точніше підлаштовуватись під піки та спади попиту, що є особливо актуальним для підприємств з нерівномірним навантаженням.

Застосування таких гнучких підходів подібне до використання дрібних партій у виробництві: вони мінімізують час простою, але можуть збільшувати витрати на «пусконалагоджувальні роботи» (передачу зміни, інструктаж). Оптимізація таких складних графіків, як правило, здійснюється за допомогою методів лінійного програмування, що дозволяють знайти оптимальне рішення, яке балансує витрати на оплату праці та рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, оперативне управління у сфері послуг є набагато динамічнішим та орієнтованим на людину, ніж у виробництві. Воно вимагає постійного балансування між непередбачуваним попитом, гнучким використанням ресурсів та збереженням високої якості обслуговування.

10.7. Управління запасами та ланцюгами постачань

Ефективне управління запасами та ланцюгами постачань є ключовим важелем оптимізації операційної діяльності будь-якого підприємства. Цей комплексний підхід дозволяє не лише забезпечити безперебійність виробничого процесу, а й сприяє суттєвому зниженню операційних витрат, підвищенню швидкості адаптації до ринкових змін та посиленню конкурентних переваг. Для малого та середнього підприємництва (МСП), де кожен управлінський процес має прямий вплив на фінансовий результат, а особливо в аграрному секторі, де існують унікальні виклики (сезонність, обмежений термін зберігання продукції), ці аспекти набувають критичного значення.

10.7.1. Сутність, функції та класифікація запасів

Запаси (Inventory) – це сукупність матеріальних активів, що тимчасово вилучені з господарського обороту та зберігаються суб’єктом господарювання з метою подальшого використання у операційній діяльності, реалізації або споживання. Хоча запаси є важливим активом, ух утримання пов’язане зі значними витратами на зберігання та різноманітними ризиками.

До основних функцій, що виконують запаси, можна віднести: захисну функція; функцію управління витратами; функцію нагромадження, інвестиційну функцію та функцію швидкого реагування (рис. 10.7.1).

Рис. 10.7.1. Основні функції, що виконують запаси

Джерело: сформовано автором

Розглянемо зазначені функції детальніше.

Захисна функція. Запаси виступають у ролі буфера, що нівелює коливання попиту та пропозиції, а також забезпечує захист від непередбачуваних ризиків, таких як затримки постачань, простої виробництва чи непередбачувані погодні умови.

Управління витратами. Запаси дають змогу підприємству оптимізувати витрати. Наприклад, закупівля великих партій матеріалів може супроводжуватися дисконтом, що компенсує витрати на їх зберігання.

Нагромадження. Ця функція дозволяє акумулювати матеріальні ресурси для протидії нерегулярним поставкам або внутрішнім виробничим відхиленням, забезпечуючи безперервність виробничого циклу. Наприклад, в умовах сезонного попиту на готову продукцію нагромадження запасів є ключовим для задоволення потреб споживачів у пікові періоди.

Інвестиційна функція. Запаси можуть розглядатися як форма інвестування, якщо очікується зростання цін, що дозволяє підприємству захиститися від інфляції та отримати вигоду від позитивної динаміки ринкової вартості матеріалів.

Функція швидкого реагування. В умовах жорсткої конкуренції можливість негайно задовольнити попит клієнта за рахунок наявних запасів може стати вирішальною конкурентною перевагою.

Класифікація запасів здійснюється за кількома критеріями:

1. **За призначенням/функцією**: *виробничі запаси* (сировина, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, що використовуються у виробництві); *незавершене виробництво* (продукція, що перебуває на різних стадіях обробки, але ще не є готовим продуктом); *запаси готової продукції* (товари, що пройшли всі стадії виробництва та готові до реалізації); *запаси товарів для перепродажу* (продукція, закуплена для подальшого продажу без істотної переробки); *допоміжні матеріали* (паливо, мастила, запасні частини, інструменти).

2. **За характером формування**: *поточні запаси* (призначені для забезпечення поточної потреби між двома поставками); *страхові (буферні) запаси* (створюються для компенсації непередбачених відхилень, зокрема затримки поставок, несподіване зростання попиту); *сезонні запаси* (накопичуються для задоволення підвищеного попиту в певні періоди, що є актуально для аграрного сектору); *підготовчі запаси* (необхідні для виконання підготовчих операцій перед виробництвом).

3. **За місцем зберігання**: *на складі*, *у виробництві*, *в дорозі*.

10.7.2. Моделі управління запасами та їх адаптація для МСП

Управління запасами – це ітеративний процес, що передбачає планування оптимального обсягу та структури запасів відповідно до визначених цілей суб'єкта підприємництва, а також контроль відповідності матеріальних запасів встановленим критеріям. Ключовими завданнями цього процесу є пошук відповіді на питання: «Коли замовляти?» та «Скільки замовляти?». Для цього розроблено низку управлінських моделей.

1. ABC- та XYZ-аналізи.

ABC-аналіз – це метод класифікації запасів на основі їхнього внеску у вартість суб'єкта підприємництва. Він дозволяє реалізувати принцип диференційованого контролю, концентруючи управлінські зусилля на найважливіших позиціях. Згідно даного методу запаси поділяються на три категорії:

Категорія А – це найбільш цінні запаси (становлять 10-20% номенклатури, але на їх частку припадає до 70-80% від загальної вартості всіх запасів виробництва). Вимагають найсуворішого контролю, постійного моніторингу та точного прогнозування.

Категорія В – це запаси, які складають середній рівень цінності (30% номенклатури та 15-25% вартості річних витрат щодо придбання матеріальних ресурсів). Підлягають стандартному контролю.

Категорія С – це численні, але малоцінні запаси (50-60% номенклатури, але лише 5-15% вартості). Можливий спрощений контроль.

Графічно результати *ABC*-аналізу можуть бути зображенні у вигляді стовпчикової діаграми (рис 10.7.2).

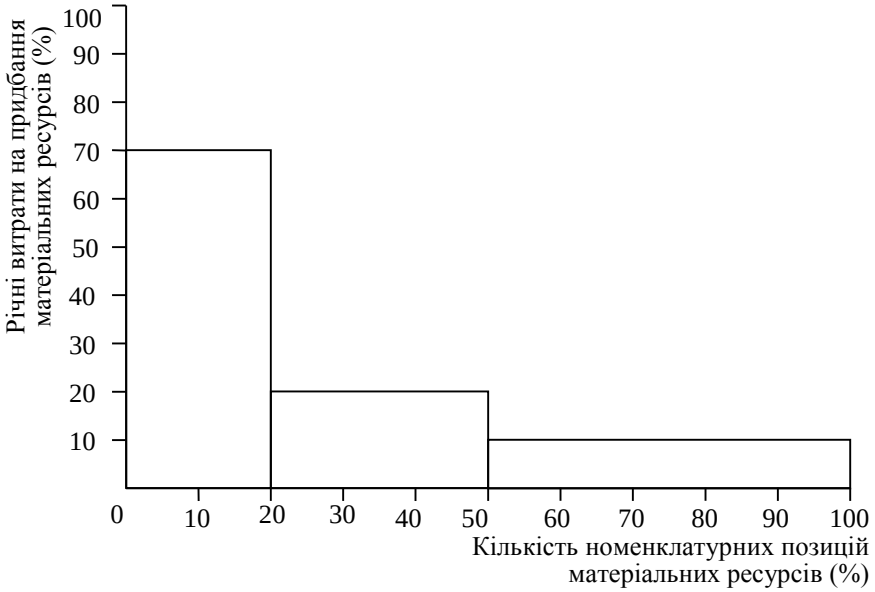


Рис. 10.7.2. Метод ABC (форма графічного представлення результатів аналізу)

Політика управління запасами, що базується на *ABC*-аналізі, передбачає:

1) щодо запасів категорії *А*: прогнозування потреби в ресурсах цієї групи має здійснюватися ретельніше, ніж прогнозування потреб у ресурсах інших

категорій; прискіпливе визначення розмірів та моментів видачі замовлень на ресурси, з орієнтуванням на те, щоб закуповувати меншими, ніж вирахуваний оптимальний розмір замовлення, партіями, але частіше; закупівля ресурсів у значно надійніших постачальників, ніж є постачальники ресурсів категорій *B* та *C*; постійний перегляд витрат на оформлення замовлень та вартості зберігання позицій лід час розміщення кожного чергового замовлення; встановлення жорсткого контролю за складуванням, зберіганням та відпуском запасів у виробництво.

2) щодо запасів категорії *B*: визначення оптимальних розмірів та моментів розміщень замовлень; встановлення звичайного контролю за складуванням, зберіганням та відпуском запасів у виробництво; створення системи моніторингу запасів, яка дає змогу своєчасно фіксувати основні зміни у використанні матеріальних запасів.

3) щодо запасів категорії *C*: нехтування докладними формальними розрахунками; обов'язкове реєстрування нового поповнення запасу при відмові від ведення поточного обліку динаміки рівня запасів; періодичне (один раз на рік) здійснення перевірки наявних запасів; визначення розміру повторного замовлення таким чином, щоб закупати великі за розмірами партії, але не частіше ніж один раз на рік.

ABC-аналіз є дуже ефективним інструментом для МСП. Дозволяє останнім зосередити обмежені зусилля на найбільш дорогих і критичних позиціях запасів (наприклад, спеціалізована техніка, високоякісне насіння, дорогі медикаменти для тварин), не переобтяжуючи себе надмірним контролем над дрібними, але дешевими елементами.

XYZ-аналіз доповнює ABC-аналіз, класифікуючи запаси залежно від характеру їхнього споживання та точності прогнозуванні змін у потребі в них.

Категорія X – це група, якій властиві стабільна величина споживання (наприклад, якщо йдеться про сировину, то існують норми витрат кожного виду сировини) і висока точність прогнозу терміну споживання.

До *категорії Y* належать ресурси, потреба в яких характеризується відомим тенденціями (наприклад, сезонними коливаннями) і середніми можливостями їхнього прогнозування.

Ресурси *категорії Z*, використовують нерегулярно, величину їхнього споживання прогнозувати складно.

Комбінований ABC/XYZ-аналіз дає синергетичний ефект, дозволяючи підприємству диференціювати управлінські стратегії. Наприклад, запаси групи AX (висока цінність, стабільний попит) вимагають ретельного JIT-управління, тоді як запаси групи CZ (низька цінність, нестабільний попит) можуть накопичуватися у значних обсягах, оскільки ризики та витрати на їх зберігання є незначними.

2. Модель оптимального розміру замовлення (Economic Order Quantity – EOQ) – це класична математична модель, що допомагає визначити оптимальний розмір партії замовлення, при якому сукупні витрати на зберігання та замовлення будуть мінімальними. Формула враховує попит, витрати на замовлення та витрати на зберігання.

Ця модель ґрунтується на пошуку компромісу між частими дрібними замовленнями (з високими витратами на оформлення) та рідкими великими (з високими витратами на зберігання).

Залежність різних видів витрат на управління запасами від розміру замовлення графічно відображена на рис. 10.7.2, де оптимальний розмір замовлення (Q_{opt}) відповідає точці мінімуму сумарних витрат.

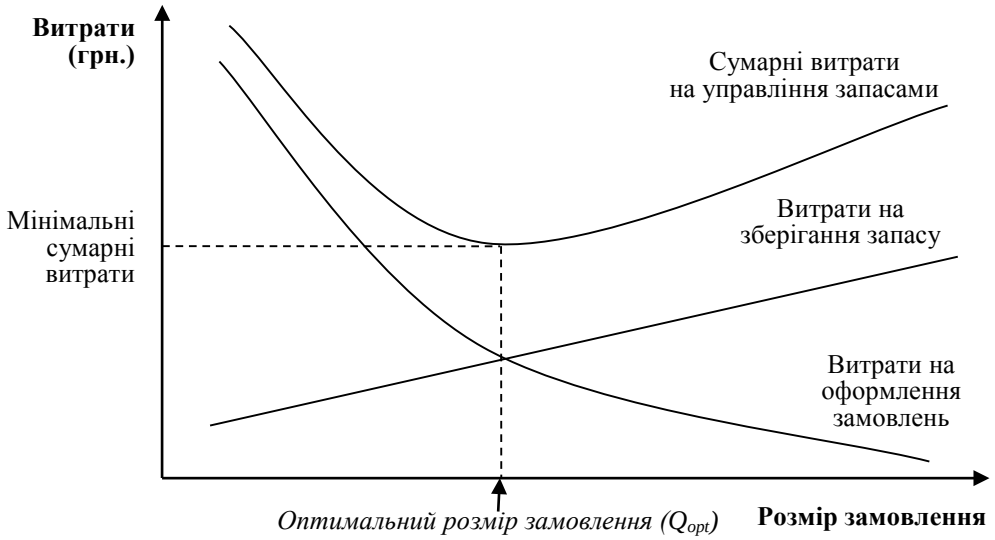


Рис. 10.7.2. Залежність витрат на управління запасами від розміру замовлення

Оптимальний розмір замовлення (Q_{opt}) розраховується за так званою формулою Вільсона:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2DS}{H}}, \qquad (10.7.2)$$

де: Q_{opt} – оптимальний розмір замовлення (шт.);

D – загальна (річна) потреба у певній статті матеріального ресурсу (шт.);

S – витрати оформлення та виконання одного замовлення (грн.);

H – річні витрати зберігання одиниці матеріального ресурсу (грн.). Часто витрати на зберігання визначаються як відсоток від ціни матеріалу, тобто $H = i \times C$, де i – процент від ціни.

3. **Система «Точно в строк» (Just-In-Time – JIT)**. Це філософія ефективного управління виробництвом, спрямована на мінімізацію або повну ліквідацію всіх видів витрат, зокрема запасів. Її концепція полягає у постачанні саме тоді, коли вони потрібні у виробничому процесі, і саме в тій кількості, яка необхідна. Повноцінне впровадження JIT вимагає високої синхронізації, бездоганної якості та тісної взаємодії з надійними постачальниками.

Ключові принципами системи «Точно в строк»:

1. Вилучення будь-яких дії, що збільшують вартість продукції, але не збільшують її споживчої цінності.

2. Безперервне прагнення до досконалості та мінімізації витрат.

3. Скорочення запасів розглядається як інструмент підвищення ефективності функціонування суб’єкта підприємництва.

4. Гнучкість виробництва та швидке реагування на вимоги клієнтів.

5. Командна робота та взаємоповага між усіма учасниками процесу.

Повноцінне впровадження JIT для МСП є складним через залежність від зовнішніх факторів та невеликі обсяги закупівель, однак його принципи (мінімізація запасів, оптимізація поставок, фокус на усуненні втрат) є цінними орієнтирами для розвитку партнерських відносин з постачальниками та підвищення ефективності роботи.

Крім вищезазначених, існує цілий ряд інших систем управління запасами, зокрема, «канбан», система планування матеріальних потреб (Material Requirements Planning – MRP), планування ресурсів підприємства (Enterprise resource planning – ERP).

Отже, управління матеріальними потоками в операційній системі суб'єкта господарювання спрямоване на підтримання їх оптимального рівня шляхом раціонального використання як традиційних, так і сучасних наукових підходів до управління матеріальними запасами.

10.7.3. Управління ланцюгами постачань: концепція, цілі, учасники

Ланцюг постачань (Supply Chain) – це сукупність усіх організацій, людей, видів діяльності, технологій та ресурсів, що залучені до створення та переміщення продукту або послуги від початкового джерела матеріалу до кінцевого споживача.

Управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management – SCM) – це інтегрований підхід до планування, реалізації та контролю потоків матеріалів, інформації та фінансів в межах ланцюга постачань з метою максимізації сукупної цінності для кінцевого споживача.

Основні цілі SCM:

- Оптимізація витрат (зниження загальних витрат у всьому ланцюгу).
- Підвищення операційної ефективності (скорочення циклу замовлення-доставки, підвищення продуктивності).
- Забезпечення високої якості та безпеки продукції (забезпечення відповідності стандартам на всіх етапах).
- Підвищення гнучкості та швидкості реакції (здатність швидко реагувати на зміни попиту або зовнішні чинники).
- Збільшення рівня задоволеності клієнтів (забезпечення наявності продукції та своєчасної доставки).
- Зниження ризиків (управління ризиками у всьому ланцюгу постачань).

Основними учасниками ланцюга постачань є: *постачальники* (надають сировину, матеріали, комплектуючі), *виробники* (перетворюють сировину на готову продукцію), *дистриб'ютори/оптові торговці* (зберігають та розподіляють продукцію), *роздрібні торговці* (продають продукцію кінцевим споживачам), *логістичні компанії* (забезпечують транспортування та складування), *кінцеві споживачі* (отримувачі продукту/послуги), *постачальники послуг* (банки,).

10.7.4. Оптимізація логістичних процесів

Логістика – це частина управління ланцюгами постачань, що зосереджена на ефективному плануванні, реалізації та контролі фізичного руху та зберігання сировини, незавершеного виробництва, готової продукції та супутньої інформації від точки походження до точки споживання з метою задоволення вимог клієнтів.

Напрями оптимізації логістичних процесів:

1. Оптимізація транспортування: Вибір оптимальних видів транспорту, маршрутів, графіків доставки, консолідація вантажів для зниження витрат.

2. Оптимізація складування: Ефективне використання складських площ, автоматизація складських операцій, мінімізація часу на завантаження/ розвантаження.

3. Управління замовленнями: Прискорення обробки замовлень, автоматизація процесу.

4. Управління запасами (як частина логістики): Застосування моделей для мінімізації витрат на зберігання та запобігання дефіциту.

5. Інформаційна логістика: Ефективний обмін інформацією між усіма учасниками ланцюга постачань.

10.7.5. Особливості управління запасами та ланцюгами постачань для аграрного МСП

Аграрний сектор має унікальні характеристики, що ускладнюють застосування стандартних моделей управління запасами та ланцюгами постачань:

- **Сезонність поставок сировини та збуту готової продукції**. Сировина (насіння, молодняк, добрива) часто закуповується заздалегідь, а урожай збирається одномоментно. Це створює потребу в великих складських приміщеннях на короткий період. Збут готової продукції (врожаю) також має сезонний характер, що вимагає ефективних каналів реалізації та можливостей довгострокового зберігання або швидкої переробки.

- **Ризики псування продукції**. Свіжа сільськогосподарська продукція є швидкопсувною. Це диктує жорсткі вимоги до умов зберігання (температура, вологість), термінів транспортування та швидкості реалізації.

- **Великі обсяги, низька питома вартість**. Транспортування великих обсягів, наприклад, зерна чи овочів, з низькою питомою вартістю робить логістичні витрати значною часткою в собівартості.

- **Залежність від погодних умов**. Непередбачувані погодні умови можуть суттєво вплинути на обсяги та якість врожаю, порушуючи плани постачань.

- **Короткі ланцюги постачань**. Абсолютна більшість суб'єктів агробізнесу працюють з відносно короткими ланцюгами, продаючи продукцію безпосередньо споживачам (ринки, прямі поставки), локальним переробникам або роздрібним мережам. Це спрощує координацію, але вимагає ефективної дистрибуції.

- **Управління живими організмами**. У тваринництві та рослинництві запасами є живі організми, що вимагає особливих умов утримання, годування, догляду, лікування, а також врахування біологічних циклів.

- **Специфіка транспортування**. Потреба у спеціалізованому транспорті (рефрижератори, зерновози, тваринні перевезення).

10.8. Управління якістю операційної діяльності

Наріжним каменем успішної операційної діяльності та одним з ключових факторів конкурентоспроможності будь-якого підприємства є якість. У контексті малого та середнього підприємництва (МСП), де репутація та довіра споживачів відіграють особливо важливу роль, ефективне управління якістю стає не просто бажаним, а життєво необхідним аспектом. Для агросектору це питання набуває додаткової ваги через вимоги до безпеки продукції, її свіжості та відповідності санітарним нормам, що безпосередньо впливає на здоров'я споживачів.

10.8.1. Концепції управління якістю (TQM, ISO, Lean-підходи)

У сучасному менеджменті існує низка філософій та системних підходів до управління якістю, що пропонують свою методологію та інструментарій. До них, зокрема, можна віднести: всеохоплююче управління якістю (TQM) , міжнародні стандарти серії ISO 9000 та концепція ощадливого виробництва (Lean-підхід).

Розглянемо їх детальніше.

1. Всеохоплююче управління якістю (Total Quality Management – TQM)

TQM – це комплексна управлінська філософія, що ставить за мету досягнення стабільно високої якості в усіх аспектах діяльності організації через системну участь кожного працівника. Цей підхід – це не просто набір інструментів, що пронизує всі рівні та функції підприємства, а глибока корпоративна культура, орієнтована на постійне вдосконалення.

Ключовими **принципами TQM** є:

- **Орієнтація на споживача**: Центром усіх процесів є споживач. Його поточні та майбутні потреби є визначальними.
- **Лідерство керівництва**: Керівництво демонструє прихильність і надає ресурси для підтримки ініціатив у сфері якості.
- **Залучення персоналу**: Кожен працівник є відповідальним за якість своєї роботи і має бути залученим до процесів покращення.
- **Процесний підхід**: Усі види діяльності розглядаються як взаємопов'язані процеси, що підлягають постійному моніторингу та оптимізації.
- **Системний підхід до управління**: Якість розглядається як результат взаємодії всіх елементів системи управління підприємством.
- **Прийняття рішень на основі фактів**: Використання даних, статистики та об'єктивних вимірювань для ідентифікації проблем та оцінки ефективності рішень.

TQM може бути складною для повноцінного впровадження в МСП через відсутність спеціалізованих структурних підрозділів та обмежені ресурси. Однак, його принципи (орієнтація на споживача, залучення працівників, постійне поліпшення) є цілком застосовними та навіть більш ефективними в невеликих колективах, де пряма комунікація полегшує формування культури якості.

2. Міжнародні стандарти серії ISO 9000

Міжнародні стандарти серії **ISO 9000** – це набір міжнародних стандартів, що описують вимоги до системи управління якістю (СУЯ) організацій. Вони не регламентують якість конкретного продукту/послуги, але створюють методологічні рамки для побудови процесів, які стабільно забезпечують якість. Сертифікація за стандартом ISO 9001 підтверджує відповідність СУЯ міжнародним вимогам, що підвищує довіру партнерів та клієнтів.

Ключові їх принципи є універсальними та подібними на TQM (орієнтація на споживача, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, постійне поліпшення, прийняття рішень на основі фактів, управління відносинами).

Сертифікація ISO може бути дорогою та ресурсомісткою. Однак, МСП можуть використовувати принципи ISO 9000 для побудови внутрішньої СУЯ без офіційної сертифікації. Це допомагає систематизувати процеси, підвищити прозорість та контрольованість, що особливо важливо для експорту аграрної продукції. Детальніше дане питання висвітлено в параграфі 2.6.

3. Ощадливе виробництво (Lean Manufacturing/Lean Thinking)

Lean-підхід – це філософія управління, спрямована на максимізацію цінності для споживача при мінімізації всіх видів втрат: надлишкового виробництва, очікування, зайвих переміщень та транспортувань, надмірної обробки, дефектів та надмірних запасів.

Ключові інструменти Lean, як-от **Кайдзен** (постійне покращення), **5S** (система організації робочого місця) та **Карта потоку створення цінності (VSM)**, можуть бути легко адаптовані для МСП. Наприклад, фермерське господарство може використовувати Lean для оптимізації логістики врожаю, зменшення втрат під час зберігання, оптимізації робочих процесів на фермі, що безпосередньо впливає на собівартість та прибутковість.

10.8.2. Планування якості, контроль якості та забезпечення якості

Управління якістю є циклічним процесом, що включає три основні взаємопов'язані фази: планування якості, контроль якості, забезпечення якості. Розглянемо їх детальніше.

1. **Планування якості (Quality Planning)** – це проактивна фаза, що полягає в ідентифікації вимог до якості продукту/послуги та розробки плану щодо їх виконання. Вона передбачає перетворення «голосу клієнта» (його потреб) у вимірювані технічні характеристики та стандарти, а також розробку відповідних процедур. Для МСП це може виражатися у формалізації вимог до продукції (розмір плоду, його колір, відсутність пошкоджень, термін зберігання) та визначенні ключових параметрів для їх досягнення.

2. **Контроль якості (Quality Control – QC)** – це оперативна фаза, що полягає в моніторингу конкретних результатів діяльності для оцінки їх відповідності встановленим стандартам якості та ідентифікації відхилень. Методами здійснення контролю якості є інспекція, вимірювання, тестування, статистичний контроль процесів (SPC), а метою – виявити дефекти та невідповідності вже на етапі виробництва/надання послуг, щоб запобігти їх потраплянню до споживача. Для МСП доцільно використовувати регулярні перевірки на ключових етапах, візуальний контроль, залучення для його здійснення відповідальних працівників. Наприклад, перевірка якості насіння перед посівом.

3. **Забезпечення якості (Quality Assurance – QA)** – це системна та проактивна фаза, що створює впевненість у тому, що продукт або послуга відповідатиме встановленим вимогам якості. На відміну від QC, що фокусується на виявленні, QA фокусується на запобіганні дефектів шляхом побудови ефективної системи. Методами забезпечення контролю якості є аудит СУЯ, розробка стандартних операційних процедур, навчання персоналу, аналіз причин невідповідностей, а метою – побудова системи, яка мінімізує ймовірність помилок та забезпечує стабільну якість на всіх етапах.

Для МСП доцільною є розробка простих, зрозумілих інструкцій для працівників, навчання, регулярні внутрішні перевірки. Наприклад, регламент догляду за рослинами, стандарти зберігання продукції тощо.

10.8.3. Методи та інструменти контролю якості на різних етапах операційного процесу

Для ефективного контролю якості на різних етапах операційного процесу використовуються різноманітні методи та інструменти:

На етапі вхідного контролю (сировина, матеріали) здійснюється *вхідна інспекція* (візуальний огляд, перевірка супровідних документів, сертифікатів) та *вибіркові перевірки* (тестування зразків). Прикладом для аграрного МСП є перевірка якості насіння, добрив, кормів, посадкового матеріалу, справності сільськогосподарської техніки перед виходом у поле тощо.

На етапі операційного контролю (в процесі виробництва) проводиться *статистичний контроль процесів (SPC)* (використання контрольних карт для моніторингу змін у процесі та виявлення відхилень до того, як вони призведуть до дефектів), *перевірки на робочих місцях* (самоконтроль працівників, перевірки майстрами) та *пооопераційний контроль* (контроль після кожної або кількох операцій). Як приклад, для субєкта агробізнесу це може бути контроль рівня pH ґрунту, вологості, температури зберігання, дозування добрив, стану тварин, якості поливу тощо.

На етапі вихідного контролю (готової продукції/послуги) забезпечується здійснення *приймального контролю* (перевірка готової продукції перед відвантаженням), *тестування готової продукції* (функціональні, експлуатаційні випробування), *аудити* (перевірка відповідності продукції або послуги всім вимогам). Наприклад, візуальний огляд врожаю перед пакуванням, вимірювання вмісту цукру у фруктах, контроль ваги, цілісності упаковки, перевірка документів, що підтверджують походження та безпеку.

До універсальних інструментів здійснення контролю якості операційного процесу належать: **Діаграма Ісікави** або рибна кістка (для аналізу причинно-наслідкових зв'язків проблем з якістю); **Діаграма Парето** або правило 80/20 (для визначення найбільш значущих проблем); **Контрольні листи** або чек-листи (для систематизації збору даних про якість; **Гістограми** та **Діаграми розсіювання** (для візуалізації даних).

10.8.4. Управління невідповідностями та покращення якості

Ефективна система управління якістю передбачає не лише виявлення дефектів, але й систематичну роботу з їх усунення.

Управління невідповідностями пов'язане з їх *ідентифікацією* (чітке визначення невідповідності (дефекту)), *реєстрацією* (документування всіх випадків невідповідностей), *аналізом* (визначення кореневих причин невідповідності (наприклад, за допомогою методу «5 чому?»)), *коригувальні та попереджувальні дії (CAPA)* (розробка та впровадження заходів для усунення виявлених невідповідностей та запобігання їх повторенню в майбутньому) та *моніторингу* (контроль ефективності вжитих заходів). Для МСП цей процес може бути спрощений, але має бути присутнім. Наприклад, ведення журналу рекламацій від клієнтів, аналіз причин псування продукції тощо.

2. Постійне покращення якості (Continuous Improvement) – це безперервний процес вдосконалення продуктів, послуг, процесів та систем організації. Він базується на принципі «немає межі досконалості». Основною методологією, що застосовується, є **Цикл PDCA** (Plan-Do-Check-Act), який передбачає:

Планування: На цьому етапі визначаються цілі, завдання та необхідні ресурси для досягнення мети. Також розробляється детальний план дій, який включає визначення показників для вимірювання успіху та можливі ризики

Виконання: На цьому етапі план втілюється в життя. Це може бути пілотне впровадження змін у невеликому масштабі або повне впровадження для всіх процесів.

Перевірку: Після виконання плану необхідно проаналізувати результати. Оцінюється, чи досягнуті поставлені цілі, чи є відхилення від плану та які їх причини.

Дії: На основі результатів перевірки вносяться корективи до процесу. Якщо результати задовільні, зміни стандартизуються. Якщо є відхилення, вживаються заходи для їх усунення, і цикл починається знову з урахуванням отриманого досвіду.

Цей циклічний підхід, який візуалізовано на рис. 10.7.3, дозволяє організаціям постійно вдосконалювати процеси для підвищення ефективності, якості та продуктивності.

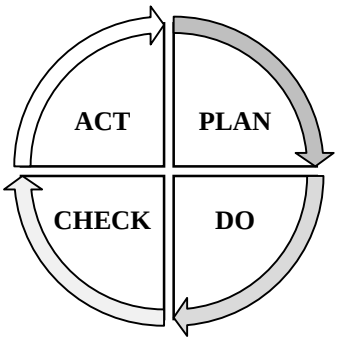


Рис. 10.7.3. Цикл PDCA (цикл Дкмінга)

Хоча такі методології, як Шість сигм, зазвичай застосовуються у великих компаніях, їх основний принцип – зменшення варіабельності процесів – є надзвичайно цінним для аграрного сектору, де якість продукції часто залежить від багатьох неконтрольованих факторів.

Роль працівників у постійному покращенні якості зводиться до їх залучення до ідентифікації проблем та пропозиції ідей для покращення. Для МСП культура постійного покращення може бути розвинена через регулярні зустрічі, обговорення проблем, заохочення ініціатив працівників, впровадження малих змін, які з часом дають значний кумулятивний ефект.

10.3.5. Особливості управління якістю в аграрному секторі

Управління якістю в агросекторі має свою специфіку, що зумовлена біологічним характером виробництва, високою залежністю від природних умов та підвищеними вимогами до безпеки харчової продукції, зокрема:

1. **Безпека продукції (Food Safety)**. Це головний пріоритет. Вимагає дотримання гігієнічних стандартів на всіх етапах – від вирощування до пакування. Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) є ключовою для забезпечення безпеки харчової продукції, контролюючи використання пестицидів, добрив, антибіотиків та дотримання гігієнічних стандартів.

2. **Стандартизація**. Дотримання національних та міжнародних стандартів якості (ДСТУ, ISO, GlobalG.A.P., Organic Standards). Це стосується не лише самої продукції, а й процесів її вирощування, зберігання та транспортування.

3. **Сертифікація**. Отримання сертифікатів відповідності (наприклад, органічної продукції, GlobalG.A.P.) відкриває доступ до нових ринків та підвищує довіру споживачів. Для МСП це може бути складно, але дає значні конкурентні переваги.

4. **Відстеження «від поля до столу» (Traceability)**. Можливість простежити шлях продукту від вихідної сировини до кінцевого споживача дозволяє швидко ідентифікувати джерело проблеми у випадку інциденту з якістю/безпекою та підвищує довіру клієнтів.

5. **Вплив природних факторів**. Якість аграрної продукції значною мірою залежить від погодних умов, якості ґрунту, води. Управління якістю має враховувати ці ризики та розробляти превентивні заходи (наприклад, системи зрошення, дренажу, захисту від шкідників тощо).

6. **Свіжість та терміни зберігання**. Для багатьох агропродуктів якість безпосередньо пов'язана зі свіжістю та обмеженими термінами зберігання, що вимагає ефективної логістики та швидкої реалізації.

7. **Людський фактор**. Якість значною мірою залежить від кваліфікації та відповідальності персоналу, особливо при зборі врожаю, догляді за тваринами, первинній обробці і т. п.

Таким чином, управління якістю в операційній діяльності МСП аграрного сектору – це багатоаспектний процес, що вимагає системного підходу, постійного вдосконалення та глибокого розуміння специфіки галузі для забезпечення конкурентоспроможності та довіри споживачів.

Висновки до розділу 10

Проведене дослідження управління операційною діяльністю суб'єкта підприємництва дозволило сформувати низку ключових наукових положень, які синтезують теоретичні знання з практичними аспектами та враховують специфіку функціонування малих і середніх підприємств, зокрема в аграрному секторі.

10.1. *Сутність та концептуальні основи операційної діяльності*. Встановлено, що сутність операційної діяльності виходить за межі суто виробничого процесу, охоплюючи всі етапи трансформації ресурсів у кінцевий продукт або послугу. Доведено, що ефективне управління цією діяльністю є фундаментальним джерелом конкурентних переваг, особливо для МСП, що оперують в умовах обмежених ресурсів.

10.2. *Операційна система суб'єкта підприємництва*. Доведено, що операційна система є цілісним та динамічним об'єктом управління, структура якого складається з взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у безперервному циклі перетворення. Обґрунтовано, що розуміння цієї архітектоніки є необхідною передумовою для ідентифікації системних проблем та оптимізації процесів, зокрема в аграрних підприємствах.

10.3. *Проєктування операційних систем та процесів*. Обґрунтовано, що проєктування операційних систем та процесів є критичним етапом, що визначає майбутню ефективність та гнучкість суб'єкта підприємництва. Доведено, що

проактивне проєктування дозволяє заздалегідь врахувати специфічні ризики, як-от сезонність чи залежність від погодних умов, що є запорукою стійкості агробізнесу.

10.4. *Управління плануванням та контролем операційної системи*. Встановлено, що планування та контроль є нерозривними управлінськими функціями, які забезпечують досягнення операційних цілей та своєчасне реагування на відхилення. Систематизовано методи оперативного контролю, що дозволяють відстежувати відхилення від плану та своєчасно вживати коригувальні заходи. Доведено, що для МСП ці процеси мають бути гнучкими та адаптивними, що дозволяє швидко коригувати дії відповідно до змін зовнішнього середовища.

10.5. *Організація виробничої діяльності та управління нею*. Систематизовано ключові принципи та методи організації виробничої діяльності. Обґрунтовано, що вибір оптимального типу виробництва, його структурування та ефективне управління виробництвом є критичним для забезпечення безперервності процесу та раціонального використання ресурсів, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та її конкурентоспроможність.

10.6. *Особливості операційної діяльності у сфері послуг*. Деталізовано, що операційна діяльність у сфері послуг має унікальні характеристики, що вимагають особливих підходів до управління. Доведено, що, на відміну від виробництва, у сфері послуг якість, час та безпосередня взаємодія зі споживачем є ключовими факторами, що визначають успіх.

10.7. *Управління запасами та ланцюгами постачань*. Сформульовано ключові наукові положення щодо стратегічного значення управління запасами та ланцюгами постачань. Встановлено, що для аграрних МСП ці функції є критично важливими через специфічні характеристики продукції. Доведено, що інтегроване та продумане управління дозволяє мінімізувати втрати, оптимізувати витрати та підвищити гнучкість у взаємодії з ринком.

10.8. *Управління якістю операційної діяльності*. Доведено, що управління якістю є не лише джерелом конкурентних переваг, а й імперативом безпеки. Обґрунтовано, що для підприємств агросектору впровадження сучасних концепцій (TQM, Lean) та спеціалізованих систем (HACCP) є запорукою довіри споживачів, що є найвищою цінністю в умовах посилених вимог до якості харчової продукції.

Таким чином, даний розділ комплексно розкриває управління операційною діяльністю як фундаментальну систему, що є базисом для ефективного функціонування сталого розвитку та забезпечення конкурентних переваг суб’єктів підприємництва у динамічних умовах сучасної економіки.

РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується посиленням конкуренції та прискореними темпами технологічних трансформацій, людський капітал дедалі більше утверджується як найцінніший стратегічний актив будь-якого підприємства. Це твердження набуває особливої актуальності для малого та середнього підприємництва (МСП), зокрема в аграрному секторі, де обмежені ресурси, високий ступінь персоналізації взаємодій та специфічних викликів (наприклад, сезонність, залежність від природних факторів, необхідність швидкої адаптації до інновацій) висуває унікальні вимоги до управлінської діяльності. На відміну від великих корпорацій, де функції менеджменту людського капіталу часто є високоспеціалізованими, формалізованими та реалізуються окремими відділами, у МСП ці функції інтегровані в повсякденну діяльність керівника, вимагаючи від нього значно більшої гнучкості, індивідуального підходу та багатофункціональності.

Метою цього розділу є комплексне наукове дослідження та системне обґрунтування ключових аспектів управління людським капіталом у малому та середньому підприємництві. Розділ спрямований на надання всебічного розуміння сучасних підходів та формування практичних рекомендацій, що дозволять керівникам та власникам МСП оптимізувати кадрову політику, підвищити продуктивність праці, посилити конкурентні переваги своїх підприємств та забезпечити їх сталий розвиток в умовах мінливого аграрного ринку.

В рамках цього розділу будуть послідовно розглянуті та проаналізовані такі важливі наукові та практичні напрями як: концептуальні засади та специфіка управління людським капіталом (буде розкрито фундаментальні підходи до розуміння людського капіталу та його особливості функціонування в умовах МСП), управління формуванням та примноженням кадрового складу (присвячений методам ефективного залучення, відбору та розвитку кадрового потенціалу суб'єкта підприємництва), управління мотивацією, стимулюванням та професійним розвитком персоналу (буде проаналізовано інструменти підвищення залученості та професійної компетентності працівників), оцінка ефективності та продуктивності людського капіталу (сфокусований на методиках вимірювання внеску людського капіталу в загальні результати діяльності), управління розвитком організаційної культури та командної синергії (будуть висвітлені механізми формування сприятливого внутрішнього середовища та ефективної взаємодії), управління конфліктами в системі управління людським капіталом МСП (присвячений діагностиці, попередженню та конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій) в малому та середньому підприємництві.

11.1. Концептуальні засади та специфіка управління людським капіталом в МСП

У сучасному турбулентному підприємницькому середовищі, що характеризується безпрецедентною динамікою та посиленням конкуренції, управління людським капіталом визнається однією з пріоритетних

функціональних сфер, яка безпосередньо детермінує конкурентоспроможність та сталий розвиток будь-якого суб'єкта господарювання. Особливої актуальності ці аспекти набувають у сегменті малого та середнього підприємництва (МСП), де специфіка масштабу діяльності, часто обмеженість ресурсів та іманентна відсутність розгалужених ієрархічних структур, притаманних великим корпораціям, імперативно вимагають адаптованих управлінських підходів. На відміну від великих гравців ринку, що оперують значними фінансовими потоками та численними кадровими резервами, МСП змушені оптимізувати свої системи менеджменту людського капіталу, фокусуючись на максимізації ефективності індивідуального внеску та синергетичній згуртованості колективу задля досягнення стратегічних цілей – зростання прибутку та експансії ринкових позицій.

Людський капітал, як категорія, що еволюціонувала з концепції «управління персоналом» протягом XX століття у самостійну стратегічну функцію, є життєво важливою детермінантою прогресу та кумулятивного розвитку будь-якої організації. На відміну від терміна «**людські ресурси**», який часто трактується як сукупність працівників з їхніми наявними вміннями та знаннями, що використовуються у виробничому процесі, **людський капітал** є ширшим поняттям. Він інкорпорує не лише сукупність знань, навичок, досвіду та здібностей працівників, але й інвестиції, зроблені в їхній розвиток, навчання, здоров'я та мотивацію, що потенційно генерують майбутні економічні вигоди для суб'єкта підприємництва. Фундаментальне значення людського капіталу обумовлюється тим, що саме людина, з її потребами, мотиваціями, знаннями, креативністю та інтересами, виступає головною рушійною силою інновацій, виробничих процесів та забезпечення конкурентних переваг. Успішна реалізація поставлених цілей будь-якого суб'єкта підприємництва безпосередньо залежить від оптимального використання та примноження людського капіталу, який розглядається як стратегічний актив, що продукує додану вартість.

Специфіка функціонування суб'єктів малого та середнього підприємництва зумовлює ряд унікальних особливостей в управлінні людським капіталом, що вимагає від керівників високого професіоналізму, адаптивності та стратегічного бачення. Ці особливості наочно візуалізовані на рис. 11.1.1.

Рис. 11.1.1. Особливості в управлінні людським капіталом суб'єктів МСП
Джерело: сформовано за [5, с. 197-198], адаптовано

Розглянемо зазначені особливості детальніше.

1. Комплексний характер діяльності та гнучка організація праці. В умовах МСП часто відсутній чіткий функціональний розподіл між адміністративним та виробничим персоналом. Це сприяє скороченню ієрархічної дистанції між працівниками та формуванню переважно горизонтальних зв'язків. Однією з ключових переваг малого бізнесу є здатність до швидкої адаптації та автономія у визначенні кола обов'язків, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, зокрема впроваджувати інноваційні виробничі процеси в аграрному секторі. Проте, така гнучкість не усуває соціальних диференціацій, наприклад, у системах винагороди.

2. Відсутність багаторівневої організаційної структури. Спрощена ієрархія в МСП призводить до того, що кар'єрний ріст часто сприймається персоналом не як просування по вертикальній драбині посад, а як розширення та ускладнення функціональних обов'язків, зростання професіоналізму та, як наслідок, збільшення матеріальної винагороди. Це стимулює горизонтальний розвиток компетенцій, що особливо цінно для впровадження нових технологій в агробізнесі та примноження загального людського капіталу суб'єкта підприємництва.

3. Висока інформованість працівників. У невеликих колективах керівникові об'єктивно складніше приховати від персоналу інформацію про методи роботи, фінансовий стан суб'єкта підприємництва чи співпрацю з клієнтами та державними структурами. Ця транспарентність може ставити роботодавця у певну залежність від ключових працівників. Зокрема, в аграрному секторі це часто зумовлює преференційний пошук персоналу серед перевірених осіб, родичів або особистих знайомих, з метою мінімізації ризиків та забезпечення високого рівня довіри.

4. Менший ступінь бюрократичності в роботі. У суб'єктах малого підприємництва, як правило, відсутня значна кількість формалізованих регламентуючих документів щодо кадрової роботи. В них домінує система неформальних установок, що сприяє більш індивідуалізованому підходові до кожного працівника та підвищує гнучкість управлінських рішень. Водночас, це може стати потенційною причиною виникнення конфліктів, зумовлених суб'єктивними факторами або особистими преференціями керівника, що імперативно вимагає від менеджменту високого рівня емоційної інтелектуальності.

5. Обмеженість організаційного навчання. Організаційне навчання та підвищення кваліфікації персоналу в МСП часто реалізується несистематично або є практично атрофованим. Основними причинами цього є недооцінка керівником суб'єкта підприємництва потреби в безперервному розвитку людського капіталу, брак фінансових ресурсів, невизначеність довгострокових перспектив суб'єкта підприємництва, а також низька оцінка існуючих зовнішніх навчальних програм. Це створює серйозні виклики для впровадження інновацій, оскільки аграрний сектор перманентно вимагає актуалізації знань та набуття нових компетенцій.

6. Підвищені вимоги до особистих якостей працівника. У малих колективах, де кожен працівник є безпосереднім чи цінним активом, швидше відбувається відтік працівників, чиї особисті якості, професіоналізм або ціннісні орієнтири не відповідають визнаним нормам та корпоративній культурі даного суб'єкта підприємництва. Це підкреслює критичну важливість ретельного відбору та ефективної інтеграції людського капіталу, що є критично важливим для малих

суб'єктів агробізнесу, де вклад кожного працівника має суттєвий вплив на загальну ефективність функціонування.

Таким чином, управління людським капіталом в малому та середньому підприємництві, зокрема в аграрному секторі, характеризується унікальною специфікою, що концептуально та імплементаційно відрізняє його від підходів, застосовуваних у великому бізнесі. Ключова роль менеджменту людського капіталу в МСП полягає у забезпеченні максимального примноження цінності кожного працівника, формуванні адаптивної організаційної структури та сприятливої корпоративної культури. Це вимагає від керівництва глибинного розуміння особливостей малого колективу, здатності до персоналізованого підходу та перманентного пошуку ефективних шляхів розвитку людського капіталу в умовах обмежених ресурсів та динамічного інноваційного середовища.

11.2. Управління формуванням та примноженням кадрового складу в МСП

Ефективне функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, особливо в умовах обмежених ресурсів малого та середнього підприємництва (МСП), нерозривно пов'язане з процесом управління формуванням та примноженням кадрового складу. Цей процес охоплює системне планування людського капіталу, цілеспрямоване залучення потенційних кандидатів та їхній відбір з метою забезпечення суб'єкта підприємництва кваліфікованими фахівцями у необхідній кількості та в задані часові рамки.

11.2.1. Планування людського капіталу

Планування людського капіталу у вузькому значенні полягає у прогнозуванні потреби суб'єкта підприємництва в працівниках певної чисельності, кваліфікації та продуктивності. Це критично важливо для МСП аграрного сектору, які часто стикаються з вираженою сезонністю робіт та потребою у вузькоспеціалізованих навичках. Недосконале планування може призвести до значних фінансових та часових втрат, оскільки дисбаланс (нестача або надлишок персонал)у, а також невідповідність кваліфікації працівників поточним та стратегічним завданням, негативно позначається на ефективності діяльності та перешкоджає примноженню людського капіталу.

Ефективне управління плануванням людського капіталу має низку позитивних впливів на результати діяльності суб'єктів МСП, зокрема [5, с. 198-199]:

- **Оптимізація використання персоналу**. Детальне та ретельне планування дає змогу ідентифікувати та продуктивно використовувати наявний потенціал працівників. Це може бути досягнуто шляхом розширення посадових обов'язків, ротації працівників між різними робочими місцями або ж реорганізації виробничих процесів, що особливо актуально в аграрному секторі для ефективного розподілу робочої сили в різні періоди сільськогосподарського циклу.
- **Удосконалення процесу найму**. Планування є фундаментальною основою для визначення майбутньої потреби суб'єкта підприємництва у персоналі. Це дозволяє здійснювати цілеспрямований пошук та відбір кандидатів, мінімізувати витрати на рекрутинг, а також запобігати кризовим ситуаціям, пов'язаним із раптовою нестачею кваліфікованих кадрів. В умовах інноваційного розвитку, це також дозволяє завчасно ідентифікувати потреби у фахівцях з новими компетенціями.

- **Організація професійного навчання та розвитку**. Ретельна розробка плану людського капіталу забезпечує формування актуальних програм навчання, що відповідають потребам суб'єкта підприємництва у певній кваліфікації працівників. Це сприяє ефективній реалізації бізнес-планів з мінімальними витратами, а також є стратегічною інвестицією у людський капітал, що особливо важливо для аграрних МСП, які прагнуть впроваджувати агроінновації та потребують постійного оновлення знань.
- **Створення підґрунтя для розробки комплексних програм управління персоналом**. Розуміння тенденцій у динаміці чисельності та якісній (кваліфікаційній) структурі персоналу дозволяє розробляти довгострокові програми у сферах компенсації, професійного розвитку, утримання талантів та формування кадрового резерву, що є важливим для сталого розвитку суб'єкта підприємництва.
- **Зменшення загальних витрат на робочу силу та підвищення конкурентоспроможності**. Продумана, послідовна та активна політика на ринку праці, що базується на глибокому розумінні довгострокових потреб у людському капіталі, дає МСП можливість ефективно конкурувати за кадри, взаємодіяти з різними контрагентами ринку праці (освітніми установами, центрами зайнятості) та отримувати вигоду від мінливої кон'юнктури ринку.

11.2.2. Процес найму та відбору людського капіталу

Після етапу планування ключовим аспектом формування та примноження кадрового складу є процес залучення (набір) та відбір персоналу. **Відбір персоналу** являє собою багатоетапний процес вивчення психологічних, професійних та особистісних якостей кандидата з метою встановлення його відповідності обов'язкам на конкретному робочому місці чи посаді. Метою відбору є обрання з сукупності претендентів тих, хто найбільш повно задовольняє вимоги суб'єкта підприємництва, з урахуванням кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здатності виконувати відповідну роботу, беручи до уваги інтереси як суб'єкта підприємництва, так і самого працівника (інвестиції у людський капітал).

Процес відбору персоналу, особливо в МСП, може бути гнучким та адаптивним, проте зазвичай включає такі ключові кроки:

1) Первинне ознайомлення та попередня співбесіда з претендентами, що дозволяє відсіяти невідповідних кандидатів на ранніх етапах.

2) Заповнення анкети та заяви, а також збирання та обробка деталізованої інформації про потенційних працівників.

3) Детальна співбесіда з менеджером з кадрів або безпосереднім керівником, що дає змогу оцінити не лише професійні, а й комунікативні та особистісні якості.

4) Тестування (психологічне, професійне), спрямоване на оцінку відповідних здібностей та навичок, що є особливо важливим для спеціалізованих робіт в агробізнесі.

5) Перевірка рекомендацій для верифікації наданої інформації та отримання сторонньої думки про кандидата.

6) Медичний огляд (за необхідності та відповідно до законодавства), особливо для робіт, пов'язаних з фізичними навантаженнями або специфічними умовами аграрного виробництва.

На основі зібраних даних приймається остаточне рішення про найм. Основними критеріями, які враховуються при цьому, є досвід роботи, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики та тип особистості кандидата, а також його потенційні можливості для розвитку та примноження людського капіталу. Важливо не перевантажувати процес відбору надмірною кількістю критеріїв, оскільки це може лише ускладнити та уповільнити прийняття рішення, що є неприпустимим для динамічних МСП.

Для ефективного функціонування процесу відбору персоналу необхідно чітко сформулювати ***критерії відбору***, що відображають якості працівника, необхідні для конкретного виду діяльності. Ці критерії повинні всебічно характеризувати працівника: освіта, досвід роботи, медичні та особистісні характеристики. Розробка «еталонних» рівнів вимог за кожним критерієм може базуватися на аналізі характеристик вже працюючих працівників, які успішно справляються зі своїми обов'язками. Необгрунтований перелік вимог може ускладнити або зробити неможливим процес відбору, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів в аграрному секторі.

Серед ключових критеріїв виділяють:

Освіта. Більшість наймачів оцінюють кандидатів, ґрунтуючись на здобутій ними освіті. При рівних інших показниках преференція часто віддається вищій освіті. Проте, важливо, щоб характеристики освіти були безпосередньо пов'язані з успіхами на роботі, а сам критерій неодмінно корелював з вимогами виконуваної роботи. Роботодавець має вивчити тривалість та тип освіти, її відповідність конкретній посаді, особливо для впровадження інноваційних агротехнологій.

Досвід. Часто роботодавці ототожнюють досвід з потенціалом працівника та його ставленням до роботи, вважаючи, що особа, яка вже займалася подібною діяльністю, буде виконувати її якісно. Оскільки лояльність до роботи та суб'єкта підприємництва високо цінується, більшість роботодавців у МСП аграрного сектору віддають перевагу найму працівників з досвідом. Одним зі способів вимірювання досвіду є встановлення рейтингу трудового стажу (загальний час роботи на фірмі, час роботи на певній посаді тощо).

Фізичні (медичні) характеристики. Для багатьох видів робіт, особливо в аграрному секторі, де праця може бути пов'язана з фізичними навантаженнями або специфічними умовами, необхідні певні фізичні якості (витривалість, сила), які можуть бути оцінені через тестування або медичний огляд. Важливо використовувати ці дані як критерії лише тоді, коли вони безпосередньо пов'язані з успішним виконанням робочих обов'язків.

Дії фахівця з відбору персоналу або керівника суб'єкта підприємництва спрямовані не лише на заповнення вакансій, а й на створення професійної атмосфери в колективі та нормалізацію міжособистісних стосунків. Це підкреслює необхідність розглядати людину як цілісну особистість, враховуючи не тільки вузькопрофесійні інтереси, а й світогляд, життєві мотиви, широту інтересів та здатність ефективно контактувати з колегами. Загальною умовою для проведення ефективного відбору є чітке визначення бажаних для цієї професії якостей, що включають психофізичні властивості та інші важливі характеристики. Метою відбору є визначення здібностей людини, потрібних для конкретної професії, які є невід'ємними якостями особистості.

11.2.3. Джерела залучення людського капіталу

Джерела залучення працівників поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні джерела – це працівники, які вже працюють на підприємстві. У багатьох розвинених країнах світу, зокрема в Японії, поширеною практикою є оголошення внутрішнього конкурсу на заміщення вакантної посади серед своїх працівників перед тим, як залучати фахівців ззовні. Цей підхід сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі, зміцнює довіру працівників до свого підприємства, демонструючи реальні можливості для кар'єрного зростання. У великих фірмах для роботи з кадровим резервом існують «матриці переміщень», що відображають поточний стан кожного працівника, його потенційні переміщення та рівень готовності до обіймання подальшої посади.

Методи залучення людського капіталу з внутрішнього джерела різноманітні:

- *Внутрішній конкурс*. Служба персоналу може інформувати всі відділи про відкриті вакансії, запрошувати працівників до участі або просити їх рекомендувати друзів та знайомих.
- *Поєднання професій*. У МСП, де відсутній надлишок персоналу, доцільно використовувати суміщення посад для вже існуючих працівників, особливо якщо обсяг додаткової роботи є невеликим. Це підвищує гнучкість та ефективність використання робочої сили.
- *Ротація*. Тимчасове переміщення управлінських кадрів або висококваліфікованих спеціалістів між різними ділянками роботи може бути дуже ефективним для деяких підприємств. Це сприяє розвитку міжфункціональних компетенцій та розширенню професійного кругозору працівників, що є цінним в умовах інноваційних змін в агробізнесі та примножує загальний людський капітал.

Переваги та недоліки внутрішніх джерел комплектування кадрів

Управління персоналом із внутрішніх джерел має низку суттєвих переваг, що робить його привабливим для малого та середнього підприємництва. Насамперед, такий підхід забезпечує реальні шанси для службового та професійного зростання для вже працюючих працівників, що позитивно позначається на їхній мотивації та лояльності до суб'єкта підприємництва. Вагомою перевагою для МСП є мінімізація витрат на залучення кадрів порівняно із зовнішнім рекрутингом. Крім того, кандидати з внутрішнього джерела вже глибоко розуміються на суб'єкті господарювання, його внутрішніх процесах та корпоративній культурі, що забезпечує швидке заповнення штатної одиниці без тривалої адаптації. Це є критично важливим, зокрема в аграрному секторі, де оперативність реагування на потреби виробництва має високе значення.

Використання внутрішніх джерел також сприяє збереженню усталеного рівня оплати праці, що вже склався на підприємстві, та дозволяє звільнити посади для зростання молодих кадрів, забезпечуючи безперервність розвитку персоналу. Управління внутрішнім кадровим резервом забезпечує прозорість та високий ступінь керованості кадрової політики, що підвищує довіру в колективі. Це також надає можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу відповідно до стратегічних потреб суб'єкта підприємства, що є важливим для формування інноваційного потенціалу людського капіталу в агробізнесі. Як наслідок, підвищується мотивація та ступінь задоволеності працею, що дозволяє уникнути деструктивної плинності кадрів, особливо цінних для МСП, та сприяє

перманентному зростанню продуктивності праці. Окрім того, це допомагає оптимізувати використання наявного людського капіталу, розв'язуючи проблему зайнятості власних кадрів.

Незважаючи на значні переваги, використання виключно внутрішніх джерел для формування кадрового складу має певні недоліки, які необхідно враховувати в управлінській практиці, особливо в умовах малого та середнього підприємництва. Одним із ключових обмежень є звуження можливостей для вибору кадрів, оскільки пул потенційних кандидатів обмежується лише поточними працівниками. Це може бути проблематично для МСП аграрного бізнесу, які потребують швидкого залучення фахівців, що володіють специфічними знаннями, які відсутні всередині суб'єкта підприємництва.

Окрім того, внутрішні переміщення можуть призводити до появи напруженості або суперництва в колективі, особливо якщо процес відбору не є прозорим або сприймається як несправедливий. Існує ризик виникнення панібратства при розв'язанні ділових питань, що може негативно впливати на дисципліну та об'єктивність рішень. Для керівника МСП також може бути складним відмовити працівникові, який має значний стаж роботи на підприємстві, навіть якщо його кваліфікація не повністю відповідає вимогам нової посади.

Також може спостерігатися зниження активності пересічних працівників, які претендують на керівні посади, якщо в суб'єкті господарювання існує усталена практика автоматичного призначення заступника керівника наступником, що обмежує горизонтальну мобільність та демотивує потенційних лідерів. Часто кількість внутрішніх претендентів на нову посаду може не задовольняти потребу в кадрах, як кількісно, так і якісно. Навіть якщо потреба задовольняється якісно, це часто вимагає додаткових витрат, пов'язаних з підготовкою та підвищенням кваліфікації працівника для нової ролі. У випадку аграрних МСП, ці витрати можуть бути суттєвими з огляду на обмежені бюджети та специфіку необхідних знань для впровадження інноваційних технологій.

Зовнішні джерела комплектування людського капіталу

До зовнішніх джерел добору персоналу належить вся сукупність людей, здатних працювати на підприємстві, які не є її нинішніми працівниками. Фахівці служби управління персоналом МСП часто взаємодіють зі службами зайнятості та рекрутинговими компаніями, які надають послуги з підбору, навчання персоналу, консультування та організації бізнес-тренінгів.

Центри зайнятості (державні біржі праці) є одним із традиційних та найбільш доступних джерел для залучення працівників. Багато фірм, включно з МСП, активно використовують їхні послуги для пошуку кваліфікованого персоналу. Зазвичай через державні служби зайнятості працевлаштовуються фахівці, які втратили роботу внаслідок банкрутства колишніх підприємств або зміни професійної орієнтації, пройшовши перепідготовку та освоївши новий фах. Ці установи, хоч і не завжди можуть забезпечити точковий підбір вузькоспеціалізованих кадрів, є важливим інструментом для покриття базових кадрових потреб.

Окрім державних установ, на ринку праці функціонують і *комерційні біржі праці*. Це організації, які надають платні послуги населенню з працевлаштування, при цьому, як правило, не стягуючи плату з роботодавців. Важливо зазначити, що такі компанії часто не претендують на якісний та глибокий добір персоналу і не

несуть повної відповідальності за надані послуги перед роботодавцями. Їхня діяльність зводиться до направлення шукачів роботи, котрі підходять за формальними ознаками, що може бути недостатньо для специфічних потреб аграрного МСП або для залучення працівників з інноваційними компетенціями.

На противагу комерційним біржам праці, *агентства по найму (рекрутингові, кадрові агентства)* є більш спеціалізованими організаціями, що надають посередницькі послуги з добору персоналу для фірм-замовників на платній основі. Їхня робота полягає в глибокому аналізі певної сфери бізнесу щодо наявності потрібних фахівців, активному пошуку та виявленні кандидатів, які максимально відповідають усім вимогам замовника. Це включає не лише професійні навички, а й особистісні якості, що є критично важливим для МСП, де кожен працівник має значний вплив на колектив. Для аграрних підприємств, що впроваджують інновації, рекрутингові агентства можуть стати цінним джерелом для залучення висококваліфікованих та рідкісних спеціалістів.

Переваги та недоліки зовнішніх джерел комплектування людського капіталу

Залучення людського капіталу із зовнішніх джерел також має значні переваги для управління формуванням кадрового складу, особливо для малих та середніх підприємств. Найбільш очевидною перевагою є ширші можливості для вибору кандидатів, оскільки суб'єкт підприємництва не обмежений лише внутрішнім кадровим резервом, а отримує доступ до значно більшого пулу фахівців на ринку праці. Це дозволяє залучати працівників з унікальними навичками, знаннями та досвідом, що може бути критично важливим для впровадження нових агротехнологій або розширення діяльності в аграрному секторі.

Прихід нових людей сприяє появі нових імпульсів до розвитку суб'єкта бізнесу, оскільки вони приносять свіжі ідеї, нетрадиційні підходи та інноваційний погляд на вирішення існуючих проблем. Цей «свіжий погляд» може бути особливо цінним для МСП, яким часто бракує ресурсів для внутрішніх науково-дослідних розробок. До того ж, нова людина, як правило, легше домагається визнання, якщо її кваліфікація та досвід відповідають потребам підприємства та сприяють її успіху.

Важливою перевагою зовнішнього найму є можливість покриття абсолютної потреби в кадрах, включно з вакансіями, для яких немає відповідних внутрішніх кандидатів або які вимагають швидкого заповнення. Це особливо актуально для МСП в аграрному секторі, де можуть виникати непередбачувані піки робіт або потреба у спеціалістах із рідкісною кваліфікацією. Нарешті, залучення зовнішніх кандидатів може зменшити загрозу виникнення внутрішніх інтриг чи конфліктів, пов'язаних із конкуренцією за підвищення, що сприяє підтриманню більш здорового та об'єктивного мікроклімату в колективі.

Незважаючи на потенціал для розширення кадрового складу та залучення нових компетенцій, використання зовнішніх джерел найму пов'язане з низкою суттєвих недоліків, що вимагають уважного управлінського підходу, особливо для малого та середнього підприємництва. Насамперед, залучення кадрів ззовні зазвичай супроводжується вищими витратами на рекрутинг, що включає плату рекрутинговим агентствам, рекламу вакансій та інші організаційні витрати. Для МСП з обмеженими фінансовими ресурсами це може бути значним бар'єром.

Крім того, існує ризик, що висока питома вага працівників, прийнятих зі сторони, може сприяти підвищенню плинності кадрів. Нові працівники, які не мають усталених зв'язків з суб'єктом бізнесу, можуть легше ухвалювати рішення про зміну місця роботи, якщо їхні очікування не виправдаються. Це, у свою чергу, може погіршувати клімат на підприємстві серед «давніх» працівників, які можуть відчувати несправедливість, якщо зовнішні кандидати отримують переваги, або якщо їхній досвід і лояльність недооцінюються. У аграрному МСП, де колективи часто згуртовані, такі зміни можуть викликати відчутне напруження.

Також значним недоліком є високий ступінь ризику під час проходження випробувального терміну. Незважаючи на ретельний відбір, завжди існує ймовірність, що новий працівник не відповідатиме корпоративній культурі, специфіці роботи (особливо унікальним умовам аграрного виробництва) або вимогам інноваційних проєктів. Цей ризик посилюється через недостатнє початкове знання суб'єкта підприємництва та його внутрішніх процесів, що обумовлює тривалий період адаптації для новоприбулих працівників. Протягом цього часу продуктивність праці нового працівника може бути нижчою, а для його інтеграції можуть знадобитися додаткові ресурси та час з боку менеджменту.

Отже, ефективне управління формуванням та примноженням людського капіталу є стратегічним імперативом для малого та середнього підприємництва, зокрема аграрного сектору. Комплексне планування людського капіталу, ретельний відбір та оптимальне використання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення людського капіталу дозволяють МСП не лише задовольнити поточні потреби в кадрах, а й створити міцний фундамент для сталого розвитку, адаптації до змін та успішного впровадження інноваційних рішень, мінімізуючи при цьому ризики та оптимізуючи інвестиції на людський капітал.

11.3. Управління мотивацією, стимулюванням та професійним розвитком персоналу МСП

Успішне функціонування будь-якого підприємства, а надто суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП), критично залежить від ефективного управління людським капіталом, що охоплює комплекс взаємозв'язаних процесів: мотивацію, стимулювання та перманентний професійний розвиток працівників. В умовах обмежених ресурсів та динамічного розвитку аграрного сектору, де інновації стають визначальним чинником конкурентоспроможності, ці аспекти набувають імперативного значення.

11.3.1. Мотивація людського капіталу в малому та середньому підприємництві

Мотивація до роботи є невід'ємною частиною загальної життєвої мотивації індивідуума. Вона виступає фундаментальним та детермінуючим чинником будь-якої діяльності, що формується під впливом індивідуальних потреб, можливостей їх задоволення, рівня соціальної та інтелектуальної свідомості, а також ціннісних орієнтирів. Відповідно, підходячи до проблеми мотивації, слід розглядати її крізь призму особистості працівника з його унікальними вимогами, психологією, філософією життя та життєвим кредо. Первинним пунктом управління через мотивацію є ідентифікація мотиви працівників.

Мотивація працівників є одним з найважливіших завдань керівника МСП, що вимагає глибокого розуміння психології праці, вміння та системності у підходах. Успіху завжди домагається той керівник, який володіє розвиненими здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, як наслідок, до ефективного виконання професійних обов'язків.

Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належать три ключові поняття: *зусилля* (рівень старанності), *організаційні завдання* (напрямок прикладених зусиль) та *індивідуальна потреба* (першопричина активності). Як влучно зазначає Твайла Делл, «суть мотивації полягає в тому, щоб давати людям те, що вони найбільше хочуть отримувати від роботи. Що повніше ви зможете задовольнити їхні бажання, то більше у вас шансів отримати те, що потрібно вам, а саме: продуктивність, якість, обслуговування» [3, с. 205].

Незалежно від розміру бізнесу, базові чинники мотивації є універсальними для всіх працівників. Проте критично важливо розуміти їхню індивідуальну природу: те, що має вирішальне значення для одного працівника, може бути незначним для іншого.

Існує кілька класифікацій мотиваційних факторів, зокрема: внутрішні та зовнішні; системні та управлінські; індивідуальні та колективні; монетарні і немонетарні; заохочувальні та наказові. Розглянемо детальніше окремі з них.

Внутрішні чинники мотивації походять з особистих прагнень та цінностей працівника. До них належать: самореалізація, творчість, самоствердження, переконаність, цікавість, відчуття власної значущості, особистий ріст, потреба у спілкуванні, приналежність до спільноти. Для МСП в аграрному секторі, де часто панує згуртована атмосфера, внутрішні мотиви, такі як приналежність до команди та відчуття внеску у спільну справу (наприклад, у вирощування якісної продукції), можуть бути надзвичайно сильними детермінантами ефективності.

Зовнішні чинники мотивації пов'язані з винагородами, що надаються суб'єктом підприємництва. Це можуть бути: матеріальні стимули (заробітна плата, премії), кар'єрний ріст (службове зростання), статус (посада, визнання), нематеріальне визнання (похвала, нагороди). Хоча для МСП можливості кар'єрного зростання можуть бути обмежені порівняно з великими корпораціями, гнучкі системи преміювання та публічне визнання досягнень мають виняткове значення для утримання та розвитку людського капіталу.

Дослідження показують, що за умови фінансової незалежності 20% людей не бажають працювати ні за яких обставин; з решти 36% працюватимуть у разі цікавої роботи; 36% – щоб уникнути нудьги і самотності; 14% – з боязні «втратити себе»; 9% – тому що робота приносить радість. Лише близько 12% людей мають основним мотивом діяльності – гроші, в той же час до 45% віддають перевагу славі; 35% – задоволеності змістом роботи [5, с. 206]. Це підкреслює важливість комплексного підходу до мотивації, де матеріальні стимули органічно доповнюються можливостями для самореалізації та особистісного розвитку.

Для ефективного управління мотивацією керівнику МСП необхідно:

- Чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба → мета → дія → досвід → очікування. Розуміння цього циклу дозволяє менеджерам

впливати на різні етапи, створюючи умови для задоволення потреб працівників через досягнення організаційних цілей.

- Знати фактори, які впливають на мотивацію, та вміти їх ідентифікувати для кожного працівника.
- Володіти арсеналом потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, та умовами, за яких ці потреби можна задовольнити в контексті МСП.
- Пам'ятати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення потреб, і надмірна або нецільова її доза може призвести до самозадоволення та інерції. Активно діяти можна лише тоді, коли є впевненість, що обрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

11.3.2. Стимулювання людського капіталу та система оплати праці

Стимулювання праці – це системний процес використання різних важелів для спонукання працівників до більш продуктивної та якісної роботи. Система мотивів і стимулів праці має спиратися на чітку нормативно-правову базу, що забезпечує прозорість та передбачуваність. Працівник повинен чітко розуміти вимоги, які ставляться перед ним, розмір винагороди за їх виконання та можливі санкції у разі невиконання. Стимулювання праці є ефективним лише тоді, коли органи управління вміють вимагати та підтримувати той рівень роботи, за який здійснюється винагорода. Мета стимулювання – не просто спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати якісніше та продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Матеріальне стимулювання праці в умовах ринкової економіки, що особливо актуально для МСП, базується на таких принципах [5, с. 208-209]:

1) *Ціна робочої сили*. Оплата праці працівників суб'єкта підприємництва є ціною їхньої робочої сили. Адже робоча сила, як і будь-який інший фактор виробництва, є товаром, що має вартість та споживчу вартість.

2) *Мінімальна межа заробітної плати*. Ціна робочої сили, а відповідно й заробітна плата працівників, має мінімальну межу, яка регулюється державою через встановлення та періодичне змінювання мінімальної заробітної плати. До мінімальної заробітної плати не входять доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати.

3) *Тарифна система*. Основою організації оплати праці та регулятором відмінностей у рівні заробітної плати працівників різноманітних кваліфікацій та складності робіт є тарифна система, яка включає тарифні сітки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні довідники та кваліфікаційні характеристики. Тарифну систему оплати праці використовують для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їхньої кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Для МСП ця система може бути адаптована та спрощена, але принципи диференціації за складністю та кваліфікацією залишаються ключовими.

4) *Оплата за результатами праці*. В умовах ринкової економіки оплату праці найманих працівників здійснюють за результатами їхньої праці, її кількості та якості, з урахуванням наслідків та економічного ефекту господарської діяльності підприємства. Розмір заробітної плати залежить від складності й умов роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства і максимальним розміром не обмежується.

5) *Договірне регулювання*. В умовах ринкової економіки значно підвищуються роль і значення систем договірного регулювання оплати праці, що дозволяє МСП гнучко адаптуватися до ринкових умов та індивідуальних домовленостей, а також ефективно керувати витратами на людський капітал.

6) *Державне регулювання*. Враховуючи високу соціальну значущість оплати праці, в соціально орієнтованій ринковій економіці застосовують заходи державного регулювання її розміру, що є важливим для захисту прав працівників.

Ефективна система оплати праці відіграє значну роль в управлінні людським капіталом МСП, стимулюючи працівників до підвищення продуктивності праці, що веде до підвищення ефективності використання людського потенціалу та зниження транзакційних витрат на пошук, підбір і адаптацію новоприйнятого персоналу. Вона базується на оптимальному компромісі між роботодавцем і працівником. З боку працівника розмір оплати праці повинен перевищувати обсяг коштів, потрібних для відновлення витрачених сил (задоволення індивідуальних потреб). Якщо оплата праці недостатня для забезпечення його індивідуальних потреб та підтримки життєдіяльності, то негативні наслідки та незадоволеність роботою посилюватимуться, що негайно позначиться на результатах його роботи. З боку роботодавця розмір оплати праці працівника повинен корелюватися з результатами його праці. Основна проблема полягає у знаходженні оптимального балансу у цьому компромісі, щоб оплата праці стала реальним грошовим еквівалентом результату праці кожного працівника та вартості його робочої сили.

11.3.3. Професійний розвиток людського капіталу в МСП

Професійний розвиток людського капіталу є ключовим елементом довгострокової стратегії управління людськими ресурсами, особливо для МСП в аграрному секторі. Це безперервний процес кумулятивного вдосконалення знань, навичок та компетенцій працівників, спрямований на підвищення їхньої професійної майстерності та адаптації до мінливих вимог ринку праці та технологічних змін.

Значення професійного розвитку людського капіталу для МСП:

- *Підвищення продуктивності та якості праці*. Навчання новим технологіям та методам роботи дозволяє працівникам виконувати свої обов’язки ефективніше та з вищою якістю, що є критичним для конкурентоспроможності агропродукції.
- *Адаптація до інновацій*. Аграрний сектор стрімко еволюціонує, впроваджуючи нові технології, такі як точне землеробство, біотехнології, автоматизація. Професійний розвиток забезпечує, що людський капітал МСП володіє необхідними знаннями та навичками для роботи з цими інноваціями.
- *Підвищення лояльності та мотивації*. Можливість професійного зростання є потужним немонетарним мотивом. Інвестуючи в розвиток своїх працівників, МСП демонструє турботу про їхній довгостроковий потенціал, що підвищує їхню лояльність, знижує плинність кадрів та стимулює до більш ефективної роботи.
- *Формування кадрового резерву*. Професійний розвиток дозволяє виявляти та готувати потенційних лідерів та висококваліфікованих фахівців з числа вже працюючих працівників, що є економічно вигіднішим та менш ризикованим, ніж зовнішній найм.

- *Зміцнення корпоративної культури*. Спільне навчання та розвиток сприяють формуванню єдиних цінностей, покращенню комунікації та зміцненню командного духу, що є особливо важливим для невеликих колективів МСП.

Формами та методами професійного розвитку в МСП можуть бути:

✓ *Навчання на робочому місці (on-the-job training)*. Це найбільш поширений та доступний метод для МСП, що включає наставництво, коучинг, ротацію, делегування нових завдань.

✓ *Зовнішні курси та тренінги*. Участь у короткострокових курсах, семінарах, вебінарах, що організовуються освітніми установами або спеціалізованими провайдерами. Для аграрного сектору це можуть бути курси з використання нової сільськогосподарської техніки, агрохімії, органічного землеробства тощо.

✓ *Самоосвіта та саморозвиток*. Заохочення до читання професійної літератури, участі у професійних спільнотах, онлайн-курсах.

✓ *Участь у проєктах та командах*. Залучення працівників до виконання нових, складніших проєктів, які розширюють їхні компетенції.

✓ *Стажування та обмін досвідом*. Можливість стажування на інших підприємствах або участь в програмах обміну досвідом.

Незважаючи на обмеженість ресурсів, МСП можуть ефективно реалізовувати програми професійного розвитку, зосереджуючись на практико-орієнтованих методах, використанні онлайн-ресурсів та співпраці з місцевими освітніми закладами та асоціаціями аграрного сектору. Ключовим є постійне визначення потреб у навчанні та розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, що сприятиме примноженню загального людського капіталу суб’єкта підприємництва.

Отже, успішна реалізація цілей будь-якого підприємства, і особливо МСП, безпосередньо пов’язана з оптимальним використанням людського капіталу. Люди є фундаментальним активом та стратегічним потенціалом суб’єкта підприємництва. Основним завданням управління є раціональне використання, об’єктивна оцінка, а також постійний розвиток і мотиваційне стимулювання цього потенціалу.

Для успішного здійснення функції управління людським капіталом слід виходити з трьох послідовних стадій: *стратегічного управління* (розробки кадрової політики, прогнозування й перспективного планування потреби в кадрах, їх підготовки й підвищення кваліфікації, методичного та нормативного забезпечення роботи з людським капіталом); *оперативного управління* (поточної діяльності відповідних служб, навчальних закладів щодо виконання норм законодавства й запланованих заходів); та *контролю*. У цьому контексті, сутність мотивації в організації зводиться до створення таких умов, що дозволяють працівникам відчувати можливість задоволення власних потреб через ефективне виконання своєї праці.

Комплексне управління мотивацією, стимулюванням та професійним розвитком дозволяє МСП не лише залучати та утримувати кваліфіковані кадри, а й перманентно підвищувати їхню продуктивність, адаптивність та інноваційний потенціал. Менеджери у всьому світі виробили апробовані практичні підходи до проблем управління людським капіталом, і їх неодмінно треба знати та

застосовувати в щоденній практиці управління кожному менеджеру, незалежно від його рівня. Адже будь-яка проблема суб'єкта підприємництва, зрештою, є проблемою управління людським капіталом.

11.4. Оцінка ефективності та продуктивністю людського капіталу в МСП

У контексті ефективного управління людським капіталом в малому та середньому підприємництві (МСП) вирішального значення набуває системний підхід до оцінки діяльності та продуктивності праці. Цей процес є невід'ємною частиною управлінського циклу, що дозволяє не лише моніторити досягнення, а й ідентифікувати зони для розвитку, стимулювати зростання та підвищувати загальну ефективність функціонування суб'єкта підприємництва. Він охоплює розробку валідних управлінських інструментів оцінки індивідуальної та командної продуктивності, глибинний аналіз ефективності діяльності, а також механізми надання конструктивного зворотного зв'язку, що є особливо цінним в умовах швидких інноваційних змін.

11.4.1. Значення оцінки діяльності та продуктивності праці для МСП

Для МСП, де кожен працівник становить значну частину людського капіталу, а ресурси є обмеженими, якісна оцінка діяльності має декілька критичних аспектів:

- *Ідентифікація сильних сторін та зон росту*. Регулярна оцінка допомагає виявити працівників чи команди, які демонструють високі результати, а також тих, хто потребує додаткового навчання або підтримки. Це дозволяє керівництву МСП цілеспрямовано інвестувати у примноження людського капіталу.
- *Підвищення індивідуальної та командної ефективності*. Чіткі критерії та зворотний зв'язок орієнтують працівників на досягнення конкретних цілей, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність. Для аграрного МСП це може означати оптимізацію виробничих процесів, підвищення врожайності чи ефективності використання техніки.
- *Обґрунтування управлінських рішень*. Результати оцінки є надійною основою для прийняття об'єктивних рішень щодо преміювання, кар'єрного зростання, ротації, навчання або, в окремих випадках, навіть звільнення. Це допомагає мінімізувати суб'єктивність та забезпечити справедливість у кадровій політиці.
- *Мотивація та залученість*. Прозора система оцінки та конструктивний зворотний зв'язок підвищують рівень довіри та залученості людського капіталу, адже працівники розуміють, як їхня діяльність впливає на загальний результат і що їхні зусилля помічають та цінують.
- *Адаптація до інновацій*. В умовах постійних технологічних змін в аграрному секторі, оцінка діяльності дозволяє виміряти швидкість та ефективність освоєння нових технологій, а також ідентифікувати потребу у розвитку нових компетенцій для успішного впровадження агроінновацій.

11.4.2. Інструменти та методи оцінки діяльності в МСП

Для МСП важливо використовувати практичні, економічно обґрунтовані та не надто складні інструменти оцінки, які забезпечуватимуть достатню інформативність. До найпоширеніших та найефективніших належать:

1) *Система цілей та ключових показників ефективності (KPI)*. Чітке визначення індивідуальних та командних цілей, що відповідають загальним стратегічним завданням суб'єкта підприємництва. Для МСП аграрного сектору це можуть бути KPI, пов'язані з обсягами виробництва, якістю продукції, дотриманням строків виконання окремих видів робіт, ефективністю використання ресурсів (наприклад, витрати на гектар).

2) *Оцінні співбесіди (Performance Reviews)*. Регулярні структуровані діалоги керівника з працівником для обговорення результатів роботи, досягнень, труднощів та планів на майбутнє. Часто проводяться раз на півроку або рік. У МСП ці співбесіди можуть бути менш формальними, але не менш результативними.

3) *Оцінка за методом «360 градусів»*. Хоча це більш комплексний метод, адаптовані версії можуть бути корисними для МСП. Він передбачає збір зворотного зв'язку про працівника не лише від безпосереднього керівника, а й від колег, підлеглих (за наявності) та навіть клієнтів/партнерів. Це дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну картину ефективності та компетенцій.

4) *Самооцінка*. Заохочення працівників до самоаналізу та оцінки власних досягнень та зон для покращення. Це сприяє розвитку самосвідомості та підвищенню відповідальності.

5) *Оцінка за компетенціями*. Визначення набору ключових компетенцій (професійних, особистісних, управлінських), необхідних для успішного виконання роботи, та оцінка працівників за цими компетенціями. Для агросектору це можуть бути компетенції у використанні специфічного обладнання, знання агрономії, сучасних агротехнологій тощо.

6) *Моніторинг виконання завдань*. Постійне та періодичне відстеження прогресу у виконанні поточних завдань та проєктів, що дає оперативну інформацію про продуктивність та дозволяє своєчасно реагувати на відхилення.

11.4.3. Моніторинг ефективності діяльності та зворотний зв'язок

Моніторинг ефективності діяльності в МСП не обов'язково має бути складним та ресурсозатратним. Важливо зосередитися на ключових показниках, які дійсно відображають внесок працівника чи команди у досягнення бізнес-цілей. Для МСП аграрного сектору це може бути: відсоток виконання плану посівів/збору врожаю, показники якості продукції, дотримання технологічних карт при виконанні робіт, ефективність використання техніки (наприклад, витрати пального на гектар), показники відсутності простоїв. Систематичний збір та аналіз цих даних дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вживати коригувальні заходи.

Конструктивний зворотний зв'язок є серцем ефективної системи оцінки. Це не просто вказівка на помилки, а стратегічний діалог, спрямований на розвиток. Керівники МСП повинні володіти відповідними навичками надання зворотного зв'язку, який характеризується наступними ознаками:

- *Конкретність*. Замість узагальнених тверджень, як-от «ти погано працюєш», слід використовувати конкретні приклади: «я помітив, що виконання цього завдання зайняло більше часу, ніж очікувалося через X, Y, Z».
- *Базується на фактах*. Підкріплюється даними моніторингу або верифікованими прикладами.
- *Своєчасність*. Надається якомога ближче до події, щоб працівник міг оперативно реагувати.

- *Спрямованість на поведінку, а не на особистість*. Фокусується на діях, які можна змінити, а не на суб'єктивних характеристиках особистості.

- *Зорієнтованість на майбутнє*. Містить чіткі пропозиції щодо покращення та плани розвитку.

- *Двосторонні*. Передбачає можливість для працівника висловити свою думку, задати питання та надати зворотний зв'язок керівнику.

11.4.4. Використання результатів оцінки для підвищення ефективності людського капіталу

Результати оцінки діяльності та моніторингу продуктивності є фундаментальною основою для прийняття різноманітних управлінських рішень та підвищення загальної ефективності суб'єкта підприємництва, а також примноження його людського капіталу:

- **Індивідуальні плани розвитку (ІПР)**. Залежно від результатів оцінки, для працівників розробляються персоналізовані індивідуальні плани, що включають рекомендації щодо навчання, тренінгів, наставництва для вдосконалення наявних навичок або набуття нових компетенцій, що особливо важливо для адаптації до інновацій в агробізнесі.
- **Система винагороди та визнання.** Результати оцінки стають об'єктивним критерієм для нарахування премій, бонусів, підвищення заробітної плати або інших форм матеріального та нематеріального стимулювання.
- **Кадрові рішення.** Інформація з оцінки використовується для прийняття рішень про підвищення, переведення, ротацію або, у крайньому разі, обґрунтоване звільнення працівників, які не відповідають вимогам посади.
- **Оптимізація процесів.** Аналіз продуктивності може виявити «вузькі місця» у виробничих процесах або організаційній структурі, що дозволяє керівництву МСП вносити відповідні корективи та підвищувати операційну ефективність.
- **Формування стратегії розвитку людського капіталу.** Узагальнені дані оцінки допомагають формувати довгострокові програми навчання, розробляти програми залучення та утримання талантів, а також планувати кадровий резерв, що є ключовим для сталого розвитку суб'єкта підприємництва.

Таким чином, ефективне управління оцінкою діяльності та продуктивністю праці через постійний моніторинг та конструктивний зворотний зв'язок є не просто контролюючим механізмом, а потужним інструментом розвитку для малого та середнього підприємництва. Це дозволяє МСП не лише підвищити оперативну ефективність та продуктивність людського капіталу, а й успішно впроваджувати інновації, будувати сильну команду та забезпечувати своє стале зростання в умовах сучасного ринку.

11.5. Управління розвитком організаційної культури та командної синергії в МСП

В умовах малого та середнього підприємництва (МСП), особливо в аграрному секторі, де людський капітал часто є ключовим стратегічним ресурсом, організаційна культура та командна взаємодія набувають особливого, фундаментального значення. На відміну від великих корпорацій, у МСП ці аспекти

формуються більш органічно та є безпосередньо впливовими на повсякденну діяльність, але їхнє свідоме та цілеспрямоване управління є критично важливим для успіху, ефективної адаптації до інновацій та забезпечення стійкого розвитку.

11.5.1. Сутність та значення організаційної культури в МСП

Організаційна культура – це комплексна сукупність спільних цінностей, норм, переконань, правил поведінки та символів, які детермінують спосіб функціонування суб'єкта підприємництва та впливають на взаємодію між працівниками, з клієнтами та зовнішнім середовищем. У МСП, завдяки компактності колективу та інтенсивній комунікації, організаційна культура часто є більш вираженою, гомогенною та має безпосередній вплив на щоденну діяльність.

Для МСП сильна, усвідомлено сформована організаційна культура виконує декілька ключових функцій:

- *Формування ідентичності та єдності*. Вона створює відчуття приналежності та спільної мети серед працівників, що є особливо важливим у невеликих, взаємозалежних командах.
- *Спрощення адаптації та соціалізації*. Чітко визначені цінності та норми полегшують інтеграцію нових працівників, які швидко розуміють «прийняті правила гри» та корпоративні очікування.
- *Мотивація та лояльність*. Сприятлива культура, заснована на довірі, взаємоповазі та визнанні, підвищує задоволеність працівників та їхню лояльність до суб'єкта підприємництва, зменшуючи плинність кадрів.
- *Орієнтир для прийняття рішень та поведінки*. Культура надає ефективні рамки для прийняття рішень, орієнтуючи працівників на певні дії та стандарти поведінки навіть без прямого нагляду.
- *Репутація та імідж*. Сильна, позитивна організаційна культура сприяє формуванню привабливого іміджу суб'єкта підприємництва на ринку праці та серед партнерів, залучаючи висококваліфікований людський капітал.
- *Сприяння інноваціям*. Культура, яка заохочує відкритість, експерименти, навчання на помилках та співпрацю, є сприятливим середовищем для впровадження агроінновацій та ефективної адаптації до змін. Для МСП аграрного сектору це може означати готовність до впровадження нових технологій вирощування, оптимізації процесів або пошуку альтернативних ринків збуту.

На відміну від великих компаній, де культура може бути більш формалізованою через розгалужену ієрархію, у МСП вона часто формується на основі особистості засновника/керівника та неформальних взаємин. Важливо свідомо впливати на цей процес, щоб культура була проактивною та стратегічно спрямованою, а не просто реакцією на зовнішні обставини.

11.5.2. Механізми формування організаційної культури в МСП

Формування організаційної культури в МСП є постійним, динамічним процесом, що вимагає безперервної уваги керівництва та системної інтеграції в усі аспекти діяльності:

1. *Лідерство та особистий приклад керівника*. Особисті цінності, поведінка та стиль управління керівника є найважливішим фактором формування культури. Керівник МСП виступає ключовою рольовою моделлю, і його дії, а не лише декларації, визначають норми для колективу.

2. *Формулювання місії, бачення та цінностей*. Чітке визначення того, чим займається суб'єкт бізнесу, куди він «прямує» та які принципи ним керують, стає орієнтиром для всіх працівників. Ці елементи мають бути не просто декларацiями, а органічно інтегровані в щоденну операційну діяльність.

3. *Система комунікацій*. Відкрита, прозора та двостороння комунікація сприяє ефективному поширенню цінностей та норм. У МСП це може проявлятися через регулярні неформальні зустрічі, спільні обіди, оперативні «п'ятихвилинки» для обговорення поточних справ та обміну інформацією.

4. *Процеси найму та адаптації*. Критично важливо залучати працівників, чиї цінності корелюють з культурою суб'єкта підприємництва. Процес адаптації (онбордингу) має не лише знайомити з посадовими обов'язками, а й інтегрувати новачків у колектив, роз'яснюючи «правила гри» та корпоративні очікування.

5. *Система заохочень та покарань*. Те, за що хвалять, винагороджують або, навпаки, застосовують санкції, формує уявлення про прийнятну та бажану поведінку. Послідовність у застосуванні цих механізмів є ключовою для закріплення культурних норм..

6. *Традиції та ритуали*. Спільні святкування, корпоративні заходи (наприклад, щорічне відзначення збору врожаю суб'єктами МСП агробізнесу), внутрішні змагання або ритуали вітання створюють емоційний зв'язок та зміцнюють культуру.

7. *Управління простором*. Навіть організація робочого місця, спільні зони відпочинку або харчування можуть відображати та підтримувати бажану культуру (наприклад, відкритість, співпрацю, горизонтальні зв'язки).

11.5.3. Важливість командної взаємодії в МСП

У МСП, на відміну від великих структур, де іноді можлива ізольована робота, командна взаємодія є не просто бажаною, а часто критично необхідною умовою успіху. Менша кількість працівників означає, що кожна роль є більш багатогранною, а взаємозалежність між працівниками значно вища. Ефективна команда в МСП може швидко реагувати на зміни, ділитися знаннями та взаємно підтримувати один одного, що особливо цінно в умовах сезонності аграрного виробництва чи потреби у швидкому впровадженні нових технологій.

Переваги сильної командної взаємодії для МСП:

- *Оперативність та гнучкість*. Згуртована команда може швидше адаптуватися до нових викликів та приймати ефективні рішення.
- *Синергетичний ефект*. Спільна робота дозволяє досягати більшого, ніж сума індивідуальних зусиль, завдяки обміну ідеями, взаємодоповненню компетенцій та колективному інтелекту.
- *Підвищення інноваційності*. Командна робота сприяє обміну знаннями, генерації нових ідей та колективному вирішенню складних завдань, що є основою для агроінновацій та розвитку.
- *Зниження стресу та вигорання*. Взаємодопомога та підтримка в команді зменшують навантаження на окремих працівників та підвищують психологічний комфорт у колективі.
- *Підвищення якості роботи*. Спільний контроль, взаємна відповідальність та конструктивна критика підвищують загальну якість виконуваних завдань.

11.5.4. Методи побудови та підтримки ефективної командної роботи в МСП

Побудова ефективної командної роботи в МСП вимагає цілеспрямованих зусиль та застосування практичних методів:

1. *Чітке визначення ролей та відповідальності*. Кожен член команди повинен розуміти свою роль, очікування та те, як його робота впливає на загальний результат. У МСП ролі часто можуть бути гнучкими, але основні зони відповідальності мають бути зрозумілими.

2. *Спільні цілі та завдання*. Команди повинні мати чіткі, вимірні та амбітні цілі, які мотивують до співпраці та колективної відповідальності. Це може бути успішне завершення посівної кампанії, досягнення певного рівня врожайності або впровадження нової системи поливу.

3. *Ефективна комунікація*. Регулярні зустрічі (як формальні, так і неформальні), відкриті канали зв'язку, обмін інформацією та активне слухання є фундаментальними для командної взаємодії.

4. *Заохочення до співпраці*. Створення умов, де співпраця цінується та винагороджується. Це може бути реалізовано через спільні бонуси за досягнення командних цілей або публічне визнання колективних зусиль.

5. *Розвиток довіри та взаємоповаги*. Довіра є основою будь-якої ефективної команди. Керівник повинен сприяти відкритому спілкуванню, чесності та підтримці між членами команди, створюючи психологічно безпечне середовище.

6. *Управління конфліктами*. Хоча це окремий параграф, наявність механізмів конструктивного вирішення конфліктів у команді є критичною для підтримки здорової та продуктивної взаємодії.

7. *Командне навчання та розвиток*. Спільне навчання, тренінги з розвитку командних навичок (наприклад, рішення проблем, комунікація, управління часом) зміцнюють команду та підвищують її загальну компетентність.

8. *Спільні заходи та тімбілдінг*. Неформальні зустрічі, корпоративні заходи, що не пов'язані безпосередньо з роботою, допомагають покращити міжособистісні стосунки та зміцнити командний дух. Для аграрного сектору це може бути спільний відпочинок після сезону, участь у місцевих святах, що сприяють формуванню спільноти.

11.5.5. Вплив на продуктивність та інноваційний потенціал

Міцно сформована організаційна культура та ефективна командна взаємодія безпосередньо впливають на продуктивність праці та інноваційний потенціал МСП. Коли працівники поділяють спільні цінності, розуміють свою роль у досягненні загальних цілей і відчувають підтримку команди, вони є більш мотивованими, залученими та готовими докладати додаткових зусиль. Це особливо важливо в аграрному секторі, де відданість справі, адаптивність до мінливих умов та готовність до впровадження нових технологій (наприклад, нові сорти, технології обробки ґрунту) є ключовими для успіху.

Синергія, що виникає в ефективній команді, дозволяє швидше впроваджувати інновації, розв'язувати складні виробничі завдання та оперативно реагувати на виклики ринку, забезпечуючи стійкий та конкурентоспроможний розвиток МСП.

11.6. Управління конфліктами в системі управління людським капіталом МСП

Управління конфліктами становить невід'ємний компонент ефективного менеджменту людського капіталу, що набуває особливої значущості в контексті малого та середнього підприємництва (МСП). На відміну від великих корпорацій, де наявність спеціалізованих HR-структур може мінімізувати безпосередній деструктивний вплив конфліктів на операційну діяльність, у середовищі МСП кожен конфлікт потенційно може спричинити значні негативні наслідки для згуртованості колективу, його продуктивності та інноваційного потенціалу. Близькі міжособистісні взаємодії та обмеженість кадрових ресурсів роблять запобігання та ефективне вирішення конфліктів критично важливим фактором стабільності та розвитку бізнесу. Ця актуальність посилюється в аграрному секторі, особливо у фермерських господарствах, де сезонність та інтенсивні навантаження можуть посилювати ризики виникнення непорозумінь.

11.6.1. Сутність управління конфліктом та його діагностика

Конфлікт-менеджмент може бути концептуалізований у двох основних площинах: індивідуально-психологічній (внутрішній) та організаційно-управлінській (зовнішній). Перша стосується розвитку особистісних навичок саморегуляції поведінки індивіда під час конфліктної взаємодії. Друга, що є пріоритетною для управлінців МСП, відображає організаційно-технологічні аспекти даного складного процесу, де суб'єктом управління виступає керівник, лідер команди або посередник.

Управління конфліктом визначається як цілеспрямований, системний вплив на динаміку конфліктної ситуації, що обумовлюється об'єктивними закономірностями, з метою сприяння розвитку або, навпаки, нейтралізації деструктивних наслідків для соціальної системи, до якої належить даний конфлікт. Основна мета управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів, що підривають ефективність діяльності, та адекватному врегулюванні функціональних (конструктивних) конфліктів, які потенційно можуть слугувати джерелом розвитку та інновацій.

Для керівника МСП, який нерідко виконує функції HR-менеджера, фінансиста та операційного директора, діагностика конфлікту є першим і найважливішим етапом управлінського циклу. Вона передбачає комплексний аналіз для визначення ключових складових конфлікту та його причин. Якісна діагностика допомагає ідентифікувати: першопричини конфліктної ситуації; безпосередніх учасників конфліктного протиборства та зацікавлених сторін; динаміку розвитку конфлікту (стадії ескалації чи деескалації); позиції конфліктуючих сторін (їхні цілі, потреби, очікування, приховані мотиви); потенційні методи, засоби та форми вирішення конфлікту.

Процес діагностики конфлікту інтегрує кілька послідовних кроків:

1. *Визначення сутності та предмета конфлікту*. На початковому етапі необхідно чітко сформулювати проблему. Наприклад, конфлікт може виникнути через відсутність довіри між працівниками, що суттєво погіршує взаємодію та комунікацію в невеликому колективі МСП. Або ж це може бути нерівномірний розподіл виробничого навантаження (що в аграрному секторі, з його сезонністю, є

типовим фактором ризику і може різко знижувати продуктивність праці), що призводить до незадоволення та конфліктів. Точне визначення природи конфлікту є ключовим для його подальшого врегулювання, оскільки дозволяє керівнику МСП впливати на першопричину, а не лише на зовнішні прояви, що забезпечує стабільність операційної діяльності.

2. *Ідентифікація учасників конфлікту*. Після з'ясування загальної проблеми необхідно визначити всіх залучених сторін – це можуть бути окремі особи, неформальні групи чи навіть взаємодіючі підрозділи. У контексті МСП важливо враховувати, що «побічні» учасники (керівники, колеги, які спостерігають за конфліктом) можуть мати значний вплив на його розвиток, підтримуючи одну зі сторін. Розуміння цих зв’язків дозволяє керівнику МСП враховувати рольові фактори та формувати більш об'єктивну картину конфлікту, що є критичним в умовах обмежених ресурсів та персоналізованих відносин.

3. *Визначення позицій суб’єктів конфлікту та їхніх ролей*. На цьому етапі з'ясовуються основні потреби, мотиви та побоювання кожного учасника, адже саме вони детермінують поведінку людей. Графічне відображення цих елементів (наприклад, за допомогою методу картографії конфлікту) значно розширює можливості для аналізу та пошуку нетривіальних рішень. Для МСП, де керівник часто добре знає своїх працівників, глибоке розуміння їхніх особистих мотивів дозволяє обирати індивідуалізовані та ефективні стратегії вирішення конфлікту, уникаючи шаблонних підходів, які можуть бути неефективними у малих колективах.

4. *Визначення методів вирішення конфлікту*. Це завершальний етап діагностики, який інтегрує результати попереднього аналізу та базується на системному підході. Правильний вибір методу вирішення конфлікту є запорукою мінімізації його негативних наслідків для МСП, де кожне рішення має високу ціну з огляду на обмеженість людського капіталу.

11.6.2. Зміст процесу управління конфліктами

Управління конфліктами як складний, багатоаспектний процес охоплює ряд ключових видів діяльності, що візуалізовані на рис. 11.6.1.

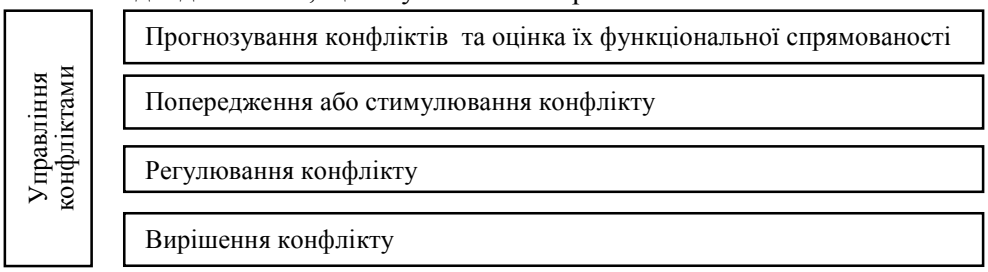


Рис. 11.6.1. Види діяльності процесу управління конфліктами

Джерело: сформовано автором

Розглянемо зазначені види діяльності управління конфліктами детальніше.

Прогнозування конфліктів та оцінка їхньої функціональної спрямованості. Це один із найважливіших видів діяльності суб’єкта управління, спрямований на завчасне виявлення потенційних конфліктів. Основними джерелами для прогнозування є аналіз об’єктивних (наприклад, нерівномірний

розподіл ресурсів, неефективна організаційна структура) та суб'єктивних (індивідуально-психологічні особливості працівників, їхні ціннісні орієнтири) умов взаємодії. У колективі МСП такими факторами можуть бути: стиль управління керівника, рівень соціальної напруги, соціально-психологічний клімат, роль лідерів та неформальних мікрогруп. Для МСП, де керівник часто має прямий контакт з кожним працівником, своєчасне прогнозування дозволяє вжити превентивних заходів до того, як конфлікт перетвориться на деструктивний, що є значно ефективнішим з точки зору ресурсозбереження, ніж його подальше врегулювання.

Попередження конфлікту – це діяльність суб'єкта управління, спрямована на недопущення виникнення конфлікту, особливо його дисфункціональних форм. Попередження конфліктів базується на якісному прогнозуванні. На основі інформації про назріваючий небажаний конфлікт здійснюються активні дії щодо нейтралізації комплексу детермінуючих його факторів. Цю форму можна назвати вимушеним попередженням. Однак конфлікти можна попереджати і шляхом превентивних заходів, що є складовою ефективного управління соціальною системою загалом. Основними шляхами такого попередження в МСП можуть бути: постійна увага до задоволення потреб та запитів працівників (навіть дрібні непорозуміння, якщо вони не вирішуються, можуть ескалювати у МСП); ретельний підбір та розміщення працівників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей та сумісності (особливо важливо для невеликих колективів); неухильне дотримання принципів соціальної справедливості у всіх управлінських рішеннях, що стосуються інтересів колективу та окремих осіб; формування у працівників високої культури спілкування та навичок конструктивного вирішення розбіжностей.

Стимулювання конфлікту – це цілеспрямовані дії суб'єкта управління, спрямовані на провокацію конструктивного конфлікту. Таке стимулювання виправдане лише стосовно функціональних (конструктивних) конфліктів, які можуть сприяти генерації нових ідей, виявленню прихованих проблем або пошуку оптимальних рішень. Засобами стимулювання можуть бути: постановка проблемного питання для обговорення, конструктивна критика поточної ситуації, ініціювання дискусій. Для МСП, де керівник має прямий вплив на організаційну культуру, стимулювання здорових дискусій є ефективним механізмом інновацій та покращення процесів. Проте, при цьому керівник МСП повинен бути повністю готовим до конструктивного управління цим конфліктом, інакше він може швидко вийти з-під контролю, спричинивши значні втрати людського капіталу.

Регулювання конфлікту. Це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в напрямку вирішення.

Регулювання передбачає низку етапів:

- Визнання реальності конфлікту всіма конфліктуючими сторонами.
- Досягнення згоди між сторонами щодо визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії (наприклад, етикет спілкування, правила вирішення спірних питань).
- Створення (або залучення) відповідних органів управління, робочих груп чи медіаторів для регулювання конфліктної взаємодії. У МСП цю роль часто

виконує сам керівник або довірена особа, що вимагає від нього високих комунікативних та медіаційних навичок, оскільки формалізовані інструменти врегулювання конфліктів часто відсутні.

Серед технологій регулювання конфлікту можна виділити: *інформаційні* (ліквідація дефіциту інформації, виключення помилкової інформації, усунення чуток); *комунікативні* (організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії); *соціально-психологічні* (робота з неформальними лідерами, і мікрогрупами, зниження соціальної напруги та підвищення рівня соціального клімату в колективі) та *організаційні* (вирішення кадрових питань, використання методів стимулювання праці, оптимізація умов взаємодії працівників).

Вирішення конфлікту. Це заключний етап управління конфліктом, пов'язаний із його завершенням. Вирішення може бути повним або неповним. *Повне вирішення* досягається при усуненні першопричин, предмета конфлікту та всіх конфліктних ситуацій. *Неповне вирішення* відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або ситуації. У такому випадку воно може бути етапом на шляху до повного вирішення. Для МСП прагнення до повного вирішення конфліктів є оптимальним, оскільки залишені «невирішеними» проблеми можуть знову загостритися, підриваючи і без того крихкий баланс у невеликому колективі та негативно впливаючи на його людський капітал.

11.6.3. Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях: модель прийняття та їх ефективність

У процесі управління конфліктною ситуацією прийняття науково обґрунтованих рішень щодо усунення причин, що її породили, або зміни цілей поведінки учасників конфлікту має вирішальне значення. **Рішення конфлікту** – це вибір, який повинна зробити людина (посадова особа) по усуненню причин, що породили конфлікт, або зміні цілей поведінки учасників конфлікту. Залежно від типу конфлікту, пошуком рішень можуть займатися як окремі особи (у випадку внутрішньо особистісних та міжособистісних конфліктів), так і різні суб'єкти: керівництво організації, служба управління людським капіталом (якщо така є), або, у крайніх випадках, зовнішні інстанції.

Для керівника МСП, який найчастіше є головним «конфлікт-менеджером» та є відповідальним за збереження людського капіталу, здатність приймати ефективні рішення під час конфлікту є критично важливою. Це вимагає не лише знання теорії, а й розвинених навичок діагностики, комунікації, емпатії та готовності до відповідальності. Загальна модель прийняття науково-обґрунтованого рішення з управління конфліктом візуалізована на рис. 11.6.2.

Рис. 11.6.2. Модель прийняття науково-обґрунтованого рішення з управління конфліктом

Хоча універсального алгоритму управління конфліктами не існує, оскільки він залежить від змісту, умов виникнення та розвитку кожного конкретного конфлікту, керівник МСП повинен володіти гнучкістю та аналітичним мисленням для адаптації підходів.

Розуміння природи конфліктів та володіння інструментами їх вирішення дозволяє керівнику МСП не лише мінімізувати деструктивні наслідки, але й використовувати конфліктні ситуації як каталізатор для розвитку, покращення внутрішніх процесів та зміцнення командної синергії, що, зрештою, позитивно впливає на загальну продуктивність та інноваційний потенціал людського капіталу суб'єкта підприємництва.

Висновки до розділу 11

Даний розділ був присвячений комплексному дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів управління людським капіталом у сфері малого та середнього підприємництва (МСП), що в умовах динамічних ринкових трансформацій, посилення конкуренції та специфіки аграрного сектору є детермінуючим фактором успішності та сталого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Глибинне розуміння та ефективне застосування принципів та інструментів управління людським капіталом дозволяє суб'єктам МСП не лише адаптуватися до перманентних змін, а й проактивно формувати внутрішнє середовище для інноваційного розвитку.

У ході дослідження було систематизовано та експліковано наступні ключові аспекти:

11.1. *Розкрито концептуальні засади та специфіку управління людським капіталом в МСП.* Доведено, що в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища людський капітал є не просто ресурсом, а визначальним стратегічним активом МСП. Його ефективне управління є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до змін та сталого розвитку, особливо в аграрному секторі, де людський фактор та його компетентність мають безпосередній вплив на виробничі результати.

11.2. *Верифіковано особливості управління формуванням та примноженням кадрового складу в МСП.* Встановлено, що ефективне формування та примноження кадрового складу в МСП вимагає системного підходу, що виходить за межі традиційного найму. Підкреслено критичну важливість продуманої політики залучення, ретельного відбору, швидкої адаптації та стратегічного утримання кваліфікованих працівників, що є запорукою мінімізації плинності кадрів та формування стабільного трудового колективу, особливо важливого в умовах сезонності агробізнесу.

11.3. *Деталізовано процесуальний аспект управління мотивацією, стимулюванням та професійним розвитком персоналу в МСП.* Проаналізовано, що адекватні системи мотивації та стимулювання є ключовими для підвищення продуктивності праці та лояльності працівників МСП. Доведено імперативність постійних інвестицій у безперервний професійний розвиток людського капіталу, що дозволяє персоналу набувати нових компетенцій, адаптуватися до

технологічних інновацій та підтримувати високий рівень продуктивності в умовах змін аграрного ринку.

11.4. *Систематизовано ключовий інструментарій оцінки ефективності та продуктивності людського капіталу в МСП.* Визначено, що впровадження ефективних систем оцінки діяльності та продуктивності є необхідною передумовою для ідентифікації зон покращення, оптимізації розподілу ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Підкреслено, що для МСП релевантна оцінка дозволяє максимізувати віддачу від обмежених кадрових інвестицій та посилити їхню конкурентну позицію.

11.5. *Висвітлено аспекти управління розвитком організаційної культури та командної синергії в МСП.* Доведено, що сильна, позитивна організаційна культура та ефективна командна взаємодія є фундаментальними для МСП, оскільки вони сприяють формуванню спільної ідентичності, підвищенню лояльності, спрощенню адаптації та є живильним середовищем для інновацій. Обґрунтовано, що синергетичний ефект від згуртованої команди значно перевищує суму індивідуальних зусиль, що є критичним для успіху малих підприємств.

11.6. *Представлено комплексний підхід до управління конфліктами в системі менеджменту людського капіталу МСП.* Обґрунтовано критичну важливість своєчасної діагностики, прогнозування, попередження та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій. Констатовано, що ефективний конфлікт-менеджмент дозволяє мінімізувати деструктивний вплив конфліктів, зберегти сприятливий психологічний клімат у колективі та трансформувати потенційні кризи на імпульси для розвитку, покращення внутрішніх процесів та зміцнення командної взаємодії.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що успішне функціонування та сталий розвиток МСП, особливо в аграрному секторі, значною мірою залежить від інтегрованої, проактивної та цілеспрямованої політики управління людським капіталом. Ефективна імплементація його принципів та інструментів, що включає інвестиції у розвиток працівників, формування позитивної корпоративної культури та вміння ефективно вирішувати конфлікти, формує іманентний базис для інноваційного розвитку та забезпечення стійких конкурентних переваг суб’єкта підприємництва на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 12. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСУВАННЯМ, ВИТРАТАМИ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯМ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

В умовах сучасних економічних трансформацій, що характеризуються посиленням глобальної конкуренції, динамікою ринків та постійною зміною регуляторних вимог, ефективне управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням стає одним із наріжних каменів успішного управління будь-яким суб'єктом підприємництва. Особливо це актуально для аграрного сектору, який, з одного боку, є стратегічно важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни, а з іншого – постійно стикається зі специфічними викликами, такими як сезонність виробництва, кліматичні ризики та висока волатильність цін на сільськогосподарську продукцію.

Даний розділ монографії присвячений комплексному розкриттю сутності та інструментів фінансового менеджменту як невід'ємних складових загальної системи управління суб'єктом підприємництва. Він послідовно розкриває основні теоретичні та практичні аспекти, починаючи від концептуальних засад фінансового менеджменту, його ролі, цілей, завдань та принципів. Особливу увагу зосереджено на методології управління фінансуванням, детально розглядаючи джерела та принципи залучення капіталу, а також специфічні особливості фінансування суб'єктів малого та середнього агробізнесу. Далі у розділі розглядаються два ключові функціональні напрями, що безпосередньо впливають на рентабельність та конкурентоспроможність продукції: управління витратами та ціноутворення. Комплексний аналіз цих аспектів доповнюється поглибленим вивченням їхнього взаємозв'язку з фінансовими результатами діяльності підприємства, що демонструє їхній синергетичний вплив. Розділ завершується аналізом бюджетування як універсального інструмента фінансового планування та контролю, що є ключовим для забезпечення фінансової дисципліни, оптимізації грошових потоків та досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Комплексне дослідження цих аспектів дозволить сформувати цілісне уявлення про управління фінансовими процесами як про фундаментальну систему, знання якої є критично важливим для побудови ефективного, стійкого та конкурентного бізнесу.

12.1. Концептуальні основи фінансового менеджменту суб'єкта підприємництва

Фінансовий менеджмент є невід'ємним і стратегічно важливим елементом ефективної системи управління будь-яким суб'єктом підприємництва, що забезпечує його життєздатність та динамічний розвиток. У сучасних умовах турбулентності та високої конкуренції, особливо в аграрному секторі, де бізнес-процеси значною мірою залежать від природно-кліматичних та сезонних чинників, розуміння та вміле застосування засад фінансового менеджменту набуває критичного значення. Він акумулює сукупність принципів, методів та інструментів, спрямованих на раціоналізацію процесів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів задля досягнення стратегічних і тактичних цілей суб'єкта підприємництва.

12.1.1. Сутність, цілі та завдання фінансового менеджменту

Сутність фінансового менеджменту полягає в ефективному управлінні фінансовими потоками та активами суб'єкта підприємництва, що дозволяє максимізувати добробут власників у довгостроковій перспективі. Як функціональна підсистема загальної системи управління, він забезпечує безперервність кругообігу капіталу та є мистецтвом і наукою з управління грошовими потоками, інвестиціями та джерелами їх фінансування.

Генеральна (головна) ціль фінансового менеджменту в ринковій економіці дефінується як максимізація ринкової вартості суб'єкта підприємництва, що еквівалентно добробуту його власників. Для суб'єктів агробізнесу, які зазвичай володіють значними необоротними активами та є чутливими до циклічності, це означає не лише оптимізацію прибутковості, а й підвищення капіталізації, забезпечення фінансовою стійкості в умовах сезонності та кліматичних ризиків, а також зростання інвестиційної привабливості.

Досягнення цієї головної цілі декомпозується на низку взаємопов'язаних **стратегічних та тактичних завдань**, що визначають основні напрями фінансової діяльності, зокрема:

1) Ефективне формування фінансових ресурсів шляхом пошук та вибору оптимальних джерел фінансування (як власних, так і залучених) з урахуванням їхньої вартості, доступності, умов залучення та рівня пов'язаного з ними ризику. Для аграрних підприємств це може бути залучення банківських кредитів під заставу врожаю, лізингове фінансування сільськогосподарської техніки або використання державних програм підтримки.

2) Оптимізацію структури капіталу (співвідношення власного та позичкового капіталу) з метою мінімізації його середньозваженої вартості та максимізації фінансової стійкості суб'єкта підприємництва. Цей аспект є особливо важливим для агробізнесу через значну потребу в інвестиціях у землю, сільськогосподарську техніку, інфраструктуру та оборотні кошти.

3) Ефективне використання фінансових ресурсів через їх раціональне розміщення в активи, які здатні генерувати максимальний дохід, при одночасному дотриманні необхідного рівня ліквідності та платоспроможності. Ефективне використання ресурсів охоплює управління інвестиціями (формування та реалізація інвестиційного портфеля), управління оборотним капіталом (оптимізація запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів) та управління грошовими потоками.

4) Підтримання фінансової стійкості та платоспроможності суб'єкта підприємництва. шляхом своєчасного та в повному обсязі виконання своїх фінансових зобов'язань перед кредиторами, постачальниками, працівниками та бюджетом. Для аграрного сектору, де грошові потоки є нерівномірними через сезонність виробництва та реалізації продукції, підтримання ліквідності та платоспроможності вимагає особливої уваги до фінансового планування та резервування.

5) Мінімізація фінансових ризиків через ідентифікацію, оцінку, аналіз та управління різноманітними ризиками, що пов'язані з фінансовою діяльністю суб'єкта підприємництва. До них належать інфляційні, процентні, валютні, кредитні, операційні ризики, а також ризики, специфічні для аграрного сектору

(наприклад, кліматичні ризики, ризики цінових коливань на сільськогосподарську продукцію).

6) Створення ефективної системи фінансового контролю та звітності, що полягає у розробці та впровадженні механізмів внутрішнього фінансового контролю та забезпеченні достовірності, повноти та своєчасності фінансової інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та зовнішнього звітування.

12.1.2. Принципи фінансового менеджменту

Ефективне функціонування системи фінансового менеджменту ґрунтується на дотриманні низки фундаментальних принципів, що забезпечують її системність, обґрунтованість, наукову цінність та результативність. Хоча принципи є універсальними для будь-якої сфери підприємницької діяльності, їх застосування в агробізнесі може мати свою специфіку, обумовлену галузевими особливостями.

Так, **принцип системності та інтеграції** передбачає, що фінансовий менеджмент є цілісною системою, всі елементи якої (фінансові ресурси, інструменти, методи, управлінські рішення) взаємопов'язані та взаємозалежні. Фінансові рішення мають розглядатися в комплексі та бути узгодженими з іншими функціональними сферами управління (виробничою, маркетинговою, кадровою, інноваційною тощо). Наприклад, використання нових сортів зернових (інноваційна стратегія) потребує відповідного фінансового забезпечення на дослідження, розробку та впровадження.

Згідно з **принципом стратегічної спрямованості**, усі фінансові рішення, незалежно від їхнього масштабу, повинні бути підпорядковані довгостроковим стратегічним цілям розвитку суб'єкта підприємництва. Це означає, що тактичні завдання фінансового менеджменту мають бути узгоджені з генеральною ціллю максимізації ринкової вартості. Для агробізнесу це може бути стратегія розширення земельного банку, модернізація зрошувальних систем, вихід на нові експортні ринки чи диверсифікація виробництва в суміжні галузі (наприклад, переробка сільськогосподарської продукції).

Відповідно до **принципу ефективності (прибутковості)**, кожне фінансове рішення має генерувати дохід, що перевищує витрати на залучення та використання капіталу. Це вимагає постійного аналізу рентабельності різних видів діяльності та активів.

Принцип компромісу між ризиком та дохідністю передбачає, що усі фінансові рішення пов'язані з певним рівнем ризику. Як правило, чим вищий потенційний дохід, тим вищий і ризик, і навпаки. Фінансовий менеджер повинен знаходити оптимальний баланс між бажаною дохідністю та прийнятним для суб'єкта підприємництва рівнем ризику, виходячи з його можливостей управління ним. Для аграрного сектору це може бути вибір між вирощуванням високоприбуткових, але більш чутливих до погодних умов культур (наприклад, деяких овочів), та більш стабільних, але менш дохідних (наприклад, пшениці).

Принцип динамічності (гнучкості та адаптивності) вимагає від фінансового менеджменту гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього (макроекономічна ситуація, зміни в законодавстві, коливання цін на ринках сільськогосподарської продукції та ресурсів, політичні ризики) та внутрішнього (зміни в структурі виробництва, впровадження нових технологій,

зміна організаційної структури) середовища. Особливо актуально для агробізнесу в умовах глобальних кліматичних змін, геополітичних викликів та високої волатильності цін на світових ринках.

Принцип інформаційної достатності та достовірності підкреслює, що ефективні та обґрунтовані фінансові рішення можливі лише за наявності повної, своєчасної, достовірної та релевантної фінансової інформації. Це вимагає розбудови ефективної системи фінансового обліку, аналізу, внутрішнього контролю та звітності. Недостатня або викривлена інформація може призвести до хибних управлінських рішень та значних фінансових втрат.

Принцип відповідальності передбачає, що кожне фінансове рішення має бути прийняте особою або групою осіб, які несуть чітко визначену відповідальність за його наслідки, як позитивні, так і негативні. Це сприяє підвищенню дисципліни та обґрунтованості рішень.

Хоча вищезгадані принципи є універсальними, їх застосування повинно враховувати особливості конкретної галузі. Для аграрного сектору це проявляється у: *сезонності виробництва* (вимагає специфічного підходу до планування грошових потоків та управління оборотним капіталом); *залежності від природно-кліматичних умов* (зумовлює підвищені ризики та потребує інструментів страхування або диверсифікації); *значних інвестиціях в основні засоби* (вимагає ретельного аналізу інвестиційних проектів та пошуку довгострокових джерел фінансування); *специфіці ринків збуту та ціноутворення* (впливає на формування виручки); *використанні земельних ресурсів* (основного засобу виробництва, що вимагає особливого підходу до оцінки та обліку).

Дотримання універсальних принципів, з урахуванням специфіки галузі, формує надійну методологічну основу для побудови суб'єктом підприємництва ефективної системи фінансового менеджменту.

12.1.3. Система управління фінансами бізнесу

Система управління фінансами суб'єкта підприємництва є організованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію функцій та завдань фінансового менеджменту. Її ефективність визначається здатністю формувати, розподіляти та використовувати фінансові ресурси таким чином, щоб максимізувати ринкову вартість суб'єкта підприємництва та забезпечити його сталий розвиток. Структурно система управління фінансами включає суб'єкт та об'єкт управління, а також механізм управління, що реалізує їхню взаємодію.

Об'єктом управління у фінансовому менеджменті виступає сукупність фінансових відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів суб'єкту підприємництва. Це включає: *грошові потоки* (рух грошових коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності); *фінансові ресурси* (власний та залучений капітал, що перебуває в розпорядженні суб'єкта підприємництва); *активи* (оборотні та необоротні активи, що використовуються у господарській діяльності); *фінансові результати* (прибуток/збиток від різних видів діяльності); *фінансові ризики* (потенційні загрози втрат, пов'язані з фінансовою діяльністю).

Суб'єктом управління є система органів управління та фахівців, які приймають та реалізують фінансові рішення. Залежно від масштабу та організаційно-правової форми суб'єкта підприємництва, суб'єкт управління може

включати: *власників/акціонерів* (визначають загальні стратегічні фінансові цілі); *вищий менеджмент* (генеральний директор, фінансовий директор, що розробляють та реалізують фінансову стратегію); *фінансову службу* (відділи, департаменти (бухгалтерія, планово-фінансовий відділ, казначейство), які здійснюють оперативне управління фінансами, облік, аналіз та контроль); *інші підрозділи*, що впливають на формування витрат, доходів та потребу у фінансових ресурсах (наприклад, відділ збуту, виробничий відділ).

Приклад: У великому агрохолдингу суб'єктом управління буде не лише фінансовий департамент, а й агрономи (які впливають на обсяги та якість врожаю, а отже, на доходи), інженери (які відповідають за обслуговування техніки, що впливає на витрати та амортизацію), керівники елеваторів (що впливають на запаси та витрати зберігання). Об'єктом управління буде весь кругообіг коштів, від інвестицій у насіння та добрива до отримання виручки від реалізації зерна та сплати податків.

Управління фінансами реалізується через виконання таких *основних функцій*:

1) *Планування*: розробка фінансових планів та прогнозів (бюджетів), що визначають потреби у фінансових ресурсах, джерела їх формування, напрями використання та очікувані фінансові результати. Це включає довгострокове (стратегічне), середньострокове та короткострокове (оперативне) планування. Для агропідприємств фінансове планування тісно пов'язане з агротехнологічним циклом та сезонністю.

2) *Організація*: формування оптимальної структури фінансової служби, розподіл повноважень та відповідальності, розробка внутрішніх регламентів та процедур фінансової діяльності.

3) *Мотивація*: розробка системи стимулювання працівників фінансової служби та інших підрозділів до ефективного використання фінансових ресурсів та досягнення фінансових цілей.

4) *Контроль*: моніторинг фактичних фінансових показників, порівняння їх з плановими, виявлення відхилень та аналіз їхніх причин, розробка коригуючих заходів. Фінансовий контроль забезпечує дисципліну та запобігає неефективному використанню ресурсів.

5) *Аналіз*: систематичне вивчення фінансового стану, результатів діяльності, грошових потоків, структури капіталу тощо. Фінансовий аналіз є основою для прийняття обґрунтованих рішень.

6) *Регулювання/Координація*: забезпечення взаємодії та узгодженості дій усіх підрозділів підприємства у сфері фінансової діяльності, а також оперативне коригування фінансових планів та рішень у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ефективно функціонуюча система управління фінансами дозволяє суб'єкту підприємництва оперативно реагувати на виклики ринку, оптимізувати свої фінансові потоки та підвищувати свою конкурентоспроможність.

12.1.4. Система зовнішніх і внутрішніх фінансових відносин бізнесу

Фінансова діяльність суб'єкта підприємництва неминуче пов'язана з розгалуженою системою відносин з різноманітними суб'єктами як всередині, так і за його межами. Ці відносини визначають характер формування та використання фінансових ресурсів і впливають на кінцеві фінансові результати.

Внутрішні фінансові відносини – це відносини, що виникають між структурними підрозділами суб'єкта підприємництва, а також між суб'єктом підприємництва та його власниками (інвесторами) щодо формування та розподілу фінансових ресурсів. До них належать:

- *Відносини між власниками та суб'єктом підприємництва*, пов'язані з формуванням статутного капіталу, розподілом прибутку (виплата дивідендів), докапіталізацією, контролем за ефективністю використання коштів.
- *Відносини між центральною фінансовою службою та іншими підрозділами* щодо виділення бюджетів, фінансування проектів, розподілу доходів, контролю за витратами, трансфертного ціноутворення (якщо застосовується). Наприклад, для агропідприємства це відносини між головною фінансовою дирекцією та окремими виробничими структурними підрозділами, що відповідають за вирощування певних культур, або елеватором.
- *Відносини між суб'єктом підприємництва та його працівниками* щодо виплати заробітної плати, премій, соціальних виплат. Це важливий елемент управління витратами на персонал.

Зовнішні фінансові відносини – це відносини, що виникають між суб'єктом підприємництва та зовнішніми суб'єктами, що функціонують на фінансових, товарних, ресурсних ринках, а також з органами державної влади. Вони є джерелом або споживачем фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва. До основних зовнішніх фінансових відносин належать:

- *Відносини з фінансовими інститутами*: *банками* (отримання кредитів, розміщення депозитів, розрахунково-касове обслуговування, лізинг. Для агробізнесу це можуть бути аграрні розписки, сезонні кредити під посівну кампанію чи збирання врожаю); *небанківські фінансово-кредитні установи* (кредитні спілки, лізингові компанії, страхові компанії, пенсійні фонди,); *інвестиційні фонди та брокери* (залучення акціонерного або боргового капіталу через випуск цінних паперів, залучення венчурного капіталу).
- *Відносини з контрагентами на ринках товарів та послуг*: *постачальники* (оплата сировини, матеріалів, послуг (насіння, добрива, ПММ, сільгосптехніка, ремонт). Це відносини кредиторської заборгованості); *покупці/споживачі* (отримання виручки від реалізації продукції (зерно, овочі, фрукти, м'ясо). Це відносини дебіторської заборгованості).
- *Відносини з державою*: *бюджет* (сплата податків і зборів); *державні фонди* (сплата єдиного соціального внеску); *органи державної влади та місцевого самоврядування* (отримання державних дотацій, субсидій, грантів, компенсацій).
- *Відносини з іншими підприємствами та організаціями*: спільна діяльність, *партнерство*, створення спільних підприємств.
- *Відносини з фондовим ринком*: у разі публічного розміщення акцій чи облігацій.

Ефективне управління фінансовими відносинами є запорукою стабільного функціонування суб'єкта підприємництва, що дозволяє оптимізувати витрати на залучення капіталу, мінімізувати дебіторську та кредиторську заборгованість, раціонально розподіляти фінансові потоки та підвищувати загальну фінансову ефективність.

12.1.5. Складові фінансового механізму в бізнесі

Фінансовий механізм суб'єкта підприємництва є сукупністю форм, методів, інструментів і важелів, що використовуються для управління фінансовими відносинами та процесами з метою досягнення стратегічних фінансових цілей. Це динамічна система, що адаптується до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Основними *складовими фінансового механізму є*:

1) **Фінансові методи** – способи впливу на фінансові процеси та відносини. До них належать: *фінансове планування та прогнозування* (розробка бюджетів, прогнозів грошових потоків, планів прибутку та збитків); *фінансовий аналіз* (діагностика фінансового стану, оцінка ефективності використання ресурсів, виявлення резервів); *фінансовий контроль* (моніторинг, оцінка та коригування фінансової діяльності); *фінансове регулювання* (оперативне управління фінансовими потоками); *фінансова оптимізація* (пошук найкращих варіантів розподілу ресурсів, структури капіталу, інвестиційних рішень).

2) **Фінансові інструменти** – конкретні засоби, за допомогою яких реалізуються фінансові методи та здійснюються фінансові операції. Вони є каналами руху фінансових ресурсів. До фінансових інструментів належать: *грошові кошти* (готівка, кошти на рахунках); *цінні папери* (акції, облігації, векселі, чеки, ф'ючерси, опціони); *кредити та позики* (банківські кредити, комерційні кредити, лізинг, факторинг); *депозити* (розміщення тимчасово вільних коштів); *інвестиції* (у необоротні активи, у фінансові інструменти інших компаній); *страхові поліси* (як інструмент управління ризиками); *гранти, субсидії* (як форми державної або міжнародної фінансової підтримки). Наприклад, аграрні розписки як інструмент фінансування оборотного капіталу; ф'ючерси на зерно як інструмент хеджування цінових ризиків.

3) **Фінансові важелі** – елементи фінансового механізму, які використовуються для стимулювання або обмеження певних фінансових процесів. Вони виконують функцію регуляторів. До фінансових важелів належать: *прибуток* (як джерело самофінансування та показник ефективності); *ціна* (інструмент впливу на обсяги продажів та виручку); *податки та податкові пільги* (державні важелі впливу на фінансові потоки суб'єкта підприємництва. Наприклад, спеціальні податкові режими для сільськогосподарських товаровиробників в Україні); *процентна ставка* (вартість залученого капіталу); *дивіденди* (інструмент розподілу прибутку та стимулювання інвесторів); *нормативи* (фінансові нормативи, ліміти, стандарти); *санкції* (штрафи, пені, що є фінансовими важелями впливу); *амортизація* (важіль, що впливає на собівартість продукції та формує джерело для відтворення основних фондів).

4) **Фінансове забезпечення** – сукупність ресурсів, які використовуються суб'єктом підприємництва для реалізації своєї фінансової діяльності. Це фактично його фінансові ресурси – власний та залучений капітал.

Комплексне використання всіх складових фінансового механізму дозволяє суб'єкту підприємництва гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати свої фінансові потоки та забезпечувати стабільний розвиток.

12.1.6. Класифікація фінансових ресурсів бізнесу (власні та залучені)

Фінансові ресурси суб'єкта підприємництва – це сукупність власних, позичкових та залучених грошових коштів, які перебувають у розпорядженні

суб'єкта господарювання і призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення поточних витрат та фінансування інвестиційного розвитку. Раціональне формування та використання фінансових ресурсів є центральним завданням фінансового менеджменту. Залежно від джерела формування, фінансові ресурси поділяються на власні та залучені (позичкові).

1. Власні фінансові ресурси – це кошти, що належать суб'єкту підприємництва на праві власності та формуються за рахунок внутрішніх джерел. Вони є основою його фінансової незалежності та стійкості.

До основних складових власних фінансових ресурсів належать:

✓ *Статутний капітал*: первинне джерело формування власних коштів, що вноситься засновниками (учасниками, акціонерами) при створенні суб'єкта підприємництва. В аграрних підприємствах це може бути внесок у вигляді земельних ділянок, сільськогосподарської техніки, грошових коштів.

✓ *Додатковий капітал*: формується за рахунок емісійного доходу (різниця між продажною ціною акцій та їх номіналом), дооцінки активів, безоплатно отриманих активів тощо.

✓ *Резервний капітал*: створюється за рахунок відрахувань від чистого прибутку відповідно до законодавства або установчих документів. Призначений для покриття непередбачених збитків, виплати дивідендів за відсутності прибутку.

✓ *Нерозподілений прибуток*: частина чистого прибутку, що залишається в розпорядженні суб'єкта підприємництва після сплати податків та дивідендів. Є найважливішим джерелом самофінансування та розвитку, оскільки не передбачає додаткових витрат на залучення та не створює зобов'язань.

✓ *Амортизаційні відрахування*: це грошове вираження зносу основних засобів та нематеріальних активів. Амортизація включається до собівартості продукції (послуг), і хоча вона не є прибутком, акумульовані амортизаційні кошти залишаються у розпорядженні суб'єкта підприємництва та можуть бути використані для відновлення (реновації) або розширення основних фондів. Для аграрних підприємств, що мають значні обсяги основних засобів (техніка, будівлі), амортизація є суттєвим внутрішнім джерелом.

✓ *Інші власні кошти*: до них можуть належати цільові надходження, доходи від продажу надлишкових активів, бюджетні асигнування (якщо не підлягають поверненню), доходи від фінансових інвестицій.

Переваги та недоліки власних фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва наглядно представлені в табл. 12.1.1.

Таблиця 12.1.1

Переваги та недоліки власних фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва

Переваги власних фінансових ресурсів	**Недоліки власних фінансових ресурсів**
• забезпечують фінансову незалежність та стабільність; • не потребують сплати процентів чи інших витрат на залучення; • не мають терміну погашення	• Обмеженість обсягів, особливо для нових або малих підприємств; • Залучення за рахунок додаткової емісії акцій може призвести до розмивання частки власності.

2. Залучені (позичкові) фінансові ресурси – це кошти, які суб'єкт підприємництва залучає на зворотній основі, тобто зобов'язаний їх повернути у визначений термін та, як правило, сплатити за їхнє користування (проценти, комісії). Залучені ресурси дозволяють швидко мобілізувати значні обсяги капіталу для реалізації масштабних проектів або покриття тимчасової нестачі власних коштів. До них належать:

✓ *Банківські кредити*: найпоширеніший вид позикових коштів. Можуть бути *короткостроковими* (для поповнення оборотного капіталу, наприклад, для посівної кампанії) або *довгостроковими* (для інвестиційних проектів, придбання землі, техніки).

✓ *Позики небанківських фінансових установ*: від кредитних спілок, лізингових компаній (наприклад, фінансовий або операційний лізинг сільськогосподарської техніки), фондів мікрофінансування.

✓ *Емісія облігацій*: випуск боргових цінних паперів, що засвідчують зобов'язання суб'єкта підприємництва виплатити їх номінал та проценти у визначений термін. Доступно переважно великим та середнім суб'єктам підприємництва.

✓ *Комерційний кредит (кредиторська заборгованість)*: відстрочка платежу, надана постачальниками за відвантажені товари або надані послуги. Є безкоштовним джерелом короткострокового фінансування, якщо не передбачає нарахування штрафних санкцій за прострочення.

✓ *Векселі*: боргові зобов'язання, що надають право їх власнику вимагати від векселедавця сплати зазначеної суми у визначений термін.

Факторинг та форфейтинг: фінансування під відступлення дебіторської заборгованості. Дозволяють швидко отримати грошові кошти, покращити структуру балансу та зменшити ризики, пов'язані з неплатежами.

Залучення інвестицій (акціонерний капітал): хоча акціонерний капітал є власним з точки зору юридичної приналежності, з точки зору суб'єкта підприємництва, що вже функціонує, залучення додаткових інвестицій через емісію акцій є формою залучення коштів, що передбачає певні зобов'язання перед новими інвесторами (дивіденди, частка у прибутку, право голосу). До цієї категорії відносять венчурний капітал та інвестиції бізнес-ангелів, що залучаються переважно стартапами та інноваційними проєктами.

Переваги та недоліки залучення фінансових ресурсів суб'єктом підприємництва наглядно представлені в табл. 12.1.2.

Оптимальне співвідношення власних і залучених фінансових ресурсів є ключовим завданням фінансового менеджменту, яке впливає на фінансову стійкість, ліквідність та прибутковість суб'єкта підприємництва.

12.2. Управління фінансуванням суб'єкта підприємництва: загальні аспекти та джерела

Ефективне управління фінансуванням є однією з ключових функціональних сфер фінансового менеджменту, оскільки воно визначає здатність суб'єкта підприємництва не лише підтримувати свою поточну діяльність, а й реалізовувати свої стратегічні цілі сталого зростання.

Таблиця 12.1.2

Переваги та недоліки залучення фінансових ресурсів суб'єктом підприємництва

Переваги залучення фінансових ресурсів	**Недоліки залучення фінансових ресурсів**
• можливість мобілізації значних обсягів капіталу у короткі терміни; • збереження контролю для існуючих власників (за винятком додаткової емісії акцій); • «Ефект фінансового важеля» (фінансовий леверидж): можливість збільшити рентабельність власного капіталу за рахунок використання позикових коштів, якщо рентабельність активів перевищує вартість залученого капіталу	• плата за користування (проценти, комісії), що збільшує фінансові витрати; • необхідність повернення у визначений термін, що створює ризик неплатоспроможності; • вимагає забезпечення (застави) та дотримання умов договору; • підвищує фінансовий ризик суб'єкта підприємництва

Процес управління фінансуванням суб'єкта підприємництва охоплює комплексне планування потреб у капіталі, ідентифікацію потенційних джерел, оцінку їх вартості та ризиків, вибір оптимальної структури фінансування та моніторинг її ефективності. Успішна реалізація цих завдань дозволяє суб'єкту підприємництва оптимально використовувати як власний, так і залучений капітал, мінімізуючи при цьому фінансові витрати та ризики.

12.2.1. Принципи організації фінансування бізнесу

Організація фінансування бізнесу ґрунтується на низці принципів, що забезпечують його системність, ефективність та сталість.

Принцип достатнього фінансового забезпечення передбачає, що суб'єкт підприємництва повинен мати достатній обсяг фінансових ресурсів для покриття всіх своїх поточних витрат, виконання зобов'язань та фінансування запланованих інвестиційних проектів. Недостатність фінансування може призвести до збоїв у виробничому процесі, втрати платоспроможності та зниження конкурентоспроможності. Водночас, надлишкове фінансування є неефективним, оскільки призводить до «заморожування» капіталу та додаткових витрат на його утримання. Для суб'єкта агробізнесу це означає, що обсяги фінансування мають покривати потреби у придбанні насіння, добрив, палива, оплаті праці, а також інвестиції у техніку чи земельний банк.

Принцип оптимізації структури капіталу (фінансовий леверидж) полягає у пошуку оптимального співвідношення власного та позичкового капіталу. Використання позикових коштів може збільшити рентабельність власного капіталу (позитивний ефект фінансового левериджу), якщо вартість залучення позикового капіталу нижча за дохідність активів, що фінансуються. Однак надмірне залучення боргу підвищує фінансові ризики та загрожує втратою платоспроможності. *Наприклад,* фермерське господарство може залучити кредит на придбання нового комбайна. Якщо додатковий дохід від використання комбайна (за рахунок збільшення врожаю чи обсягів оброблюваних земель) перевищить процентні платежі за кредитом, це буде позитивний ефект.

Принцип мінімізації вартості залученого капіталу полягає у залученні необхідних фінансових ресурсів за найменшою можливою ціною. Це вимагає постійного моніторингу ринку капіталу, порівняння умов різних фінансових інститутів (банки, лізингові компанії, інвестори) та вибору найбільш вигідних варіантів. Для аграрного підприємства це може бути вибір між комерційним кредитом, банківським кредитом за державною програмою підтримки (наприклад, «Доступні кредити 5-7-9%») або аграрними розписками.

Принцип відповідності обсягу фінансування потребам передбачає, що обсяг залучених фінансових ресурсів має бути адекватним потребам суб'єкта підприємництва. Не слід залучати капітал «про запас», оскільки це призводить до додаткових витрат на його обслуговування. Водночас, надмірна економія на фінансуванні може обмежити можливості розвитку.

Принцип відповідності термінів фінансування термінам використання активів, згідно з яким довгострокові активи (основні засоби, будівлі, земельні ділянки) повинні фінансуватися за рахунок довгострокових джерел (власного капіталу, довгострокових кредитів, облігацій). Короткострокові ж потреби (оборотний капітал, сезонні витрати) можуть покриватися короткостроковими кредитами або комерційним кредитом. Невідповідність термінів (наприклад, фінансування довгострокових інвестицій короткостроковими позиками) збільшує ризик ліквідності. Суб'єкти агробізнесу, з їхнім циклом виробництва, часто використовують короткострокові кредити на посівну кампанію, які погашаються після збору врожаю.

Принцип диверсифікації джерел фінансування передбачає, що залучення капіталу з різних джерел (банки, інвестори, власні кошти, державні програми) зменшує залежність суб'єкта підприємництва від одного джерела та підвищує його фінансову стійкість. Якщо одне джерело стає недоступним або занадто дорогим, є можливість переключитися на інші.

Принцип достатньої ліквідності та платоспроможності полягає в тому, що організація фінансування повинна забезпечувати постійну можливість суб'єкта підприємництва своєчасно погашати свої поточні зобов'язання. Це означає, що грошові надходження мають бути синхронізовані з потребами у платежах. Для суб'єктів агробізнесу з їхньою сезонністю, управління грошовими потоками є особливо важливим, щоб у періоди між збором врожаю не виникало проблем з ліквідністю.

Принцип гнучкості та адаптивності. передбачає, що система фінансування повинна бути здатною швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, таких як зміна процентних ставок, умов кредитування, коливання ринкового попиту або введення нових податків.

Дотримання цих принципів дозволяє суб'єкту підприємництва сформувати оптимальну структуру капіталу та забезпечити безперебійне фінансове забезпечення своєї діяльності.

12.2.2. Зовнішні джерела фінансування

Зовнішні джерела фінансування – це кошти, що залучаються суб'єктом підприємництва з-поза меж його внутрішнього фінансового обігу, тобто від зовнішніх суб'єктів (фінансових установ, інвесторів, держави, інших контрагентів). Використання зовнішнього фінансування дозволяє суб'єкту

підприємництва мобілізувати значні обсяги капіталу для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, покриття дефіциту оборотних коштів або розширення діяльності, які неможливо профінансувати виключно за рахунок власних внутрішніх резервів. Вибір конкретного зовнішнього джерела залежить від мети фінансування, його термінів, вартості, наявності забезпечення та специфіки самого суб'єкту підприємництва.

Основними видами зовнішніх джерел фінансування є:

1. **Банківське кредитування**. Воно залишається одним із найпоширеніших та найдоступніших зовнішніх джерел фінансування для більшості суб'єктів підприємництва. **Банківський кредит** являє собою надання грошових коштів банком суб'єкту підприємству на умовах строковості, платності, зворотності та забезпеченості. Переваги та недоліки банківського кредитування наглядно представлені в табл. 12.2.1.

Таблиця 12.2.1

Переваги та недоліки банківського кредитування

Переваги банківського кредитування	Недоліки банківського кредитування
• **Доступність:** Широкий спектр кредитних продуктів для різних потреб бізнесу. • **Гнучкість:** Можливість отримання кредитів на різні терміни (короткострокові, середньострокові, довгострокові) та для різних цілей (оборотний капітал, інвестиції, рефінансування). • **Ефект фінансового важеля:** Можливість підвищення рентабельності власного капіталу за умов ефективного використання позикових коштів. • **Податкові переваги:** Процентні витрати за кредитами зменшують оподатковуваний прибуток.	• **Платність:** Необхідність сплати процентів за користування кредитом, комісій, що збільшує фінансові витрати. • **Забезпечення:** Вимога надання застави (майна, поруки) або інших форм забезпечення, що обмежує доступність для підприємств без достатніх активів. Для агробізнесу це може бути застава землі, техніки, майбутнього врожаю (за аграрними розписками). • **Ризик неповернення:** Загроза фінансової нестабільності та банкрутства у разі нездатності погасити кредит. • **Обмеження:** Банки можуть встановлювати певні обмеження щодо фінансової діяльності суб'єкту підприємництва.

Види банківських кредитів для агробізнесу:

Короткострокові кредити: для фінансування посівної кампанії (придбання насіння, добрив, палива), збирання врожаю, поповнення оборотного капіталу на період міжсезоння. Часто використовуються так звані «сезонні» кредити.

Середньо- та довгострокові кредити: для придбання сільгосптехніки, обладнання, будівництва тваринницьких комплексів, елеваторів, зрошувальних систем, купівлі земельних ділянок (якщо дозволено законодавством).

Аграрні розписки: специфічний для України інструмент, що є спрощеним різновидом застави майбутнього врожаю або грошових надходжень від його реалізації. Дозволяє аграріям швидко залучати кошти під майбутній урожай без значної бюрократії.

2. Лізинг. Він є формою довгострокової оренди майна з правом його подальшого викупу або без такого. Він передбачає, що лізингодавець (як правило,

банк або спеціалізована лізингова компанія) купує необхідне суб'єкту підприємництва майно (основні засоби, транспорт, обладнання) і передає його лізингоодержувачу (суб'єкту підприємництва) в тимчасове користування за певну плату.

Переваги та недоліки лізингу наглядно представлені в табл. 12.2.2.

Таблиця 12.2.2

Переваги та недоліки лізингу

Переваги лізингу	Недоліки лізингу
• **Збереження капіталу:** Не потребує одноразового відволікання значних коштів на придбання активів, що зберігає оборотний капітал для основної діяльності. • **Модернізація:** Сприяє швидкому оновленню основних засобів, що особливо важливо для технологічно інтенсивних галузей, як-от сучасне сільське господарство. • **Податкові переваги:** Лізингові платежі, як правило, повністю відносяться на витрати, зменшуючи оподатковуваний прибуток. Крім того, при фінансовому лізингу підприємство-лізингоодержувач може нараховувати амортизацію на об'єкт лізингу. • **Доступність:** Може бути доступнішим для підприємств, які не мають достатнього забезпечення для отримання традиційного банківського кредиту, оскільки об'єкт лізингу виступає заставою. • **Гнучкість графіків:** Можливість адаптації графіків лізингових платежів до особливостей грошових потоків аграрного підприємства (наприклад, з урахуванням сезонності).	• **Загальна вартість:** Зазвичай загальна сума лізингових платежів перевищує вартість прямого придбання активу за готівку або за рахунок кредиту (включає маржу лізингової компанії). • **Право власності:** До завершення терміну лізингу (у випадку фінансового лізингу) або взагалі (операційний лізинг) право власності на об'єкт належить лізингодавцю. • **Обмеження:** Можуть існувати обмеження на використання об'єкта лізингу.

Лізинг є дуже популярним інструментом для аграрних підприємств для придбання сільськогосподарської техніки (тракторів, комбайнів, сівалок, обприскувачів), вантажного транспорту, обладнання для переробки врожаю, зрошувальних систем.

3. Залучення інвестицій (акціонерний капітал, венчурний капітал, бізнес-ангели). Цей вид зовнішнього фінансування передбачає залучення капіталу в обмін на частку в капіталі суб'єкта підприємництва (акції) або інші інструменти власності і є актуальним для інноваційних та великих підприємств. Це джерело не створює боргових зобов'язань з повернення, але передбачає поділ прибутку та, можливо, впливу на управління.

Сутність акціонерного капіталу (публічне розміщення цінних паперів) полягає у розміщення акцій на фондовому ринку (IPO – первинне публічне розміщення). Це джерело переважно для великих, публічних компаній. Великі агрохолдинги та агропромислові компанії в Україні та за кордоном використовують цей шлях для масштабних інвестицій та розширення.

Сутність венчурного капіталу полягає у інвестиціях у стартапи та молоді компанії з високим потенціалом зростання, але значними ризиками. Венчурні фонди надають не тільки фінанси, а й експертизу, менторську підтримку.

В агробізнесі застосовуються для agritech стартапів, розробників нових технологій у рослинництві, тваринництві, точного землеробства, біоенергетики.

***Сутність бізнес-ангелів*:** Приватні інвестори, які надають фінансування на ранніх стадіях розвитку стартапів в обмін на частку в капіталі. Часто це досвідчені підприємці, які також надають менторську підтримку. В агробізнесі застосовуються для інноваційних агро-стартапів, малих фермерських господарств, що впроваджують нові технології, але не мають доступу до традиційного банківського фінансування.

Переваги та недоліки залучення інвестицій наглядно представлені в табл. 12.2.3.

Таблиця 12.2.3

Переваги та недоліки залучення інвестицій

Загальні форми	**Переваги залучення інвестицій**	**Недоліки залучення інвестицій**
Акціонерний капітал (публічне розміщення цінних паперів)	Можливість залучити значні обсяги капіталу без створення боргового навантаження; підвищення іміджу та прозорості компанії.	Високі витрати на організацію IPO, жорсткі вимоги до розкриття інформації, втрата частини контролю, необхідність виплати дивідендів, залежність від кон'юнктури ринку.
Венчурний капітал	Значні обсяги фінансування, доступ до експертизи та мережі контактів, відсутність боргового навантаження.	Втрата значної частки власності та контролю, високі вимоги до інноваційності та масштабованості бізнесу, орієнтація на «вихід» (продаж частки) через 5-7 років.
Бізнес-ангели	Швидкість прийняття рішень, гнучкість умов, доступ до досвіду та мережі інвестора, відсутність боргового тиску.	Обмежені обсяги інвестицій (порівняно з венчурними фондами), потенційна втрата контролю, залежність від особистих відносин з інвестором.

4. Державні програми підтримки фінансування МСП

Держава, усвідомлюючи важливість розвитку підприємництва, особливо малого та середнього, а також стратегічну роль аграрного сектору, розробляє та впроваджує різні програми фінансової підтримки. В Україні це, зокрема:

- *Програми здешевлення кредитів*: Часткова компенсація процентних ставок за банківськими кредитами (наприклад, програма «Доступні кредити 5-7-9 %»). Це значно знижує вартість залученого капіталу для суб'єкта підприємництва.
- *Державні гарантії*: Надання державою гарантій банкам за кредитами, що видаються суб'єктам підприємництва, які не мають достатнього забезпечення.
- *Компенсація вартості техніки та обладнання*: Часткова компенсація вартості вітчизняної сільгосптехніки, племінної худоби, саджанців тощо.
- *Дотації та субсидії*: Безповоротна фінансова допомога на реалізацію певних проєктів або для підтримки виробництва (наприклад, дотації на утримання молодняка ВРХ, підтримка розвитку садівництва, ягідництва).
- *Спеціальні фонди*: Створення державних або регіональних фондів підтримки підприємництва, що надають пільгові позики або гранти.

Переваги та недоліки державних програм підтримки фінансування МСП наглядно представлені в табл. 12.2.4.

Таблиця 12.2.4

Переваги та недоліки державних програм підтримки фінансування МСП

Переваги державних програм підтримки фінансування МСП	Недоліки державних програм підтримки фінансування МСП
• **Зниження вартості фінансування:** Завдяки компенсації процентів, прямої фінансової допомоги. • **Підвищення доступності:** Для суб'єктів підприємництва, які мають обмежений доступ до ринкових джерел. • **Стимулювання розвитку:** Спрямованість на підтримку пріоритетних галузей та інновацій.	• **Бюрократичні процедури:** Необхідність збору значної кількості документів, тривалий процес розгляду заявок. • **Обмеженість ресурсів:** Обсяги державної підтримки часто обмежені та не можуть задовольнити всіх бажаючих. • **Цільовий характер:** Кошти надаються під конкретні цілі та можуть бути використані лише за призначенням.

5. Гранти та інші форми зовнішньої допомоги

Гранти – це безповоротна фінансова допомога, що надається міжнародними організаціями, іноземними урядами, благодійними фондами або спеціалізованими програмами для реалізації певних проектів, спрямованих на розвиток, інновації, соціальну відповідальність, екологічні ініціативи тощо.

Переваги та недоліки грантів та інших форм зовнішньої допомоги наглядно представлені в табл. 12.2.5.

Таблиця 12.2.5

Переваги та недоліки грантів та інших форм зовнішньої допомоги

Переваги грантів та інших форм зовнішньої допомоги	Недоліки грантів та інших форм зовнішньої допомоги
• **Безповоротність:** Не потребує повернення коштів, що є величезною перевагою. • **Відсутність боргового навантаження:** Не створює фінансових зобов'язань. • **Імідж:** Участь у грантових програмах може підвищити репутацію суб'єкта підприємництва. • **Доступ до знань:** Часто супроводжується менторською підтримкою, тренінгами.	• **Висока конкуренція:** Значна кількість претендентів на обмежені ресурси. • **Жорсткі вимоги:** Необхідність відповідати критеріям грантодавця, дотримання суворих умов звітності. • **Цільовий характер:** Кошти можуть бути використані лише на конкретні цілі проєкту. • **Обмеженість обсягів:** Як правило, гранти не покривають великих інвестиційних потреб.

В агробізнесі гранти активно використовуються для розвитку органічного землеробства, впровадження енергоефективних технологій, розвитку сільського туризму, підтримки кооперативів, навчання фермерів, експортних ініціатив. Наприклад, програми USAID, ЄБРР, інших міжнародних фондів, що діють в Україні, часто мають окремі компоненти для агросектору.

Вибір зовнішнього джерела фінансування вимагає ретельного аналізу та порівняння всіх його переваг та недоліків, зважаючи на специфіку бізнесу, його фінансовий стан, стратегічні цілі та наявні можливості.

12.2.3. Внутрішні джерела фінансування

Внутрішні джерела фінансування – це кошти, що генеруються безпосередньо в процесі господарської діяльності суб'єкта підприємництва та залишаються в його розпорядженні для подальшого використання. Вони є основою для самофінансування та розвитку, демонструючи фінансову автономію та стабільність бізнесу. Перевага внутрішніх джерел полягає у їхній доступності, відсутності необхідності сплачувати проценти або ділитися контролем з зовнішніми інвесторами, а також у меншому адміністративному навантаженні, пов'язаному з їх залученням.

Основними внутрішніми джерелами фінансування є:

1) **Нерозподілений прибуток** – це частина чистого прибутку суб'єкта господарювання, яка залишається після сплати податків та виплати дивідендів (для акціонерних товариств) або інших вилучень власниками (для інших форм власності). Він є ключовим і найбільш бажаним джерелом фінансування для більшості суб'єктів підприємництва.

Його сутність полягає в тому, що суб'єкт підприємництва може реінвестувати нерозподілений прибуток у свою діяльність – на розширення виробництва, модернізацію, придбання нових активів, науково-дослідні роботи або поповнення оборотного капіталу.

Переваги та недоліки нерозподіленого прибутку наглядно представлені в табл. 12.2.6.

Таблиця 12.2.6

Переваги та недоліки нерозподіленого прибутку

Переваги нерозподіленого прибутку	**Недоліки нерозподіленого прибутку**
• **Відсутність вартості залучення**: Не потребує сплати процентів, комісій або інших платежів, пов'язаних із залученням зовнішнього капіталу. • **Збереження контролю**: Не призводить до розмивання частки власності та збереження повного контролю засновників над управлінням суб'єктом підприємництва. • **Гнучкість використання**: Може бути використаний для будь-яких цілей розвитку підприємства без жорстких обмежень з боку зовнішніх кредиторів або інвесторів. • **Сигнал для ринку:** Наявність значного нерозподіленого прибутку та його реінвестування свідчить про фінансову силу та перспективи зростання суб'єкта підприємництва, що позитивно сприймається потенційними інвесторами та кредиторами.	• **Обмеженість обсягів**: Обсяг нерозподіленого прибутку залежить від рівня рентабельності та фінансових результатів суб'єкта підприємництва. Для збиткових або низькорентабельних компаній це джерело може бути незначним або відсутнім. • **Конфлікт інтересів:** Може виникати конфлікт між бажанням власників отримувати дивіденди та потребою суб'єкта підприємництва в реінвестуванні прибутку для розвитку.

Успішні суб'єкти аграрного бізнесу часто реінвестують значну частину свого прибутку в оновлення парку сільськогосподарської техніки, впровадження нових технологій (наприклад, точне землеробство), будівництво сучасних сховищ для

продукції, зрошувальних систем або розширення земельного банку. Наприклад, фермерське господарство, що отримало високий врожай та прибуток, може використати ці кошти для закупівлі більш продуктивної сівалки або розширення площ під нові культури.

2. Амортизаційні відрахування. Амортизація – це процес поступового перенесення вартості основних засобів та нематеріальних активів на собівартість готової продукції (робіт, послуг) протягом терміну їх корисного використання. Сума нарахованої амортизації включається до складу витрат суб'єкта підприємництва, що зменшує оподатковуваний прибуток, але при цьому не є фактичним вибуттям грошових коштів.

Сутність амортизаційних відрахувань полягає в тому, що вони формують внутрішній грошовий потік, який накопичується в амортизаційному фонді (неформально) і може бути використаний для простого або розширеного відтворення основних засобів, тобто для їх заміни після зносу або для придбання нових активів.

Переваги та недоліки нерозподіленого прибутку наглядно представлені в табл. 12.2.7.

Таблиця 12.2.7

Переваги та недоліки амортизаційних відрахувань

Переваги амортизаційних відрахувань	Недоліки амортизаційних відрахувань
• **Постійне джерело:** Формується регулярно, незалежно від фінансового результату • **Цілеспрямованість:** Призначені для відновлення та модернізації основних засобів, що є важливим для виробничих підприємств. • **Не оподатковуються:** Самі амортизаційні відрахування не підлягають оподаткуванню прибутку, оскільки є витратами. • **Зниження податкового навантаження:** Нарахування амортизації зменшує базу оподаткування податку на прибуток.	• **Відстрочений ефект:** Реальна можливість використання акумульованих амортизаційних коштів для заміни активів виникає через певний час. • **Залежність від обсягу основних засобів:** Для суб'єктів підприємництва з невеликою часткою основних засобів (наприклад, у сфері послуг) амортизаційні відрахування можуть бути незначним джерелом.

Суб'єкти аграрного бізнесу, що володіють значним парком дорогої сільськогосподарської техніки, тваринницькими комплексами, елеваторами, виробничими будівлями, отримують значні амортизаційні відрахування. Ці кошти є важливим джерелом для планового оновлення та модернізації технічного парку, що дозволяє підтримувати високу продуктивність та конкурентоспроможність. Наприклад, амортизація комбайна може бути використана через кілька років для придбання нової моделі або для інвестицій в інше обладнання.

3. Продаж надлишкових активів. Це джерело фінансування передбачає отримання грошових коштів від реалізації активів, які більше не використовуються в основній діяльності суб'єкта підприємництва або є непрофільними.

До надлишкових активів можуть належати невикористовуване обладнання, застаріла техніка, будівлі, земельні ділянки, невиробничі запаси, а також непрофільні фінансові інвестиції.

Переваги та недоліки нерозподіленого прибутку наглядно представлені в табл. 12.2.7.

Таблиця 12.2.7

Переваги та недоліки продажу надлишкових активів

Переваги продажу надлишкових активів	Недоліки продажу надлишкових активів
• **Мобілізація «заморожених» коштів:** Перетворює неліквідні або малоефективні активи на грошові кошти. • **Покращення структури балансу:** Зменшує обсяг непродуктивних активів, що може покращити фінансові показники. • **Оптимізація витрат:** Виключення з балансу непотрібних активів дозволяє скоротити витрати на їх утримання (податки на майно, ремонт, зберігання).	• **Одноразовий характер:** Як правило, це джерело є разовим і не може слугувати постійною основою для фінансування. • **Можливість втрат:** Продаж може бути здійснений за ціною нижче балансової вартості, що призведе до збитків. • **Трудомісткість:** Процес реалізації активів може бути тривалим та складним.

Аграрні підприємства можуть продавати застарілу сільськогосподарську техніку, що була замінена на нову; невикористовувані господарські споруди; ділянки землі, які не обробляються або не є стратегічними; надлишкові запаси (наприклад, залишки некондиційного насіння). Отримані кошти можуть бути спрямовані на поповнення оборотного капіталу або на фінансування більш пріоритетних інвестиційних проєктів.

Комплексне та раціональне використання внутрішніх джерел фінансування дозволяє суб’єкту підприємництва знизити залежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів, підвищити свою фінансову незалежність та забезпечити стійке фінансове здоров’я.

12.3. Особливості управління фінансуванням малого та середнього підприємництва

Мале та середнє підприємництво (МСП) є одним із ключових драйверів економічної системи, стимулюючи зростання, інновації та зайнятість. В аграрному секторі, зокрема, суб’єкти малого та середнього підприємництва представлені фермерськими господарствами, сімейними фермами, невеликими сільськогосподарськими кооперативами, що відіграють значну роль у виробництві сільськогосподарської продукції, розвитку сільських територій та забезпеченні продовольчої безпеки. Однак, незважаючи на їхнє економічне значення, управління фінансуванням у сегменті МСП суттєво відрізняється відпрактики великих корпорацій. Ці відмінності детерміновані обмеженістю ресурсів, вищими ризиками, меншою доступністю до традиційних джерел капіталу та часто недостатньою формалізацією фінансових процесів.

12.3.1. Фінанси суб’єктів малого підприємництва та їх архітектура

Архітектура фінансів суб’єктів МСП характеризується низкою особливостей, що відрізняють її від фінансової системи великих корпорацій та визначають їхню фінансову стратегію й тактику.

Ці особливості впливають на доступність, структуру та ефективність використання фінансових ресурсів, а також на характер фінансових відносин (рис. 12.3.1).

Рис. 12.3.1. Особливості архітектури фінансів суб'єктів малого та середнього підприємництва

Розглянемо зазначені особливості детальніше.

1. Ключовою особливістю є *залежність від власного капіталу засновників* (особисті заощадження, майно, внески), що є основним джерелом фінансування на початкових етапах розвитку і протягом усього життєвого циклу. Ця залежність створює високий рівень персональної відповідальності, але водночас обмежує можливості швидкого масштабування. Для фермерського господарства це може бути особистий трактор, земельна ділянка, сімейні заощадження, що інвестуються у посівну.

2. Вищезазначена дихотомія зумовлює *взаємозалежність особистих та бізнесових фінансів*. Не секрет, що для мікро- та малих суб'єктів підприємництва, фінанси бізнесу та особисті фінанси власників можуть бути тісно переплетені. Це може як бути джерелом гнучкості (швидке поповнення капіталу з особистих коштів), так і джерелом ризиків (передача прибутку на особисті потреби замість реінвестування, використання бізнес-коштів для особистих витрат).

3. *Обмежений доступ до зовнішніх ринків капіталу*. На відміну від великих компаній, суб'єкти МСП, як правило, не мають доступу до публічних ринків капіталу (фондових бірж) через високі витрати на лістинг та жорсткі вимоги до розкриття інформації. Це обмежує їхні можливості залучення акціонерного капіталу від широкого кола інвесторів або випуску облігацій.

4. *Вища вартість залученого капіталу*. Банки та інші фінансові установи часто розглядають суб'єктів малого та середнього підприємництва як більш ризикованих позичальників через менші обсяги операцій, відсутність тривалої кредитної історії, меншу диверсифікацію діяльності та вищу ймовірність банкрутства. Це призводить до встановлення вищих процентних ставок, жорсткіших умов кредитування та вимог до забезпечення.

5. Через відсутність доступу до публічних ринків капіталу та високу вартість залученого капіталу, спричинену підвищеним ризиком МСП в очах фінансових інституцій, для малих підприємств зростає *важливість внутрішніх джерел*. Тому нерозподілений прибуток та амортизаційні відрахування відіграють ще більшу роль у фінансуванні суб'єктів МСП, ніж у великих компаніях. Ефективне управління прибутком та активами для генерації внутрішніх коштів є критичним.

6. Крім того, архітектура фінансів МСП характеризується *домінування короткострокового фінансування*. Через вищі ризики та меншу довіру, суб'єкти МСП частіше отримує короткострокові кредити або торгові кредити (відстрочки платежів від постачальників), ніж довгострокові інвестиційні позики.

7. *Пріоритет ліквідності*. Для суб'єктів МСП надзвичайно важливим є підтримання достатнього рівня ліквідності для покриття поточних зобов'язань. Через обмеженість резервів, навіть тимчасові касові розриви можуть мати критичні наслідки. Для агробізнесу з його сезонністю це означає необхідність ретельного планування грошових потоків між збиранням врожаю та наступною посівною.

8. Нарешті, *спрощений фінансовий менеджмент*, коли фінансові функції часто виконуються власником, бухгалтером або зовнішнім консультантом, може призводити до менш глибокого фінансового аналізу та планування.

Розуміння цієї архітектури є ключовим для розробки ефективних стратегій фінансового управління для суб'єктів МСП, а також для формування програм їх державної підтримки.

12.3.2. Цілі управління фінансами суб'єктів малого підприємництва

Хоча генеральна ціль фінансового менеджменту – максимізація ринкової вартості – залишається актуальною, для суб'єктів МСП вона часто трансформується або доповнюється більш оперативними та конкретними завданнями, що відображають їхні особливі потреби та обмеження (рис. 12.3.2).

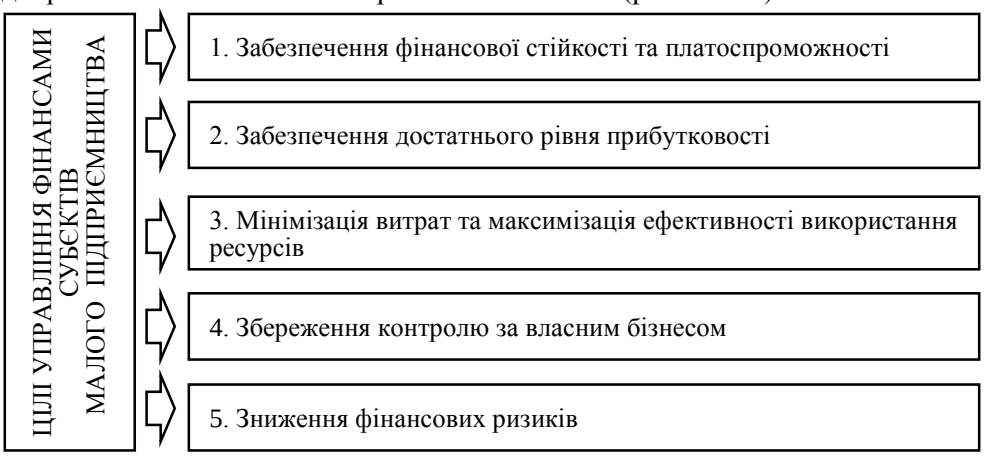


Рис. 12.3.2. Цілі управління фінансами суб'єктів малого підприємництва

Розглянемо вищезазначені цілі управління фінансами суб'єктів малого підприємництва детальніше.

1. *Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності*. Ця ціль є першочерговою, оскільки обмежені фінансові резерви роблять суб'єктів малого підприємництва вразливими до касових розривів, що можуть швидко призвести до банкрутства. Ефективне управління грошовими потоками набуває особливого значення для суб'єктів агробізнесу, беручи до уваги сезонність виробництва продукції. Наприклад, для фермерського господарства це означає, що кошти мають бути в наявності для закупівлі пального перед оранкою або для виплати зарплати сезонним працівникам, незважаючи на те, що основний дохід від реалізації врожаю буде пізніше.

2. *Забезпечення достатнього рівня прибутковості*. Прибуток є основним джерелом розвитку та виживання суб'єктів малого підприємництва. Ціль полягає не лише в отриманні прибутку, а й у забезпеченні його достатнього рівня для покриття потреб у реінвестуванні та особистих потреб власників.

3. *Мінімізація витрат та максимізація ефективності використання ресурсів*. У контексті обмежених ресурсів МСП, кожен витрачений ними ресурс має значно вищу ціну, ніж для великого бізнесу. Тому оптимізація витрат, раціональне використання кожного активу (наприклад, ефективне використання сільгосптехніки) є критично важливими для збереження конкурентоспроможності.

4. *Збереження контролю за власним бізнесом*. Для більшості власників суб'єктів малого підприємництва, бізнес є не лише джерелом доходу, а й об'єктом особистої пристрасті та контролю. Цей фактор часто обмежує вибір джерел фінансування лише тими, які не призводять до втрати ключових повноважень або розмивання частки власності.

5. *Зниження фінансових ризиків*. Малий бізнес є більш вразливим до зовнішніх шоків (економічні кризи, зміни законодавства, коливання цін). Тому ціль полягає у мінімізації фінансових ризиків через диверсифікацію діяльності, формування резервів, страхування.

Ці цілі не є взаємовиключними, а доповнюють одна одну, формуючи комплексну стратегію фінансового управління суб'єктів малого підприємництва, орієнтовану на виживання, стабільність та поступове зростання.

12.3.3. Інструменти фінансування суб'єктів малого та середнього бізнесу

Інструменти фінансування малого та середнього бізнесу значною мірою перетинаються із загальними джерелами, розглянутими в параграфі 12.2, проте їх застосування, доступність та умови для суб'єктів МСП мають суттєві особливості. Акцент зміщується на ті інструменти, які є більш адаптованими до їхнього масштабу, рівня ризику та обмежених можливостей щодо надання забезпечення.

1) ***Банківське кредитування*** хоча і є основним джерелом зовнішнього фінансування, для МСП доступ до нього часто ускладнений через: *вищі ризики* (банки сприймають суб'єктів МСП як більш ризикованих позичальників, що вимагає вищих процентних ставок та/або більшого забезпечення; *недостатнє забезпечення* (малі підприємства не завжди мають достатньо ліквідних активів, які можуть бути прийняті банком як застава); *відсутність кредитної історії* (нові або молоді суб'єкти підприємництва можуть не мати достатньо тривалої та позитивної кредитної історії); *складність бюрократичних процедур* (процес оформлення кредиту може бути надто тривалим та вимагати значної кількості документів, що є обтяжливим для власників суб'єктів МСП). Для подолання цих бар'єрів для суб'єктів МСП розроблені специфічні продукти, такі як:

- *мікрокредити* – невеликі за обсягом позики, що надаються мікрофінансовими організаціями або певними банками для найменших підприємств, часто на спрощених умовах, але за вищими процентними ставками.

- *експрес-кредити* – швидкі кредити з мінімальним пакетом документів, але з обмеженими сумами та, як правило, вищими ставками.

- *кредитні лінії*, які дозволяють використовувати кошти у міру потреби в межах встановленого ліміту, що є зручним для управління оборотним капіталом (наприклад, для суб'єктів аграрного бізнесу на посівну чи збирання врожаю).

- *державні програми здешевлення та гарантування кредитів*. Як було зазначено в 12.2.2, такі програми (наприклад, «Доступні кредити 5-7-9 %») є критично важливими для суб'єктів МСП в Україні, оскільки вони суттєво знижують вартість запозичень та спрощують доступ до фінансування шляхом надання державних гарантій. Для аграріїв це може бути можливість оновити техніку або збільшити посівні площі за більш вигідними умовами.

2) Для суб'єктів МСП часто більш привабливою альтернативою прямому придбанню основних засобів, особливо дороговартісних, є ***лізинг***. Це пов'язано із: *збереженням оборотного капіталу* (малому підприємству не потрібно відволікати значні кошти на придбання, що дозволяє зберегти ліквідність); *податкові переваги* (аналогічно великим підприємствам, лізингові платежі зменшують оподатковувану базу); *менш жорсткі вимоги до забезпечення* (сам предмет лізингу є заставою, що спрощує отримання фінансування для підприємств з обмеженим майном).

Наприклад, лізинг сільськогосподарської техніки (тракторів, комбайнів, обприскувачів, елеваторного обладнання) є надзвичайно поширеним інструментом для фермерських господарств, оскільки дозволяє їм оперативно оновлювати технологічну базу без значного фінансового навантаження.

3. Для інноваційних стартапів або суб'єктів підприємництва з високим потенціалом зростання, важливими джерелами є ***венчурний капітал та бізнес-ангели***. Вони надають не тільки кошти, а й експертизу та менторство, що є критичним на ранніх стадіях розвитку. Однак, як і у випадку з великими компаніями, це передбачає втрату частки власності та контролю.

Як приклад для агробізнесу можна навести інвестиції в agritech стартапи, що розробляють рішення для точного землеробства, біотехнологій, оптимізації логістики агропродукції, цифрові платформи для фермерів.

4) ***Комерційний кредит***, що надається постачальниками у вигляді відстрочки платежу, є одним з найбільш доступних та поширених інструментів короткострокового фінансування для суб'єктів МСП. Його сутність зводиться до того, що постачальники надають відстрочку платежу за поставлені товари, сировину, матеріали або послуги. Його перевагами є: простота оформлення, відсутність процентів (якщо не прострочено платіж), гнучкість. Серед недоліків можна виокремити обмеженість термінів та обсягів, може бути дорожчим у випадку втрати знижок за ранню оплату або застосування штрафних санкцій. Наприклад, фермерські господарства часто отримують комерційний кредит від постачальників насіння, добрив, засобів захисту рослин до моменту збору та реалізації врожаю.

5.. Набуває популярності як інструмент фінансування суб'єктів МСП ***краудфандинг***, особливо для соціальних, креативних або інноваційних проєктів. Його сутність полягає у залученні невеликих сум грошей від широкої аудиторії людей через онлайн-платформи (інвестиційний краудфандинг – в обмін на частку в бізнесі; краудлендинг – в обмін на повернення позики з процентами; винагородний краудфандинг – в обмін на продукт чи послугу).

До переваг краудфандингу можна віднести доступ до широкої аудиторії, тестування ринкового попиту, формування спільноти лояльних клієнтів, менша залежність від традиційних фінансових інститутів, до недоліків – високу конкуренцію на платформах, необхідність привабливого представлення проєкту, потенційні репутаційні ризики, складність для фінансування капіталомістких проєктів.

Наприклад, краудфандинг може використовуватися для розвитку локальних фермерських ініціатив (будівництво невеликої сироварні, облаштування агро-туристичної локації), органічних ферм, проєктів з переробки сільгосппродукції.

6. Особливо значущими для суб'єктів МСП в Україні є ***гранти та міжнародна технічна допомога***, оскільки дозволяють отримати безповоротне фінансування. Їх специфіка полягає в тому, що багато грантових програм орієнтовані саме на суб'єктів МСП, а також на розвиток певних секторів, таких як сільське господарство, енергоефективність, підтримка ветеранів, жіночого підприємництва тощо.

Серед його переваг можна виділити відсутність боргового навантаження, доступ до знань та експертизи. Недоліками є висока конкуренція, суворі вимоги до звітності, цільове використання коштів. Стосовно агробізнесу можна розглядати гранти на розвиток органічного землеробства, впровадження нових технологій, розширення експортних можливостей, підтримку кооперативів, розвиток сільських територій.

Вибір оптимального інструменту фінансування для суб'єктів МСП є складним завданням, що вимагає ретельного аналізу потреб, можливостей підприємства та умов, які пропонують різні джерела. Тим більше, що потреби у фінансуванні та доступні джерела суттєво відрізняються залежно від життєвого циклу суб'єктів МСП. Розуміння цих відмінностей дозволяє власнику бізнесу ефективніше планувати стратегію залучення капіталу.

12.3.4. Мінімізація вартості залученого капіталу для суб'єктів МСП

Зважаючи на високу вартість залученого капіталу, обмеженість ресурсів та вищі ризики, мінімізація вартості залученого капіталу є надзвичайно важливим завданням для суб'єктів МСП. Адже навіть незначна економія на процентних ставках або комісіях може суттєво вплинути на кінцеві фінансові результати та прибутковість. Це досягається через:

1) ***Оптимізацію структури капіталу***, зокрема: *пріоритет самофінансуванню* (максимальне використання нерозподіленого прибутку та амортизаційних відрахувань, оскільки це найдешевші джерела капіталу. Для цього необхідно забезпечувати високу рентабельність та ефективне управління прибутком); *збалансоване співвідношення власного та позичкового капіталу* (хоча позикові кошти можуть давати ефект фінансового важеля, надмірне боргове навантаження призводить до зростання ризиків та, відповідно, до підвищення вартості запозичень. Суб'єкт підприємництва має знайти оптимальний рівень боргу, який дозволяє отримати позитивний ефект без надмірного підвищення ризиків).

2) ***Пошук та використання пільгових програм***, серед яких можна виділити: *державні програми підтримки* (активне залучення пільгових кредитів за державними програмами, що передбачають компенсацію частини процентної ставки або державні гарантії. Це значно знижує ефективну вартість кредиту); міжнародні гранти та програми допомоги (участь у грантових конкурсах, що надають безповоротну фінансову допомогу для розвитку пріоритетних напрямів, наприклад, органічне виробництво, енергоефективність, розвиток сільських територій в агробізнесі); *регіональні програми* (деякі місцеві органи влади також можуть пропонувати програми підтримки суб'єктів МСП, зокрема, пільгові позики, компенсації тощо).

3) ***Покращення кредитоспроможності суб'єкта підприємництва***. В першу чергу це стосується: *формування позитивної кредитної історії* (своєчасне погашення всіх попередніх зобов'язань); *підвищення фінансової прозорості* (ведення якісного обліку, підготовка достовірної фінансової звітності); *збільшення рівня забезпечення* (надання ліквідної застави, яка може бути прийнята банком. Це може бути модернізована техніка, нерухомість, а для агропідприємств – якісний урожай під аграрну розписку); *покращення фінансових показників* (збільшення ліквідності, платоспроможності, рентабельності, що робить суб'єкт підприємництва більш привабливим для кредиторів).

4) ***Ефективне управління грошовими потоками та оборотним капіталом***, що пов'язане із: *скороченням дебіторської заборгованості* (прискорення інкасації коштів від покупців зменшує потребу в зовнішньому фінансуванні оборотного капіталу); *оптимізацією запасів* (зменшення надлишкових запасів знижує потребу у фінансуванні їхнього утримання. Для аграріїв це може бути ефективне планування складських запасів насіння, добрив); *використання комерційного кредиту* (отримання відстрочок платежів від постачальників без додаткової плати).

5) ***Розвиток відносин з фінансовими інститутами***, в основі яких лежить *побудова довгострокових відносин з банками* (лояльні клієнти можуть розраховувати на кращі умови кредитування); *вивчення ринку* (моніторинг пропозицій різних банків та фінансових компаній, не обмежуючись одним партнером).

Мінімізація вартості залученого капіталу для суб'єктів МСП є стратегічним завданням, виконання якого дозволяє не тільки економити кошти, а й підвищувати загальну фінансову стійкість та конкурентоспроможність бізнесу.

12.4. Управління витратами суб'єкта підприємництва

Управління витратами є однією з фундаментальних функцій фінансового менеджменту, що спрямована на оптимізацію використання ресурсів суб'єкта підприємництва з метою підвищення його прибутковості та конкурентоспроможності. Витрати, будучи невід'ємною складовою будь-якого виробничого чи комерційного процесу, безпосередньо впливають на собівартість продукції, обсяги прибутку та, як наслідок, на ринкову вартість суб'єкта підприємництва. Ефективне управління витратами передбачає не лише їхнє скорочення, а й постійний пошук шляхів їх раціоналізації, контролю та підвищення ефективності використання кожного ресурсу.

12.4.1. Сутність та класифікація витрат

Для ефективного управління витратами необхідно чітко розуміти їхню сутність та володіти різними підходами до їх класифікації.

Витрати суб'єкта підприємництва – це зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок вилучення або розподілу власникам). Іншими словами, це вартість ресурсів, спожитих у процесі господарської діяльності для отримання доходу. Витрати виникають у процесі виробництва, збуту, адміністративного управління та фінансової діяльності. Для суб'єкта агробізнесу витрати включають, наприклад, вартість насіння, добрив,

палива, оплату праці агрономів та комбайнерів, амортизацію техніки, оренду землі, витрати на зберігання врожаю, маркетинг та збут продукції.

Класифікація витрат є основою для їх аналізу, планування та контролю. Існує багато ознак класифікації, кожна з яких має своє управлінське значення.

1. Класифікація ***за економічним змістом (елементами витрат)*** показує, які саме ресурси споживаються у процесі діяльності, а саме:

- *матеріальні витрати* (вартість сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії, запасних частин, тари, покупних напівфабрикатів тощо. Для суб'єктів агробізнесу це витрати на придбання насіння, добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів, ветеринарних препаратів тощо);

- *витрати на оплату праці* (заробітна плата, премії, заохочення, відпускні, інші виплати працівникам;

- *відрахування на соціальні заходи* (єдиний соціальний внесок або ЄСВ;

- *амортизація* (знос основних засобів та нематеріальних активів. Для аграріїв: амортизація тракторів, комбайнів, елеваторів, тваринницьких приміщень);

- *інші операційні витрати* (орендна плата, послуги сторонніх організацій (ремонт техніки, юридичні, аудиторські послуги), податки та збори (крім податку на прибуток), страхові платежі, відрядження тощо. Для аграріїв: орендна плата за землю, послуги з ремонту техніки, страхування врожаю).

Дана класифікація є стандартизованою і використовується у фінансовій звітності.

2. Класифікація ***за зв'язком з обсягом виробництва*** поділяє витрати на:

- *Змінні витрати (Variable Costs, VC)* – витрати, загальна сума яких змінюється пропорційно до зміни обсягу виробництва. На одиницю продукції змінні витрати залишаються постійними. Наприклад, вартість насіння та добрив для вирощування зерна (чим більше посівних площ, тим більше насіння), паливо для тракторів (чим більше обробляється гектарів, тим більше витрат палива).

- *Постійні витрати (Fixed Costs, FC)* – витрати, загальна сума яких залишається незмінною або змінюється незначно при зміні обсягу виробництва (продажу) у певному діапазоні (релевантному діапазоні). На одиницю продукції постійні витрати зменшуються зі збільшенням обсягу. Наприклад, орендна плата за землю (сплачується незалежно від отриманого врожаю), амортизація елеватора, зарплата адміністративного персоналу, страхові платежі за майно.

Вона є ключовою для прийняття управлінських рішень, планування та контролю

3. Класифікація ***за способом віднесення на собівартість*** поділяє витрати на:

- *Прямі витрати* – витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний вид продукції (послуги) або об'єкт калькулювання. Наприклад, вартість насіння для конкретної культури (пшениця, кукурудза), зарплата тракториста, який працює на конкретному полі;

- *Непрямі витрати* – витрати, які не можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний вид продукції і розподіляються між різними видами продукції за допомогою певних баз розподілу (наприклад, пропорційно до заробітної плати, обсягу виробництва, часу роботи обладнання). Наприклад, заробітна плата адміністрації агрофірми, оренда офісу, загальні витрати на ремонт техніки, яка використовується для різних культур тощо.

4. Класифікація ***за доцільністю витрачання*** виокремлює:

- *Продуктивні витрати* – витрати, що призводять до створення корисного продукту або послуги та є необхідними для досягнення цілей суб'єкта підприємництва;

- *Непродуктивні витрати* – витрати, що не призводять до створення додаткової вартості, а є наслідком неефективного управління, втрат, браку (наприклад, втрати врожаю через несвоєчасний збір, брак у виробництві, штрафи, псування матеріалів).

5. ***За характером участі в процесі виробництва*** виділяють:

- *Виробничі (операційні) витрати* – це витрати, пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції або наданням послуг.

- *Періодичні витрати (витрати періоду)* – це витрати, не пов'язані безпосередньо з обсягом виробництва, а виникають за певний період (наприклад, адміністративні витрати, витрати на збут). Вони списуються на фінансовий результат у тому періоді, коли виникли.

Розуміння цих класифікацій дозволяє фінансовому менеджеру не лише контролювати загальну суму витрат, а й аналізувати їхню структуру, виявляти резерви для оптимізації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

12.4.2. Аналіз «витрати – обсяг – прибуток» (CVP-аналіз)

Фундаментальним інструментом управлінського обліку та фінансового менеджменту, що дозволяє дослідити взаємозв'язок між витратами, обсягом діяльності (виробництва/продажу) та прибутком є **аналіз «витрати – обсяг – прибуток» (Cost-Volume-Profit Analysis, CVP-аналіз)**. Цей аналітичний метод дозволяє дослідити взаємозв'язок між цими трьома змінними, надаючи змогу відповісти на ключові управлінські питання, такі як:

1) Який обсяг продажів необхідний для досягнення беззбитковості?

2) Як зміна обсягу, ціни або структури витрат вплине на прибуток?

3) Який обсяг продажів необхідний для досягнення бажаного цільового прибутку?

4) Як зміна постійних чи змінних витрат вплине на точку беззбитковості та прибуток?

Ключовим поняттям CVP-аналізу є **точка беззбитковості (Break-even Point, BEP)** – такий обсяг продажу (у натуральних або вартісних одиницях), за якого сукупна виручка дорівнює сукупним витратам, а прибуток дорівнює нулю. Це критична межа, після якої суб'єкт підприємництва починає отримувати прибуток.

Розрахунок точки беззбитковості здійснюється за формулою:

1) Точка беззбитковості в натуральних одиницях ($ТБ_{од.}$):

$$ТБ_{од.} = \frac{\text{Постійні витрати (ПВ)}}{\text{Маржинальний дохід на одиницю продукції } (МД_{од.})}$$

2) Точка беззбитковості у вартісних одиницях ($ТБ_{грн.}$):

$$ТБ_{грн.} = \frac{\text{Постійні витрати (ПВ)}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу (КМД)}}$$

де $МД_{од}$ (Маржинальний дохід на одиницю продукції) – це різниця між ціною реалізації на одиницю продукції (Ц) та змінними витратами на одиницю продукції ($ЗВ_{од.}$).

$$МД_{од.} = Ц - ЗВ_{од.}$$

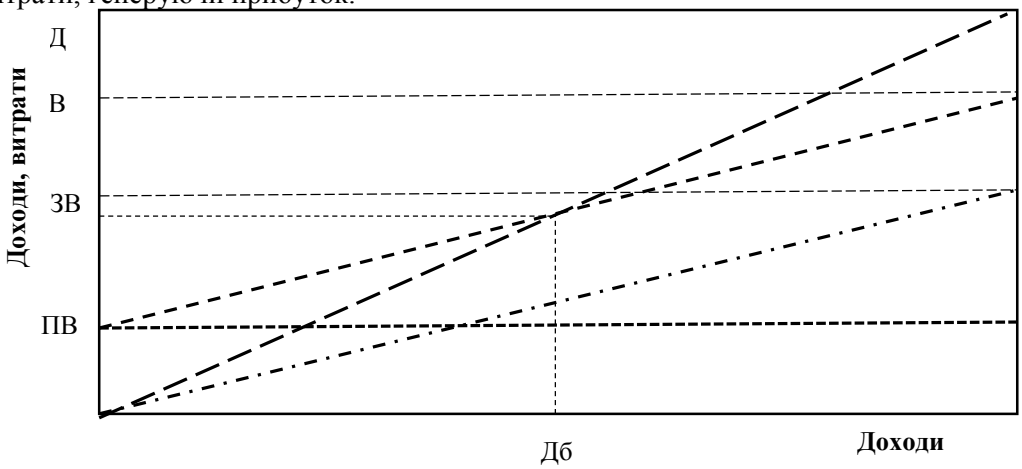
$МД_{заг.}$ (Загальний маржинальний дохід) – це різниця між загальною виручкою (В) та загальними змінними витратами ($ЗВ_{заг.}$).

$$МД_{заг.} = В - ЗВ_{заг.}$$

КМД (Коефіцієнт маржинального доходу) – це частка маржинального доходу у виручці від реалізації.

$$КМД = \frac{МД_{од.}}{Ц} \text{ або } КМД = \frac{МД_{заг.}}{В}$$

Наочне графічне відображення беззбиткового обсягу діяльності (див. рис. 12.4.1) ілюструє, що точка перетину лінії сукупних витрат (В) і лінії доходу (D) є точкою беззбитковості (Дб). За межами цієї точки дохід починає перевищувати витрати, генеруючи прибуток.



Позначення: - лінія постійних витрат (ПВ), - лінія змінних витрат (ЗВ), - лінія сукупних витрат (В), - лінія доходу (Д), Дб – беззбитковий обсяг доходу

Рис. 12.4.1. Графічне відображення беззбиткового обсягу діяльності

Іншим важливим показником, що випливає з CVP-аналізу є **запас міцності (Margin of Safety)** – величина, на яку фактичний або плановий обсяг продажу перевищує точку беззбитковості. Він показує, наскільки може знизитися обсяг реалізації до того, як суб'єкт підприємництва почне отримувати збитки.

Розрахунок запасу міцності:

1) Запас міцності (у натуральних одиницях):

$$ЗМ_{од.} = \text{Фактичний / Плановий обсяг продажу од.} - ТБ_{од.}$$

2) Запас міцності (у вартісних одиницях):

$$ЗМ_{грн.} = \text{Фактична / Планова виручка} - ТБ_{грн.}$$

3) Коефіцієнт запасу міцності (КЗМ):

$$КЗМ = \frac{\text{Запас міцності}_{грн.}}{\text{Фактична виручка / Планова виручка}} \times 100$$

Чим більший запас міцності, тим стійкіший суб'єкт підприємництва до несприятливих ринкових коливань (зниження попиту, ціни).

Центральне місце в CVP-аналізі посідає концепція **операційного левериджу (Operating Leverage) або операційного важіля**, яка відображає ступінь чутливості прибутку до зміни обсягу продажу. Він відображає співвідношення між постійними та змінними витратами в структурі витрат суб'єкта підприємництва.

Високий операційний леверидж, характерний для суб'єктів підприємництва з високою часткою постійних витрат, означає, що незначні зміни в обсязі продажів призведуть до значних змін у прибутку.

Для аграрної компанії, що володіє власним парком дорогої техніки та елеваторами, високі постійні витрати обумовлюють високий леверидж. Це створює потенціал для значного прибутку за високої врожайності, але також несе ризик великих збитків у разі її падіння. І навпаки, суб'єкт підприємництва, що переважно орендує техніку, має нижчий леверидж, що забезпечує більшу стабільність прибутку.

Розрахунок коефіцієнта операційного левериджу (КОЛ) здійснюється за формулою*:*

$$\text{КОЛ} = \frac{\text{Маржинальний дохід}}{\text{Прибуток до вирахування процентів та податків } (EBIT)}$$

або:

$$\text{КОЛ} = \frac{\text{Відсоткова зміна прибутку}}{\text{Відсоткова зміна обсягу продажу}}$$

Розуміння операційного левериджу допомагає керівництву у прийманні рішень щодо: *виробничої стратегії* (наскільки гнучким має бути виробництво?), *інвестицій* (Чи варто інвестувати у власні основні засоби (збільшуючи постійні витрати) чи краще використовувати аутсорсинг?), *цінової політики* (Як зміни ціни впливають на обсяг продажів та прибуток з урахуванням структури витрат?), *управління ризиками* (Оцінка фінансових наслідків можливого падіння обсягів продажу).

Аналіз «витрати – обсяг – прибуток» та операційний леверидж є потужними інструментами, що надають управлінцям важливу інформацію для фінансового планування, контролю та прийняття стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію прибутку та зниження ризиків.

12.4.3. Управління виробничими витратами

Управління виробничими витратами є одним із найбільш відповідальних та комплексних завдань фінансового менеджменту, оскільки саме вони формують собівартість продукції та безпосередньо впливають на її конкурентоспроможність та кінцевий прибуток суб'єкта підприємництва. Це не лише процес контролю над уже здійсненими витратами, а й системна діяльність, спрямована на їхню оптимізацію, планування та аналіз з метою досягнення максимальної ефективності виробничого процесу.

1. **Сутність та цілі управління виробничими витратами**. Управління виробничими витратами охоплює весь комплекс заходів, що стосуються планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання витрат на всіх стадіях життєвого циклу продукції – від закупівлі сировини до випуску готового виробу.

Це процес, який вимагає постійної уваги та інтеграції зусиль усіх структурних підрозділів суб'єкта підприємництва.

Основними цілями управління виробничими витратами є:

- *зниження собівартості продукції*. Це безпосередня мета, що дозволяє збільшити прибуток при незмінній ціні або знизити ціну, підвищивши конкурентоспроможність;
- *забезпечення раціонального використання ресурсів* шляхом усунення зайвих витрат, втрат, перевитрат матеріалів, енергії, робочого часу;
- *підвищення рентабельності виробництва* шляхом зростання прибутку на одиницю реалізованої продукції.
- *стимулювання інновацій*, що пов'язано з пошуком нових, більш ефективних технологій та методів виробництва, які дозволяють скоротити витрати;
- *зміцнення фінансового стану суб'єкта підприємництва* шляхом вивільнення фінансових ресурсів для подальшого розвитку.

2. **Основні напрями та методи управління виробничими витратами.**

Ефективне управління виробничими витратами реалізується через поєднання стратегічних та тактичних методів, зокрема: нормування витрат, бюджетування витрат, контроль та аналіз витрат, впровадження ресурсо-зберігаючих технологій, управління запасами, аутсорсинг та спеціалізація, системи мотивації персоналу. Їх сутність та значення наглядно представлено в Додатку Л.

Управління виробничими витратами – це безперервний процес, що вимагає постійного аналізу, гнучкості та готовності до впровадження змін. Лише такий системний підхід дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток.

12.5. Управління ціноутворенням в підприємництві

Управління ціноутворенням – це процес визначення та встановлення цін на товари та послуги, що ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як витрати, попит, конкурентне середовище та стратегічні цілі суб'єкта підприємництва. Цей процес є динамічним і вимагає постійної адаптації до змін ринкової кон'юнктури, оскільки ціна має прямий та значний вплив на доходи, прибутковість і конкурентоспроможність. Ефективна цінова політика є невід'ємною умовою успішного функціонування та розвитку бізнесу.

12.5.1. Сутність та значення ціноутворення

Ціноутворення – це сукупність процедур, методів та рішень, що використовуються суб'єктом підприємництва для визначення грошового еквівалента, який покупці повинні сплатити за його товари чи послуги.

Ціна виконує багатофункціональну роль, що виходить за межі простого визначення грошового еквівалента товару.

По-перше, вона є ключовим інструментом ***формування доходу та прибутку***. Оптимальна ціна дозволяє максимізувати маржинальний дохід та забезпечити фінансову стабільність суб'єкта підприємництва, що є критично важливим для покриття витрат та фінансування розвитку.

По-друге, ціна ***впливає на обсяг продажів***. Зазвичай, чим нижча ціна, тим вищий попит на товар (за умови інших рівних факторів). Однак, занадто низька ціна може знизити рентабельність, а занадто висока – зменшити обсяги реалізації.

По-третє, ціна виступає як потужний інструмент ***позиціонування товару на ринку***, сигналізуючи споживачеві про його якість, престиж та цінність. Висока ціна може свідчити про преміум-сегмент, низька – про економ-сегмент.

По-четверте, ціна є ***інструментом конкурентної боротьби***. Вона може використовуватися для залучення нових клієнтів, утримання існуючих, витіснення конкурентів або відстоювання ринкової частки.

Таким чином, обґрунтована та послідовна цінова політика, з одного боку, забезпечує достатній грошовий потік для покриття витрат, погашення зобов'язань та фінансування розвитку суб'єкта підприємництва, а з іншого – стає сигналом зрілості та стратегічного мислення його керівництва для інвесторів.

12.5.2. Фактори, що впливають на ціноутворення

Процес ціноутворення не є довільним, а формується під впливом множини факторів, які поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори – це переважно контрольовані підприємством чинники, такі як: *витрати виробництва та збуту*, що визначають нижню межу ціни (ціна повинна як мінімум покривати змінні, а в довгостроковій перспективі – усі витрати, забезпечуючи бажаний рівень прибутку); *цілі суб'єкта підприємництва* (максимізація прибутку, збільшення ринкової частки, забезпечення виживання, якісне лідерство чи соціальні цілі); *характеристики товару/послуги* (унікальність та етап життєвого циклу товару); *маркетингова стратегія* (ціна повинна відповідати загальному іміджу товару та обраним каналам збуту).

Зовнішні фактори є неконтрольованими та вимагають постійного моніторингу: *попит* (еластичність попиту за ціною показує, наскільки чутливо реагує обсяг попиту на зміну ціни); *рівень та тенденції попиту* (загальний попит на ринку, сезонні коливання, економічний спад/зростання); *конкуренція* (тип ринку, ціни конкурентів, їхня можлива реакція); *державне регулювання та* законодавство (податки та збори, антимонопольне законодавство, державне цінове регулювання, субсидії та дотації); *економічна ситуація в країні* (рівень інфляції, купівельна спроможність населення, рівень доходів); *постачальники та посередники* (вартість сировини та матеріалів, націнки посередників).

Ефективне управління ціноутворенням вимагає постійного моніторингу та аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також гнучкості та готовності до коригування цінової політики.

12.5.3. Методологія ціноутворення: від витрат до ринкової кон'юнктури

Вибір методу ціноутворення є одним з ключових етапів у розробці цінової політики суб'єкта підприємництва.

Методи ціноутворення можна класифікувати за їхньою основною орієнтацією: на витрати, на попит або на конкуренцію.

1) Витратні методи (Cost-Oriented Pricing) ґрунтуються на розрахунку витрат суб'єкта підприємництва на виробництво та реалізацію продукції, до яких додається бажаний рівень прибутку. Вони є найбільш простими у застосуванні, але можуть не враховувати ринкові умови.

До них відносяться метод «витрати плюс прибуток» (Cost-Plus Pricing), метод цільового прибутку (Target Return Pricing) і метод беззбитковості (Break-Even Pricing), які наглядно візуалізовані в табл. 12.5.1.

Таблиця 12.5.1

Сутність, переваги та недоліки витратних методів ціноутворення

Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
Метод «витрати плюс прибуток»		
До суми всіх витрат (собівартості) додається фіксована націнка (маржа) або бажаний процент прибутку. Ціна = Собівартість + Націнка	Простота розрахунку, гарантує покриття витрат, легкість обґрунтування.	Не враховує попит, конкуренцію, унікальність товару; не стимулює до зниження витрат.
Наприклад, фермер розраховує собівартість 1 кг картоплі (витрати на насіння, добрива, обробку, збирання, зберігання) і додає до неї 30% бажаного прибутку.		
Метод цільового прибутку		
Визначення ціни, яка забезпечить досягнення певного цільового рівня прибутку на інвестований капітал при певному обсязі продажу.	Орієнтація на інвестиційні цілі.	Потребує точного прогнозу обсягів продажів, що складно; не враховує гнучкість попиту.
Метод беззбитковості		
Визначення ціни, за якої підприємство покриє всі свої витрати (досягне точки беззбитковості). Як правило, використовується для визначення нижньої межі ціни.	Дозволяє оцінити мінімально допустиму ціну.	Не гарантує прибутку, ігнорує реакцію ринку.

2. **Ринкові методи (Market-Oriented Pricing)** ґрунтуються на аналізі попиту та конкуренції, що дозволяє встановлювати ціни, які відповідають ринковій кон'юнктурі. До них відносяться метод ціноутворення, орієнтований на попит (Demand-Oriented Pricing / Value-Based Pricing) та метод ціноутворення, орієнтований на конкуренцію (Competition-Oriented Pricing), які наглядно візуалізовані в табл. 12.5.2.

Вибір методу ціноутворення тісно пов'язаний з **ціновою стратегією** – довгостроковим планом управління цінами, який визначає загальний підхід до ціноутворення та узгоджується із загальною маркетинговою та бізнес-стратегією суб'єкта підприємництва. Ці стратегії можуть варіюватися від стратегії «*зняття вершків*» (Price Skimming) на етапі впровадження унікального продукту до стратегії «*проникнення на ринок*» (Penetration Pricing) зі встановленням низьких цін. Інші стратегії включають *лідерство за витратами* (Cost Leadership Pricing), *психологічне ціноутворення* (Psychological Pricing), *диференційоване ціноутворення* (Discriminatory Pricing), а також *ціноутворення за географічним принципом* та за *асортиментом продукції*.

Сутність вищезазначених цінових стратегій та умови їх застосування з конкретними прикладами наглядно представлено в Додатку М.

Вибір цінової стратегії вимагає глибокого розуміння ринку, поведінки споживачів, структури витрат та цілей підприємства. Успішна стратегія ціноутворення повинна бути гнучкою, адаптивною та здатною до коригування у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 12.5.2

Сутність, переваги та недоліки ртнкових методів ціноутворення

Сутність методу	Переваги методу	Недоліки методу
Метод ціноутворення, орієнтований на попит		
Ціна встановлюється на основі сприйнятої цінності товару для споживача та готовності платити. Аналізується еластичність попиту.	Максимізує прибуток при високій цінності товару, враховує платоспроможність споживача.	Складність визначення цінності, потреба у глибоких маркетингових дослідженнях.
Наприклад, Встановлення вищої ціни на органічні продукти, крафтову сироварню або унікальні сорти ягід, оскільки споживачі готові платити більше за їхню якість, екологічність чи ексклюзивність.		
Метод ціноутворення, орієнтований на конкуренцію		
Ціна встановлюється з огляду на ціни конкурентів. **Ціноутворення за рівнем поточних цін:** Підприємство встановлює ціну на рівні ринкових цін конкурентів, особливо коли важко оцінити витрати або реакцію конкурентів. **Ціноутворення «нижче/вище за конкурентів»:** Ціна може бути встановлена нижче для залучення частки ринку або вище для позиціонування як преміального продукту.	Простота застосування, мінімізація цінових війн.	Ігнорування власних витрат та цінності для споживача.

12.5.4. Особливості ціноутворення в аграрному секторі

Ціноутворення в аграрному секторі має низку суттєвих особливостей, що відрізняють його від ціноутворення в інших галузях економіки. Ці особливості обумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва, впливом природних факторів, характером ринків збуту та роллю державного регулювання. Розуміння цих аспектів є критично важливим для суб'єктів аграрного бізнесу при формуванні своєї цінової політики.

1. **Сильний вплив природно-кліматичних факторів.** Зокрема, погодні умови (посухи, повені, заморозки) безпосередньо впливають на обсяги врожаю та якість продукції (*непередбачуваність врожаю*). Це створює високу волатильність пропозиції, що, у свою чергу, призводить до значних коливань цін (наприклад, неврожай кукурудзи в одному регіоні може підвищити світові ціни).

Сезонність виробництва створює концентрацію пропозиції та, відповідно, зниження цін у період масового збору врожаю, що вимагає ретельного планування продажів.

Якість сільськогосподарської продукції (розмір, колір, вміст цукру, білка) також сильно залежить від погодних умов, що впливає на її ринкову вартість.

2. **Біржовий характер цін**. Ціни на основні сільськогосподарські культури (зернові, олійні) часто формуються на міжнародних товарних біржах і залежать від глобального попиту та пропозиції, геополітичних подій, валютних коливань (*біржовий характер цін*), що створює високі *ризики для аграріїв*.

Окремий фермер, навіть великий, *не може суттєво вплинути на світові ціни*. Це робить його цінову політику переважно адаптивною і вимагає використання інструментів хеджування (ф'ючерси, форварди) або диверсифікації продукції.

3. **Висока питома вага змінних витрат**. Значна частина витрат (насіння, добрива, паливо, оплата праці) є змінними і безпосередньо залежить від обсягів виробництва. Це, з одного боку, дозволяє гнучко реагувати на ринкові зміни, але, з іншого боку, робить агропідприємства чутливими до зростання цін на ці ресурси.

4. **Вплив каналів збуту та посередників.** Між виробником сільськогосподарської продукції та кінцевим споживачем часто існує довгий ланцюжок посередників (оптовики, переробники, дистриб'ютори, роздрібні мережі), кожен з яких додає свою націнку. Ця *багатоступінчастість* призводить до того, що частка товаровиробника у кінцевій ціні продукту для споживача може бути відносно низькою.

Великі переробні підприємства або роздрібні мережі можуть мати значний *вплив на формування закупівельних цін*, особливо для невеликих фермерських господарств. *Вартість транспортування* продукції (особливо швидкопсувної) може бути значною і *має бути врахована у ціні*. Це змушує аграріїв шукати шляхи для скорочення ланцюжка постачання.

5. **Державне регулювання та підтримка**. Державна підтримка (компенсації, дотації на гектар, на утримання тварин, на придбання техніки) може знижувати собівартість продукції для аграріїв, дозволяючи їм бути більш конкурентоспроможними або отримувати більший прибуток. У деяких випадках держава може встановлювати мінімальні закупівельні ціни або граничні торгові націнки на соціально значущі продукти, впливаючи на можливості ціноутворення (*цінове регулювання*).

Експортні та імпортні мита впливають на ціни внутрішнього ринку та на конкурентоспроможність української продукції за кордоном. Все це обмежує можливості ціноутворення для товаровиробника.

6. **Якість та сертифікація**. Зростаючий попит на органічні продукти та продукцію з гарантованою якістю, безпечністю, екологічністю (органічні продукти) дозволяє аграріям диференціювати свою продукцію та застосовувати преміальне ціноутворення. Це створює можливість для отримання вищої маржі, хоча й вимагає додаткових витрат на сертифікацію.

7. **Наявність переробки та доданої вартості**. Суб'єкти підприємництва, які не лише вирощують, а й переробляють сировину (наприклад, молокозаводи, борошномельні комбінати, м'ясопереробні підприємства), мають більше можливостей для формування власної цінової політики та отримання вищої маржі за рахунок створення доданої вартості. Це є стратегією для багатьох аграріїв в Україні, щоб зменшити залежність від коливань цін на сировинні товари.

Ціноутворення в аграрному секторі є комплексним та багатофакторним завданням. Воно вимагає постійного моніторингу ринкової кон'юнктури,

гнучкості, вміння адаптуватися до змінних природних та економічних умов, а також використання державних програм підтримки та можливостей для створення доданої вартості.

12.6. Взаємозв'язок управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням з фінансовими результатами суб'єкта підприємництва

Успіх будь-якого суб'єкта підприємництва на ринку визначається не лише якістю його продукції чи послуг, а й ефективністю управління ключовими фінансовими процесами. Управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням не є ізольованими функціями; вони перебувають у тісному взаємозв'язку, комплексно впливаючи на фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання. Синергія цих трьох напрямів визначає прибутковість, рентабельність, ліквідність та загальну фінансову стійкість бізнесу.

1. **Вплив ціноутворення на фінансові результати**. Ціна є основним чинником формування виручки. Вищий рівень цін (за інших рівних умов) призводить до зростання виручки, і навпаки. Проте цей зв'язок не є лінійним через еластичність попиту – занадто висока ціна може знизити обсяг продажів, що нівелює позитивний ефект від високої ціни за одиницю.

Результатом взаємодії ціни та обсягу продажів є *валовий прибуток* (різниця між виручкою від реалізації та собівартістю реалізованої продукції), який є основою для покриття всіх інших витрат. Оптимальне ціноутворення, що забезпечує достатній маржинальний дохід, є фундаментом для генерації *прибутку від операційної діяльності* (виручка за мінусом всіх операційних витрат, зокрема собівартістю, адміністративними витратами, витратами на збут) та, зрештою, чистого прибутку. Наприклад, ціна на сільськогосподарську продукцію, встановлена фермером, прямо впливає на його виручку. Однак, якщо ця ціна не відповідає ринковій, він ризикує втратити обсяги збуту, що в підсумку може призвести до зниження загального фінансового результату.

2. **Вплив управління витратами на фінансові результати**. Ефективне управління виробничими витратами (див. п. 12.4.3) безпосередньо призводить до зниження собівартості продукції. Ця оптимізація витрат є ключовим фактором зростання прибутку, оскільки кожна зекономлена гривня витрат перетворюється на додаткову гривню прибутку до оподаткування. Зниження постійних або змінних витрат знижує *точку беззбитковості*, роблячи бізнес менш ризикованим та підвищуючи його стійкість до ринкових коливань. Крім того, управління структурою витрат (співвідношення постійних та змінних витрат) впливає на *операційний леверидж*, що визначає чутливість прибутку до змін обсягу продажів (див. п. 12.4.2). Наприклад, впровадження технологій точного землеробства дозволяє зменшити витрати на добрива та засоби захисту рослин на гектар, знижуючи собівартість вирощування культури. Це безпосередньо збільшує прибуток фермера.

3. **Вплив управління фінансуванням на фінансові результати**. Управління фінансуванням, зокрема детермінація структури капіталу (власний/позиковий капітал) та вибір конкретних джерел (див. п. 12.2) впливають на загальну вартість капіталу суб'єкта підприємництва. Висока вартість запозичень

(фінансові витрати, як-от проценти за кредитами) знижує прибуток до оподаткування. Проте раціональне використання позикового капіталу може забезпечити позитивний ефект фінансового левериджу, збільшуючи рентабельність власного капіталу. Надмірне ж залучення боргу, навпаки, підвищує фінансові ризики та може призвести до неплатоспроможності. Оптимальна структура фінансування забезпечує суб'єкту підприємництва достатній обсяг ресурсів інвестувати у розвиток (модернізація, розширення), що, своєю чергою, може призвести до зниження витрат на одиницю продукції (за рахунок ефекту масштабу) або до випуску нових, більш прибуткових продуктів. Правильне управління фінансуванням забезпечує достатній грошовий потік для покриття всіх зобов'язань, запобігаючи касовим розривам та забезпечуючи фінансову стабільність.

Наприклад, агрофірма залучає пільговий кредит за державною програмою для придбання нової техніки. Це знижує вартість запозичень та дозволяє збільшити посівні площі або підвищити врожайність, що зрештою збільшує прибуток.

4. **Синергетичний взаємозв'язок та інтегрований підхід**. Фінансові результати є наслідком інтеграції всіх трьох управлінських функцій (управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням). Кінцевим показником ефективності, який визначається одночасно встановленою ціною, рівнем витрат та вартістю фінансування є прибуток: *Прибуток* = (Ціна − Змінні витрати) × Обсяг продажу − Постійні витрати − Фінансові витрати. *Показники рентабельності* (рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу) прямо залежать від співвідношення прибутку, виручки, активів та капіталу. Оптимізація витрат та правильне ціноутворення підвищують рентабельність продажів. Ефективне використання фінансування для придбання активів та генерації прибутку покращує рентабельність активів та власного капіталу. Управління ціноутворенням та витратами впливає на операційний *грошовий потік*, а управління фінансуванням – на інвестиційний та фінансовий грошові потоки. Баланс цих потоків забезпечує ліквідність та дозволяє фінансувати розвиток. Суб'єкт підприємництва, який ефективно управляє витратами, може дозволити собі більш гнучку цінову політику, бути більш конкурентоспроможним за ціною. Оптимальне фінансування забезпечує ресурси для інновацій та розвитку, що також підвищує конкурентоспроможність.

Таким чином, управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням є єдиним, взаємопов'язаним комплексом управлінських рішень, що має безпосередній та вирішальний вплив на всі ключові фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання. Лише системний та інтегрований підхід до цих функцій дозволяє досягти сталого фінансового зростання та зміцнити позиції на ринку.

12.7. Бюджетування як універсальний інструмент фінансового планування та контролю

Бюджетування є наріжним каменем ефективного фінансового менеджменту, що трансформує стратегічні цілі суб'єкта підприємництва в конкретні, кількісно вимірювані фінансові показники. Це не просто зведення цифр, а цілісна система планування, координації, контролю та оцінки діяльності, що дозволяє раціоналізувати розподіл ресурсів та забезпечити досягнення поставлених цілей.

12.7.1. Сутність та значення бюджетування

Бюджетування – це процес розробки та реалізації бюджетів, що представляють собою кількісні плани діяльності суб'єкта підприємництва загалом (або його окремих підрозділів) на певний майбутній період.

Бюджети виражаються у грошовому вимірі та відображають очікувані доходи, витрати, грошові потоки, а також потребу в капіталі та його використання.

Бюджетування виконує низку критично важливих **функцій**:

1) Планування: Формулювання кількісних цілей для майбутнього періоду, що слугує орієнтиром для всіх підрозділів. Бюджет перетворює стратегічні плани у конкретні фінансові показники.

2) Координація: Бюджетна система забезпечує узгодженість дій різних структурних підрозділів, формуючи єдиний вектор руху суб'єкта підприємництва. Кожен підрозділ розуміє свої завдання та їхній внесок у загальний результат.

3) Контроль. Бюджет виступає еталоном, з яким порівнюються фактичні показники, що дозволяє виявляти відхилення, аналізувати їхні причини та вживати коригувальних заходів.

4) Мотивація. Чітко сформульовані бюджетні показники можуть слугувати основою для системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

5) Оцінка ефективності. Бюджети надають об'єктивну базу для оцінки результатів діяльності центрів відповідальності та підприємства в цілому.

6) Розподіл ресурсів. Бюджетування дозволяє раціонально розподіляти обмежені фінансові, матеріальні та людські ресурси між різними напрямками діяльності.

7) Комунікація. Сприяє кращому розумінню цілей та обмежень усередині суб'єкта підприємництва.

12.7.2. Класифікація та структура бюджетної системи підприємства

Бюджетна система суб'єкта підприємництва складається з сукупності взаємопов'язаних бюджетів, які поділяються на операційні та фінансові.

1. **Операційні бюджети** деталізують доходи та витрати, пов'язані з основною (операційною) діяльністю суб'єкта підприємництва. Процес бюджетування починається з розробки ***бюджету продажу***, який прогнозує обсяги реалізації в натуральних та вартісних одиницях. Наприклад, стосовно агробізнесу, це прогноз продажу зернових, овочів, молока тощо, з розбивкою за місяцями та каналами збуту. Від цього бюджету залежить ***бюджет виробництва***, що визначає обсяги продукції, яку необхідно виробити, виходячи з бюджету продажу та бажаних змін запасів готової продукції, а також ***бюджети витрат***, які включають:

- *Бюджет матеріально-технічних ресурсів* передбачає обсяги та вартість сировини та матеріалів, необхідних для виробництва запланованої кількості продукції. Наприклад, плани закупівлі насіння, добрив, засобів захисту рослин.

- *Бюджет прямих витрат на оплату праці* визначає кількість та вартість робочого часу, необхідного для виробництва. Наприклад, планування зарплати механізаторів, доярок, сезонних працівників.

- *Бюджет загальновиробничих витрат* включає всі інші виробничі витрати, які не є прямими матеріалами або прямою працею (амортизація обладнання, оренда приміщень, непрямі матеріали тощо). Це можуть бути витрати на ремонт техніки, електроенергію для елеватора, опалення тощо.

- *Бюджет комерційних витрат (на збут)* передбачає планування витрат, пов'язаних з реалізацією продукції (маркетинг, реклама, транспортування, комісійні винагороди). Наприклад, витрати на логістику до порту/елеватора, на упаковку, на участь у виставках.

- *Бюджет адміністративних витрат* включає витрати на управління суб'єктом підприємництва (зарплата адміністрації, оренда офісу, зв'язок тощо).

2. **Фінансові бюджети** узагальнюють фінансові наслідки операційних бюджетів та відображають фінансовий стан суб'єкта підприємництва. До них належать:

- *Бюджет руху грошових коштів (бюджет надходжень та виплат)* прогнозує всі очікувані надходження та виплати грошових коштів за відповідний період. Це критично важливий бюджет для підтримки ліквідності. Наприклад, планування грошових надходжень після збору врожаю та виплат на посівну кампанію. Врахування сезонних піків та спадів.

- *Бюджет капітальних витрат (інвестиційний бюджет)* планує інвестиції у придбання, оновлення або розширення основних засобів (земля, будівлі, обладнання, техніка). Наприклад, планування придбання нового комбайна, будівництва зерносховища, розширення зрошувальної системи.

- *Прогнозований звіт про фінансові результати (бюджетний звіт про прибутки та збитки)* узагальнює доходи та витрати з операційних бюджетів для прогнозування чистого прибутку або збитку.

- *Прогнозований баланс* (бюджетний баланс) відображає очікуваний фінансовий стан суб'єкта підприємництва на кінець бюджетного періоду (активи, зобов'язання, власний капітал).

Бюджетний процес є циклічним і включає кілька послідовних **етапів**:

1) Розробка загальних стратегічних цілей та припущень: Визначення місії, бачення, довгострокових цілей, а також ключових економічних прогнозів (інфляція, курс валют, динаміка ринку).

2) Розробка окремих функціональних бюджетів: Починається з бюджету продажу, потім – виробництва, витрат, інвестицій. Це може бути як «зверху вниз» (керівництво визначає загальні показники, підрозділи деталізують), так і «знизу вгору» (підрозділи подають свої пропозиції, які потім узгоджуються).

3) Формування зведених фінансових бюджетів: Об'єднання операційних бюджетів у бюджети руху грошових коштів, звіт про фінансові результати та баланс.

4) Координація та узгодження бюджетів: Забезпечення взаємоузгодженості всіх бюджетів, вирішення конфліктів між підрозділами, затвердження бюджетів на вищому рівні керівництва.

5) Виконання бюджетів: Практична реалізація запланованих показників.

6) Контроль та аналіз виконання бюджетів: Постійний моніторинг фактичних показників, порівняння їх з бюджетними, виявлення відхилень та аналіз причин.

7) Коригування бюджетів (за потреби): Внесення змін до бюджетів у разі значних непередбачених обставин або неможливості досягнення запланованих показників.

12.7.3. Особливості бюджетування в аграрному секторі

Бюджетування в аграрному секторі має свою специфіку, що пов'язана з галузевими особливостями. Серед них можна виділити:

✓ *Виражену сезонність*. Аграрне виробництво є циклічним, що вимагає розробки бюджетів з урахуванням сезонних піків витрат (посівна, збирання врожаю) та надходжень (реалізація врожаю). Бюджет руху грошових коштів стає особливо критичним для запобігання касовим розривам.

✓ *Залежність від природних факторів*. Непередбачуваність погодних умов ускладнює точне прогнозування обсягів виробництва та, відповідно, доходів. Це вимагає більшої гнучкості бюджетів, наявності резервів та можливості оперативного коригування.

✓ *Висока волатильність цін на аграрну продукцію*. Коливання світових та внутрішніх цін на сільськогосподарські товари робить прогнозування виручки дуже складним. Необхідно використовувати різні цінові сценарії (оптимістичний, песимістичний) та інструменти хеджування.

✓ *Довгий виробничий цикл*. Від моменту посіву до збору врожаю може пройти кілька місяців, а для багаторічних насаджень (сади, виноградники) – кілька років. Це вимагає довгострокового бюджетування та значних обсягів оборотного капіталу на початкових етапах.

✓ *Державна підтримка*. При плануванні доходів та витрат необхідно враховувати можливість та умови отримання державних субсидій, дотацій, програм здешевлення кредитів, що можуть суттєво вплинути на фінансові результати.

✓ *Висока питома вага інвестиційних витрат*. Аграрний бізнес є капіталомістким (придбання землі, техніки, будівництво сховищ). Бюджет капітальних витрат є одним з ключових.

✓ *Особливості нормування*. Для агробізнесу важливим є нормування витрат на гектар (насіння, добрива, ПММ) та на одиницю тваринницької продукції (корми, ветеринарні препарати).

Незважаючи на ці складнощі, бюджетування залишається незамінним інструментом для суб'єктів аграрного бізнесу. Воно дозволяє не тільки підвищити ефективність використання ресурсів та контролювати витрати, а й краще управляти ризиками, пов'язаними з природними та ринковими коливаннями, забезпечуючи стабільність та розвиток бізнесу.

Висновки до розділу 12

Проведене дослідження управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням в підприємництві дозволило сформувати низку ключових наукових положень, що синтезують теоретичні засади з практичними аспектами управління підприємництвом, особливо в контексті аграрного сектору.

12.1. *Концептуальні основи фінансового менеджменту суб'єкта підприємництва*. Встановлено, що фінансовий менеджмент є фундаментальною системою управління, яка охоплює планування, організацію, контроль та аналіз фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей суб'єкта підприємництва. Доведено, що ефективне управління фінансовими ресурсами є ключовою умовою максимізації добробуту власників та забезпечення фінансової стійкості.

12.2. *Управління фінансуванням суб'єкта підприємництва: загальні аспекти та джерела*. Обґрунтовано, що оптимальна структура капіталу, яка є результатом раціонального управління фінансуванням, є критичним фактором, що впливає на вартість залучення капіталу, рівень фінансових ризиків та можливості розвитку. Систематизовано основні джерела та принципи залучення фінансових ресурсів, що є основою для формування фінансової бази суб'єкта підприємництва.

12.3. *Особливості управління фінансуванням малого та середнього підприємництва*. Деталізовано специфічні виклики та джерела фінансування, які є особливо актуальними для суб'єктів МСП. Доведено, що для цього сегмента, зокрема в аграрному секторі, доступ до капіталу часто є обмеженим, що вимагає застосування специфічних інструментів, таких як пільгові кредити, державні програми підтримки та мікрофінансування.

12.4. *Управління витратами суб'єкта підприємництва*. Систематизовано підходи до класифікації та аналізу витрат як ключового інструменту для мінімізації собівартості та підвищення рентабельності. Доведено, що розуміння структури витрат (постійні та змінні) є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень та оптимізації операційної діяльності, особливо в умовах волатильності цін на ресурси.

12.5. *Управління ціноутворенням в підприємництві*. Встановлено, що ціноутворення – це не лише процес встановлення ціни, а й стратегічний інструмент позиціонування, конкурентної боротьби та формування прибутку. Систематизовано основні методи (витратні, ринкові, конкурентні) та стратегії ціноутворення, а також деталізовано особливості ціноутворення в аграрному секторі, враховуючи такі фактори, як сезонність, кліматичні ризики та біржовий характер цін.

12.6. *Взаємозв'язок управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням з фінансовими результатами*. Доведено, що управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням є єдиним взаємопов'язаним комплексом управлінських рішень. Обґрунтовано, що фінансові результати підприємства (прибуток, рентабельність) є наслідком синергетичної взаємодії цих трьох функцій, а їхня інтегрована оптимізація забезпечує стале фінансове зростання.

12.7. *Бюджетування як універсальний інструмент фінансового планування та контролю*. Визначено, що бюджетування є ключовим механізмом фінансового планування та контролю, що дозволяє перетворювати стратегічні цілі у конкретні фінансові показники. Доведено, що в агросекторі бюджетування має особливе значення для управління сезонними коливаннями, непередбачуваними ризиками та забезпечення ліквідності, що є запорукою стабільності та розвитку бізнесу.

Таким чином, даний розділ комплексно розкриває управління фінансуванням, витратами та ціноутворенням як інтегровану систему, що є базисом для ефективного функціонування, сталого розвитку та забезпечення конкурентних переваг суб'єктів підприємництва в динамічних умовах сучасної економіки. Знання та віртуозне застосування цих механізмів є критично важливим для побудови стійкого бізнесу та максимізації його економічної ефективності.

ЧАСТИНА III. СПЕЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

РОЗДІЛ 13. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

В умовах перманентної нестабільності та фундаментальних трансформацій зовнішнього середовища, що характеризується підвищеною невизначеністю та волатильністю, управління ризиками та кризовими ситуаціями набуває стратегічного значення для забезпечення операційної ефективності та сталого розвитку будь-якого економічного суб'єкта. Підприємницька діяльність за своєю суттю імпліцитно містить елемент ризику, що вимагає від суб'єктів господарювання не лише готовності до його акцептування, але й здатності до проактивної ідентифікації, комплексної оцінки, ефективної мінімізації та раціонального використання пов'язаних з ним можливостей. Неадекватне реагування на потенційні загрози та непередбачувані події може спровокувати системні кризи, втрату конкурентоспроможності й навіть ліквідацію суб'єкта.

Цей розділ присвячений комплексному дослідженню теоретико-методологічних засад та практичних аспектів управління ризиками й кризовими ситуаціями в підприємництві. Послідовно буде розкрито сутність ризику як об'єктивно-суб'єктивної економічної категорії, проаналізовано фактори його генезису та ключові функції. Окрему увагу буде приділено класифікації ризиків, методам їхнього оцінювання та управління. Також будуть розглянуті поняття та симптоми кризи, принципи антикризового управління бізнесом, а завершить розділ детальне висвітлення ролі системи економічної безпеки суб'єкта підприємництва як інтегративної основи для його стабільного функціонування в умовах постійних викликів.

13.1. Ризик як об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія

В умовах ринкової економіки, що характеризується динамізмом та невизначеністю, ризик виступає невід'ємним атрибутом підприємницької діяльності. Кожен підприємець, приймаючи господарські рішення, постійно перебуває в ситуації вибору з кількох альтернативних варіантів, кінцевий результат яких є імовірнісним і не може бути точно передбачений. В умовах сучасної політичної, економічної, екологічної та соціальної нестабільності ступінь ризику суттєво зростає, що актуалізує необхідність формування у суб'єктів підприємництва компетентності в управлінні ризиками та готовності до їх прийняття.

Багатогранність поняття «ризик» відображена в його етимології. Лінгвістичний аналіз терміна в європейських мовах (англ. *risk*, нім. *Risiko*, фр. *risque*, італ. *rischio*) вказує на його давнє коріння, пов'язане з ідеями непевності та небезпеки в господарській та соціально-економічній сферах. У науковій літературі поширена гіпотеза про походження слова від латинського терміну *resecum* (що означає «небезпека» або «скеля»), що симолізував загрозу для мореплавців. У давньогрецькій мові термін»ризик» співзвучний з терміном «ріса» («корінь»), який виступаючи над поверхнею ґрунту, позначав небезпечну перешкоду на шляху. Ця

лінгвістична схожість підкреслює універсальність концепції ризику як потенційної загрози втрат або небезпеки на шляху до досягнення мети [18].

У контексті економічної діяльності, **ризик** традиційно визначається як імовірність (загроза) втрати суб'єктом підприємництва частини своїх ресурсів, недоотримання очікуваних доходів або виникнення додаткових витрат унаслідок реалізації певної господарської операції. Для поглибленого розуміння сутності ризику необхідно розмежувати її з поняттям **«ризикова ситуація»**, яка є передумовою виникнення ризику. Остання являє собою сукупність обставин та умов, що створюють певне середовище для здійснення того чи іншого виду діяльності. Саме поєднання цих умов та обставин формує об'єктивні передумови для невизначеності результату та, відповідно, зумовлює виникнення ризику.

Розглядаючи ризик в економічній системі, слід розрізняти поняття «економічний ризик» та «підприємницький ризик». **Економічним ризиком** прийнято вважати такий вид ризику, який виникає в будь-яких випадках підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних з виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також втілення науково-технічних проєктів. **Підприємницький** ризик, у свою чергу, є специфічним видом економічного ризику, що виникає безпосередньо у підприємницькій діяльності. Це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, яка має імовірнісний характер і характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності, що є наслідком можливого впливу низки об'єктивних та/або суб'єктивних факторів, які не можуть бути повністю враховані на етапі планування.

Сучасна теорія управління ризиками (ризикологія) розглядає ризик не лише як джерело потенційних втрат, але і як джерело позитивних, прибуткових можливостей. У цьому контексті можна виокремити два типи ризиків: **ризик-негатив**, якого слід уникати або мінімізувати та **ризик-позитив**, на який виважено погоджуються, оскільки він є носієм потенційного позитивного результату. Цей багатоаспектний погляд на ризик можна представити у вигляді тривимірної моделі (рис. 13.1.1): ризик як загроза, ризик як невизначеність та ризик як шанс. У перших двох випадках він потребує мінімізації, а в третьому – оптимізації.

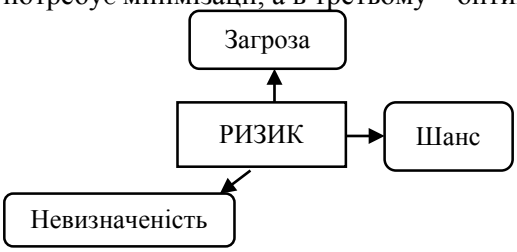


Рис. 13.1.1. Тривимірна модель ризику

Природа підприємницького ризику є дуалістичною, поєднуючи об'єктивні та суб'єктивні аспекти. **Об'єктивна сторона ризику** детермінується невизначеністю зовнішнього середовища, в якому функціонує суб'єкт підприємництва. Ця невизначеність випливає з динаміки політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, до яких суб'єкт підприємництва змушений адаптуватися. Об'єктивність ризику полягає в тому, що він існує

незалежно від усвідомлення його суб'єктом господарювання. **Суб'єктивна сторона ризику** проявляється у сприйнятті та оцінці ризикової ситуації конкретним суб'єктом (індивідом або колективом). Сприйняття ризику різниться залежно від психологічних особливостей, досвіду, моральних принципів, ідеологічних установок та готовності до прийняття рішень в умовах невизначеності. Кожен суб'єкт підприємництва по-різному оцінює імовірність результату та потенційні втрати, що зумовлює варіативність його реакції на однакові ризикові ситуації. **Суб'єктивно-об'єктивна сторона** ризику підкреслює його комплексний характер, породжений як явищами, що не залежать від волі та свідомості підприємця, так і його власними рішеннями та діями [66, с. 399].

Ризик як фундаментальна економічна категорія характеризується низкою ключових рис. По-перше, він має **ймовірнісну природу**, оскільки завжди передбачає наявність невизначеності щодо майбутнього результату, який може бути описаний лише з певною імовірністю. По-друге, його **економічна природа** проявляється у нерозривному зв'язку з господарською діяльністю, впливаючи на потенційну дохідність та економічні втрати. По-третє, ризик обумовлює **альтернативність** вибору з кількох можливих варіантів рішень, напрямів діяльності або дій. Крім того, він характеризується **невизначеністю результатів**, які можуть коливатися від негативних (втрати, збитки) до позитивних (надприбуток, успіх) результати). Рівень ризику є **динамічним** та може істотно варіювати під впливом фактора часу та численних об'єктивних і суб'єктивних чинників. Ризику притаманна **суперечливість**: з одного боку, він сприяє подоланню консерватизму, догматизму та стимулює інновації, а з іншого – неконтрольований ризик може призвести до авантюризму, волюнтаризму, суб'єктивізму та значних соціально-економічних і моральних втрат. Нарешті, повне усунення ризику в підприємницькій діяльності є неможливим через його **постійність існування** (внаслідок його об'єктивно-суб'єктивної природи) та постійної динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища [15, с. 233].

Наочна характеристика ризику як економічної категорії, що синтезує його ключові елементи, представлена на рис. 13.1.2. Вона включає **об'єкт** та **суб'єкт ризику**, **умови існування**, **фактори** та **джерела** його **виникнення**, а також його **основні риси**.

Отже, розуміння ризику як об'єктивно-суб'єктивної економічної категорії, що характеризується ймовірнісною природою та постійністю існування в умовах невизначеності, є фундаментальним для ефективного управління підприємництвом. Саме усвідомлення цих базових аспектів дозволяє перейти до детального аналізу рушійних сил, що зумовлюють виникнення ризиків, та їхніх ключових функцій, що буде розглянуто у наступному параграфі.

13.2. Фактори виникнення ризику та його функції

Виникнення підприємницьких ризиків є наслідком впливу комплексу **факторів** – умов, що зумовлюють невизначеність результатів господарської діяльності.

Фактори ризику – це причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси та впливають на рівень потенційних відхилень від очікуваних результатів.

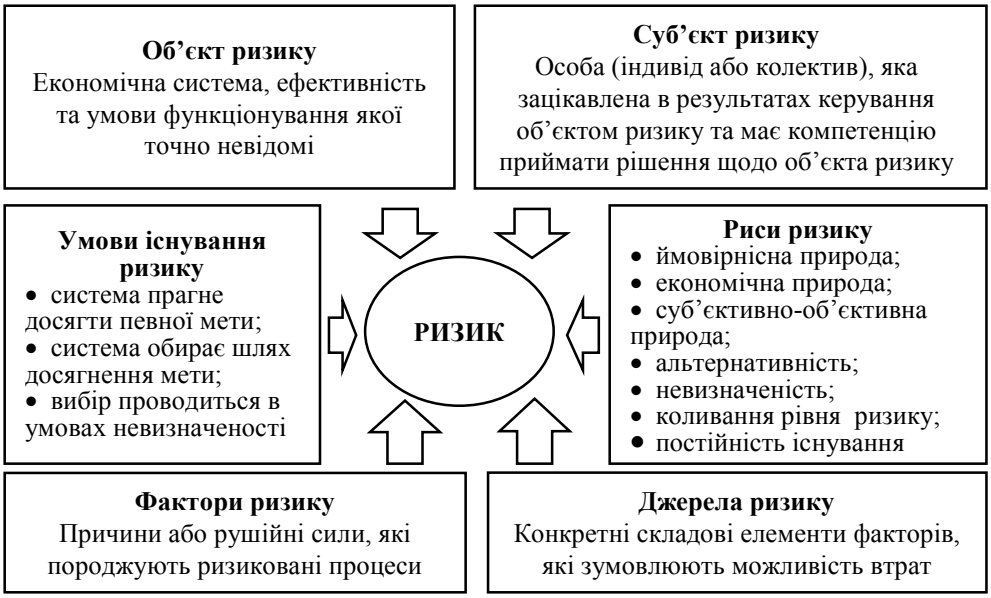


Рис. 13.1.1. Характеристика ризику як економічної категорії
Джерело: [66, с. 401]

13.2.1. Фактори виникнення підприємницького ризику

Класифікація факторів, що впливають на рівень підприємницького ризику, має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій його управління та візуалізована на рис. 13.2.1.

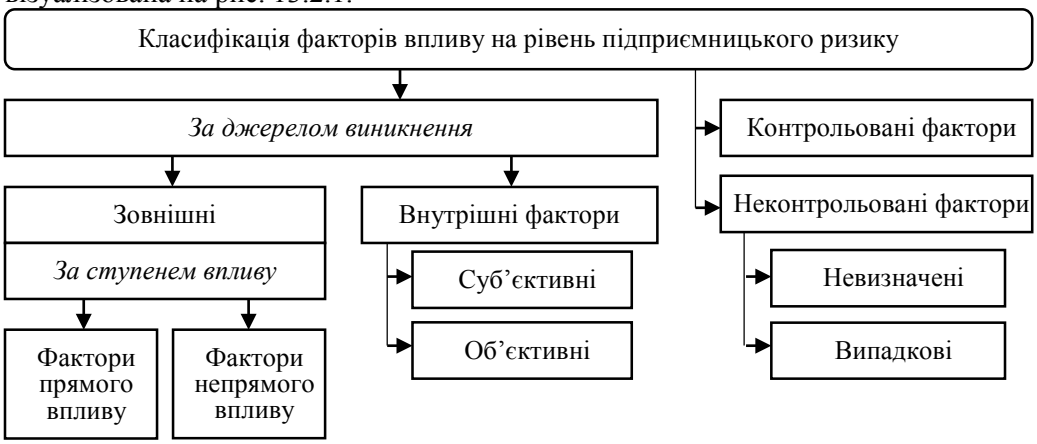


Рис. 13.2.1. Класифікація факторів впливу на рівень підприємницького ризику
Джерело: розроблено автором на основі [66, с. 402-403]

За джерелом виникнення фактори впливу на ступінь ризику поділяються на зовнішні та внутрішні. **Зовнішні фактори** не залежать безпосередньо від діяльності суб'єкта підприємництва, але суттєво впливають на її результати, вимагаючи адаптації та моніторингу зовнішнього середовища. Вони, своєю чергою, можуть бути факторами прямого та непрямого впливу. *Фактори прямого впливу* безпосередньо позначаються на результатах діяльності та рівні ризику, до них відносять,

зокрема, зміни законодавства, податкову політику, відносини з партнерами, рівень конкуренції та злочинності. *Фактори непрямого впливу* не впливають безпосередньо на процеси, але зумовлюють зміну умов їхнього здійснення та опосередковано впливають на інші чинники; до них належать політична ситуація, науково-технічний прогрес, економічна ситуація в країні та галузі, ринкова кон'юнктура, міжнародні події та стан навколишнього природного середовища.

Внутрішні фактори пов'язані з внутрішньою діяльністю суб'єкта підприємництва, його ресурсами та управлінськими процесами і є переважно керованими. Їх поділяють на об'єктивні та суб'єктивні. *Об'єктивні фактори* виникають внаслідок функціонування внутрішніх систем та процесів, наприклад, непередбачені зміни у виробництві, впровадження нових технологій, локальні аварії, а також недостатність бізнес-інформації та внутрішні фінансові проблеми. *Суб'єктивні фактори* пов'язані з людським чинником та управлінськими рішеннями, до них належать низька якість персоналу, недотримання договорів керівництвом, відсутність схильності до ризику у персоналу, помилки при прийнятті рішень та неефективна стратегія розвитку чи система управління.

Крім класифікації факторів ризику за джерелом виникнення, вони також можуть бути поділені на контрольовані та неконтрольовані. **Контрольовані фактори** – це ті, що можуть бути ідентифіковані на етапі якісної оцінки ризику та піддаються управлінському впливу. Їхня дія може бути мінімізована або зведена до нуля через внутрішні процедури, навчання персоналу. **Неконтрольовані фактори** формують власне ризикову ситуацію, оскільки їхній вплив не може бути повністю усунутий. Вони, своєю чергою, поділяються на невизначені та випадкові. Щодо *невизначених факторів*, то стосовно їх відсутні ймовірнісні судження, а наслідки їхнього впливу можуть бути визначені лише через діапазони зміни числових значень. Оцінка ризику, спричиненого цими факторами, є надзвичайно складною і вимагає застосування методів теорії ігор або статистичних рішень. Щодо *випадкових факторів* відомі необхідні для опису випадкових величин характеристики, такі як закони розподілу, математичне очікування та дисперсія. Оцінка ризику, пов'язаного з випадковими факторами, залежить від конкретної задачі та може використовувати статистичні методи.

13.2.2. Функції ризику в підприємницькій діяльності

Незважаючи на потенційний характер втрат, ризик є не лише джерелом загроз, а й невід'ємним елементом підприємницької діяльності, що виконує низку важливих функцій. **Функція ризику** – це зовнішній вияв дії ризику на параметри соціально-економічної системи та її окремі складові (суспільство, економіку, галузь, суб'єкт підприємництва тощо). Серед них виділяють основну та додаткові. Сутність основної функції ризику полягає у створенні підприємницького доходу, головними джерелами якого є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати. Додаткові функції ризику, що виділяються в економічній літературі, візуалізовані на рис. 13.2.2.

Розглянемо зазначені функції підприємницького ризику детальніше.

1. **Інноваційну функція** ризику стимулює пошук нетрадиційних, оригінальних та унікальних рішень вирішення проблем. В умовах ризику суб'єкти підприємництва схильні до впровадження нових технологій, продуктів, послуг та бізнес-моделей, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

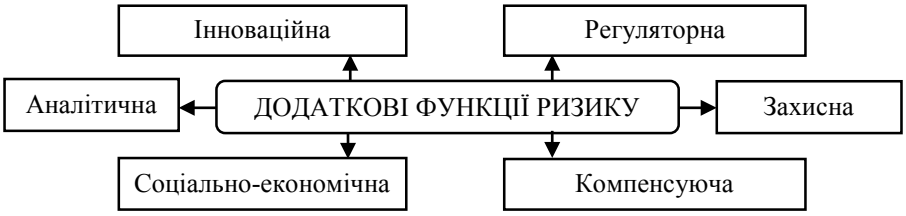


Рис. 13.2.2. Додаткові функції, які виконує підприємницький ризик
Джерело: розроблено автором на основі [66, с. 405]

Більшість успішних компаній досягають лідерських позицій саме завдяки інноваційній діяльності, пов'язаній з виваженим ризиком. Ризикові рішення, орієнтовані на інновації, призводять до більш ефективного виробництва, від якого виграють як суб'єкти підприємництва, так і суспільство в цілому.

2. **Регуляторна функція** ризику має суперечливий характер, проявляючись у конструктивній та деструктивній формах. *Конструктивна форма* полягає в тому, що ризик, орієнтований на отримання значущих результатів нетрадиційними способами, дозволяє долати консерватизм, догматизм та психологічні бар'єри, що перешкоджають прогресивним нововведенням. Здатність до зваженого ризику є одним зі шляхів успішної діяльності суб'єкта підприємництва. Однак ризик може перетворитися на прояв авантюризму або суб'єктивізму, якщо рішення приймаються в умовах неповної інформації або без належного аналізу закономірностей розвитку явища. У таких випадках ризик виступає як дестабілізуючий чинник, що може призвести до негативних наслідків. Тому будь-які ризикові рішення доцільно реалізовувати лише за умови їх обґрунтованості.

3. **Захисна функція** ризику полягає в об'єктивній необхідності розробки та впровадження заходів захисту від потенційних загроз. Суб'єкти підприємництва змушені будувати свої стратегії з урахуванням можливих ризиків, що стимулює формування механізмів безпеки, страхової діяльності та відповідного правового регулювання. Захисна функція також проявляється в необхідності законодавчого закріплення поняття правомірності ризику.

4. **Компенсуюча функція** ризику полягає в тому, що він несе в собі потенціал для отримання додаткових вигод. У разі успішної реалізації ризикового рішення (використання шансу), суб'єкт підприємництва може отримати позитивну компенсацію – додатковий прибуток, що перевищує планові показники. Це стимулює пошук та використання ризикових можливостей.

5. **Соціально-економічна функція** ризику полягає в тому, що в процесі ринкової діяльності ризик у поєднанні з конкуренцією сприяє виділенню ефективних суб'єктів підприємництва та соціальних груп, які здатні успішно функціонувати в умовах невизначеності. Однак нерегульоване втручання держави в ринкову діяльність (наприклад, державні гарантії у фінансово-кредитній сфері) може спотворювати ефективність цієї функції, порушуючи принципи рівності для всіх учасників ринку та породжуючи дисбаланс ризиків у різних галузях економіки.

6. **Аналітична функція ризику** пов'язана з тим, що наявність ризику неминуче вимагає від суб'єкта підприємництва всебічного аналізу ситуації та вибору оптимального варіанта рішення з кількох альтернатив. Це стимулює

розвиток аналітичних здібностей, використання спеціальних методів аналізу (наприклад, для інвестиційних рішень) та постійне вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Залежно від складності ризикової ситуації, аналіз може базуватися як на інтуїції та минулому досвіді, так і на складних математичних моделях [15, с. 235-236].

Отже, фактори виникнення та функції ризику є ключовими елементами його сутності як економічної категорії. Глибоке розуміння цих аспектів дозволяє суб'єкту підприємництва не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й використовувати ризик як інструмент розвитку та джерело інновацій. Це є невід'ємною передумовою для ефективної класифікації ризиків, що стане предметом розгляду у наступному параграфі.

13.3. Класифікація підприємницьких ризиків

Ефективність системи управління ризиками в підприємництві значною мірою детермінується наявністю науково обґрунтованої класифікаційної системи, що охоплює ієрархію груп, категорій, видів, підвидів та різновидів ризиків. Чітка класифікація дозволяє не тільки однозначно ідентифікувати місце конкретного виду ризику в загальній системі, а й ефективно застосовувати адекватні методи та прийоми управління ним. Попри широке використання різноманітних підходів до класифікації ризиків, в сучасній економічній літературі відсутній єдиний, універсально прийнятий класифікаційний підхід. Ця обставина зумовлено надзвичайною різноманітністю ризикових подій – від форс-мажорних обставин (пожежі, стихійні лиха) до системних викликів (міжнаціональні конфлікти, зміни у законодавстві). Розглядаючи найбільш поширені та значущі критерії класифікації, що становлять практичний інтерес для організації та управління діяльністю в умовах ринкової економіки, слід, насамперед, виділити найбільш розповсюджену класифікацію ризиків [66, с. 406-408].

1. **За рівнем виникнення**, або **масштабом впливу** ризики можуть бути класифіковані як: *глобальні (світові)*, що охоплюють світову економіку; *національні*, які впливають на економіку окремої держави; *регіональні*, що стосуються певного регіону; *міжгалузеві та галузеві*, характерні для кількох галузей або однієї конкретної, а також *ризики мікрорівня*, які безпосередньо виникають на підприємстві або у приватних осіб.

2. Інший важливий підхід – класифікація **за причинами виникнення**, або **джерелом невизначеності**. Тут виділяють *ризики, викликані невизначеністю майбутнього*, коли точне прогнозування подій є неможливим. Сюди ж належать *ризики, спричинені нестачею інформації*, обумовлені її неповнотою або асиметрією для прийняття обґрунтованих рішень. Третя категорія – *ризики, викликані суб'єктивними факторами управлінської діяльності*, пов'язані з особистими якостями, досвідом, мотивацією та рішеннями менеджерів чи працівників.

3. Важливим критерієм є ***ступінь припустимості***, або **величиною потенційних втрат**, за яким ризики поділяються на допустимий, критичний та катастрофічний. **Допустимий ризик** – це рівень ризику, який не загрожує повній втраті ресурсів або доходу, і може бути покритий за рахунок власного капіталу суб'єкта підприємництва. **Критичний ризик** пов'язаний з можливою втратою ним

значної частини ресурсів, що вимагає залучення додаткових джерел фінансування або впливає на подальше функціонування. **Катастрофічний ризик** загрожує повною втратою капіталу, банкрутством або навіть ліквідацією суб'єкта підприємництва.

4. **За сферою виникнення**, або **об'єктом впливу**, ризики розподіляються на *зовнішні*, обумовлені факторами зовнішнього середовища, та *внутрішні*, пов'язані з внутрішньою діяльністю суб'єкта підприємництва та його управлінськими процесами (див. параграф 13.1).

5. **За ступенем правомірності** ризики бувають: *виправданими* (*правомірними*), що відповідають законодавству та етичним нормам, а їхня потенційна вигода виправдовує можливі втрати. Натомість, *невиправдані* (*неправомірні*) ризики – це дії, що порушують законодавство або моральні норми, або ж їх потенційні втрати значно перевищують можливі вигоди.

6. **За ступенем системності** виділяють: *систематичні* (*ринкові, недиверсифіковані*) ризики, що впливають на весь ринок і не можуть бути усунені шляхом диверсифікації (наприклад, інфляція), та *несистематичні* (*специфічні, диверсифіковані*) ризики, притаманні конкретному підприємству, які можуть бути зменшені через диверсифікацію.

7. **За можливістю страхування** ризики поділяються на дві групи: ризики, що можуть бути передані страховим компаніям (наприклад, ризики пожежі) та нестрахові ризики, які не покриваються страховими компаніями через свою специфіку або високий ступінь невизначеності (наприклад, більшість підприємницьких ризиків).

8. **За сферою походження**, або **видом діяльності**, виділяють: *адміністративно-законодавчі ризики*, пов'язані зі змінами в регуляторній політиці; *природно-екологічні*, викликані природними явищами; *виробничі*, що стосуються процесу створення продукції; *фінансові*, пов'язані з грошовими потоками; *демографічні*, зумовлені змінами у структурі населення; *соціально-політичні*, викликані соціальною напругою; *інноваційні*, пов'язані з впровадженням нового; *комерційні*, що виникають у процесі реалізації; *геополітичні*, стосовно міжнародних конфліктів, та *технічні* ризики, що стосуються надійності обладнання.

9. **Залежності від суб'єкта, що аналізує ризик** і приймає рішення про поведінку суб'єкта підприємництва у випадку його виникнення виділяють: групу *ризиків індивідуального рішення*, пов'язані з рішеннями однієї особи та групу *ризиків колективного рішення*, що приймаються групою осіб.

10. **За можливістю прогнозування** ризики класифікують на: *прогнозовані*, імовірність та наслідки яких можна оцінити з високою достовірністю, та ризики *з обмеженою можливістю прогнозування*, для яких імовірність може бути визначена лише частково

11. Критично важливим для управління є класифікація ризиків **за ступенем впливу на діяльність господарюючих суб'єктів**, або **характером результату**, які поділяються на дві їх групи: *чисті*, що несуть лише загрозу втрат або нульовий результат, без можливості вигоди (наприклад, аварії), та *спекулятивні*, які передбачають як можливість втрат, так і потенційний прибуток (наприклад, інвестиційні ризики).

12. **За ознакою реалізації ризиків** виділяють дві їх групи: *реалізовані* (події, що вже відбулися та спричинили наслідки) та *нереалізовані* (ті, що могли б статися, але не відбулися або були відвернені).

13. **За тривалістю у часі** ризики можна розділити на два види: *короткострокові*, вплив яких є тимчасовим та *постійні* (довгострокові), що мають тривалий або постійний характер.

14. **За мірою об'єктивності оцінки ймовірності** ризики можна розподілити на: *ризики з об'єктивною ймовірністю*, що визначається на основі статистичних даних; ризики з *суб'єктивною ймовірністю*, оцінка яких залежить від особистого досвіду та ризики з *об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю*, що поєднують елементи обох підходів.

15. Нарешті, **за оперативністю управлінської відповіді**, або **часом прийняття рішень**, виділяють три групи ризиків: *випереджаючі ризики*, на які можна реагувати до їх настання; *своєчасні ризики*, що вимагають негайної реакції в момент виникнення та *запізнілі ризики*, реакція на які відбувається вже після події, що часто призводить до значніших втрат.

Варто підкреслити, що наведена класифікація є умовною, оскільки провести жорстку межу між окремими видами ризиків досить складно. Багато ризиків є взаємозалежними, і зміни в одному можуть викликати зміни в інших. Однак, незважаючи на цю взаємопов'язаність, розуміння різних класифікаційних ознак та їхнього впливу на діяльність суб'єктів підприємництва є критично важливим для розробки ними адекватних стратегій управління та забезпечення успішного функціонування в умовах невизначеності. Саме така систематизація створює необхідну методологічну основу для подальшої розробки та ефективного застосування методів кількісного та якісного оцінювання підприємницьких ризиків, що стане предметом розгляду у наступному параграфі.

13.4. Методи оцінювання підприємницьких ризиків

Детальна класифікація ризиків, що виникають при здійсненні підприємницької діяльності, створює методологічну основу для переходу до їх кількісного та якісного оцінювання, а також прогнозування наслідків потенційного негативного впливу. Оцінка ризику є ключовим етапом у процесі управління, оскільки вона дозволяє визначити рівень загрози та сформувати емпіричну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасній теорії та практиці менеджменту розрізняють два основні типи методів оцінки ризику: якісні та кількісні [66, с. 408].

13.4.1. Якісні методи оцінювання ризиків

Якісні методи – це сукупність підходів, спрямованих на ідентифікацію ризиків, визначення етапів робіт, на яких вони виникають, виявлення їхніх потенційних зон та оцінку якісних характеристик (наприклад, ступінь важливості, ймовірність реалізації, вплив на діяльність) для формування швидкої реакції.

Якісна оцінка ризиків – це процес визначення та класифікації ризиків на основі їх ймовірності та впливу, часто використовуючи суб'єктивні судження та експертні оцінки, а не точні числові дані. Вона дозволяє швидко ідентифікувати та розставити пріоритети для ризиків, що потребують першочергової уваги.

Основні етапи якісної оцінки ризиків:

1. Ідентифікація ризиків: Виявлення потенційних загроз та можливостей, які можуть вплинути на досягнення цілей.

2. Визначення наслідків: Оцінка можливих наслідків реалізації ризику для суб'єкта підприємництва, включаючи фінансові, операційні, репутаційні та інші аспекти.

3. Оцінка ймовірності: Визначення ймовірності виникнення ризику, використовуючи експертні оцінки, історичні дані або аналогії.

4. Класифікація ризиків: Групування ризиків за рівнями (наприклад, низький, середній, високий) на основі ймовірності та наслідків.

5. Пріоритезація ризиків: Визначення, які ризики вимагають першочергових заходів з управління, виходячи з їхнього рівня.

На відміну від кількісної оцінки ризиків, яка використовує числові дані та математичні моделі, якісна оцінка ризиків базується на суб'єктивних судженнях та якісних критеріях. Вона є корисним інструментом на початкових етапах управління ризиками, особливо в умовах обмежених даних або коли потрібна швидка оцінка.

До основних якісних методів оцінки ризиків, які застосовуються для ідентифікації та початкового аналізу загроз, належать [7, 8, 29, 30, 62]:

Метод мозкового штурму: спрямований на стимулювання творчої активності учасників групи для генерації максимально можливої кількості варіантів розв'язання проблеми, включаючи нестандартні підходи. Основна ідея полягає в послабленні контролю над власними думками, що дозволяє їм вільно розвиватися у напрямку розв'язання певної проблеми. Після фази генерації ідей проводиться їх оцінка та відбір найбільш реалістичних та ефективних варіантів. Такий підхід сприяє виходу за рамки стандартних рішень.

Метод експертних оцінок: сутність методу полягає у використанні досвіду, знань та інтуїції висококваліфікованих експертів у процесі аналізу ризиків. Він дозволяє врахувати вплив різноманітних якісних чинників, що важко піддаються формалізації, оскільки експерти оцінюють ймовірність настання ризикових подій, їхній потенційний вплив та можливості управління.

Метод асоціацій: базується на порівнянні досліджуваного явища, процесу чи об'єкта з іншими подібними або асоціативно пов'язаними, що сприяє виявленню прихованих ризиків або нестандартних підходів до їхнього вирішення. Успішність методу значною мірою залежить від розвиненості уяви та фантазії учасників.

Метод аналогії: передбачає аналіз усіх наявних даних, що стосуються здійснення суб'єктом підприємництва або іншими господарюючими суб'єктами аналогічних проєктів у минулому. Метою є розрахунок ймовірності виникнення певних витрат або збитків, базуючись на історичному досвіді. Цей підхід особливо корисний у сферах, де є достатня статистична база даних щодо подібних ризикових подій.

Метод Дельфі: його сутність полягає в послідовному анкетуванні експертів з різних галузей знань. Він передбачає використання серії анкет, де кожна наступна анкета містить узагальнену інформацію та думки, отримані з попередньої. Це дозволяє формувати масив інформації, що відображає індивідуальні оцінки

експертів, засновані на логічному досвіді, при цьому забезпечуючи анонімність учасників та уникаючи прямого групового тиску. Метод Дельфі є поширеним для прогнозування розвитку науки і техніки, майбутніх відкриттів, довгострокового прогнозування економічних і соціальних проблем.

13.4.2. Кількісні методи оцінювання ризиків та статистичні показники

Кількісні методи – це сукупність інструментів, які використовують числові дані та статистичні розрахунки для визначення ймовірності та наслідків ризиків.

Кількісна оцінка ризиків використовує математичні та статистичні моделі для аналізу ризиків. Мета – надати числове значення ступеню ризику, що дозволяє порівнювати різні ризики, визначати пріоритети та приймати обґрунтовані рішення. Вона є однією з найскладніших, але водночас найважливіших задач у підприємницькій діяльності, особливо при порівнянні та виборі альтернативних варіантів інвестицій чи проєктів [7, 8, 28, 30, 62].

Оцінка ризику в кількісному вираженні може здійснюватися в абсолютному та відносному вираженні. В *абсолютному вираженні* ризик вимірюється іменованими величинами, наприклад, частотою або розмірами можливих збитків та втрат у грошовому еквіваленті. *Відносні показники* визначаються як відхилення очікуваних доходів підприємницької діяльності від середньої або розрахованої величини. Таким чином, кількісна оцінка ризиків завжди пов'язана з оцінкою очікуваних доходів та ймовірності їх втрат.

В більшості випадків відхилення доходів оцінюється за допомогою статистичних показників. Статистична оцінка ризикованості визначається ступенем варіабельності доходу (чи прибутковості), що може бути отриманий у разі реалізації підприємницької діяльності. Цей критерій є очевидним: чим більш варіабельний дохід (прибутковість), тобто чим більш він непередбачуваний, тим більш ризикованою є така підприємницька діяльність.

До *основних статистичних показників оцінки ризикованості* підприємництва належать:

1. **Ймовірність *(P)*** – це ступінь можливості настання певної випадкової події або поява випадкової величини.

Ймовірність може бути визначена об'єктивним та суб'єктивним методами. Об'єктивний метод розрахунку передбачає оцінку частоти, з якою дана подія відбувалася у минулому, і розраховується за формулою:

$$P = \frac{n}{N} \qquad (13.1)$$

де N – повна кількість випадків (подій);

n – кількість подій (випадків), які цікавлять.

2. **Математичне сподівання *(M(x)* або $\bar{x}$*)*** – це середнє очікуване значення досліджуваної величини (наприклад, прибутку), пов'язане з невизначеною ситуацією. Воно є середньозваженим усіх можливих результатів, де ймовірність кожного з них використовується як частота або питома вага відповідного значення:

$$M(x) = \bar{x} = \sum_{i=1}^{n} x_i \times p_i \qquad (13.2)$$

де x_i – значення випадкової досліджуваної величини (варіативної ознаки);

p_i – відповідні ймовірності.

Важливо зазначити, що середня величина є лише узагальненою кількісною характеристикою і не завжди дозволяє прийняти однозначне рішення на користь

одного із декількох розглянутих варіантів, оскільки не відображає ступінь розкиду значень.

3. **Розмах варіації *(R)*** – це різниця між найбільшим та найменшим значенням варіативної ознаки:

$$R = x_{max} - x_{min} \quad (13.3)$$

де x_{max} – найбільше значення досліджуваної величини (варіативної ознаки);

x_{min} – найменше значення досліджуваної величини (варіативної ознаки).

4. **Дисперсія (σ^2)** – це середньозважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних. Вона характеризує розсіювання значення випадкового параметра від його середнього прогнозованого значення та розраховується за формулою

$$\sigma^2 = \sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2 \times P_i = \sum_{i=1}^{n}(x_i - M(x))^2 \times P_i \quad (13.4)$$

де x_i – значення випадкової досліджуваної величини (варіативної ознаки);

$\bar{x}$, *M(x)* – середнє або математичне сподівання випадкової досліджуваної величини (варіативної ознаки);

P_i – значення ймовірності.

5. **Середньоквадратичне відхилення (σ)** показує максимально можливе коливання певного параметра від його середньоочікуваної величини та дає можливість оцінити ступінь ризику з погляду ймовірності його здійснення (чим більша величина даної числової характеристики, тим більш ризикованою є така діяльність). Його обчислюють здобувши корінь квадратний з дисперсії:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} x_i - \bar{x})^2 \times P_i} \quad (13.5)$$

6. **Коефіцієнт варіації** (KV) порівнює ризикованість напрямів діяльності і конкретних ситуацій за ознаками (втратами), вираженими у різних одиницях виміру. Його визначають як процентне відношення середньоквадратичного відхилення до середньої арифметичної величини варіативної ознаки:

$$KV = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\% \quad (13.6)$$

Коефіцієнт варіації може змінюватися в межах від 0 до 100 %. Чим менша величина, тим більш стабільною є прогнозована ситуація і відповідно менший ступінь ризику здійснення напряму діяльності чи певного заходу.

Розмах варіації, дисперсія та середньоквадратичне відхилення є зручними для використання в оцінці ризикованості. Проте, вони залежать від абсолютних значень середньої та елементів оцінюваного варіаційного ряду. Це призводить до того, що, якщо необхідно порівняти ризикованість декількох альтернатив (проєктів або видів діяльності), то ці показники можна застосовувати тільки за умови, що такі альтернативи мають однакові середні значення варіативної ознаки. Саме з цієї причини коефіцієнт варіації є найбільш універсальним з цих показників для просторово-тимчасових зіставлень ризикованості інвестування та інших видів підприємницької діяльності.

Важливо зазначити, що кількісна оцінка ризиків не завжди є достатньою для повного розуміння ризиків. Часто потрібно комбінувати кількісні та якісні методи для отримання більш повного уявлення про ризики.

З огляду на різноманіття методів оцінювання ризиків, наступним логічним кроком є розгляд можливих напрямів їх мінімізації, що є ключовим етапом у системі управління підприємництвом.

13.5. Методи управління та мінімізації ризиків

В умовах об'єктивного існування підприємницьких ризиків виникає нагальна потреба в розробці та застосуванні ефективного механізму, що дозволяє системно враховувати та послаблювати їхній негативний вплив на результати господарської діяльності при прийнятті та реалізації управлінських рішень. Таким механізмом є **управління ризиком (ризик-менеджмент)** – комплексна система методів, прийомів та заходів, спрямованих на прогнозування ймовірності настання ризикових подій та зменшення значення їхніх негативних наслідків. Ризик-менеджмент є специфічною галуззю менеджменту, що вимагає не лише глибоких знань з предметної діяльності суб'єкта підприємництва, а й основ страхової справи, аналізу господарської діяльності та застосування математичних методів для оптимізації економічних завдань.

У світовій та вітчизняній спеціальній літературі поняття «управління ризиками» (ризик-менеджмент) використовується у широкому та вузькому значенні. У широкому сенсі ризик-менеджмент постає як мистецтво і наука, метою яких є забезпечення умов успішного функціонування суб'єкта господарювання в умовах невизначеності. У вузькому сенсі – це систематичний процес виявлення, оцінки, моніторингу та контролю ризиків з метою мінімізації негативних наслідків та максимізації можливостей для досягнення цілей.

Система управління ризиками є складною та складається з двох взаємопов'язаних підсистем: суб'єкта управління та об'єкта управління. **Суб'єкт управління** – це спеціальна група осіб (фахівців з ризиків, менеджери, особи, що приймають рішення), які здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкт управління, за допомогою різних прийомів і способів. **Об'єкт управління** – це безпосередньо сам ризик, ризиковані вкладення капіталу та економічні відносини, що виникають між суб'єктами у процесі підприємницької діяльності [66, с. 408].

Процес управління ризиками є циклічним і включає такі ключові стадії:

- виявлення (ідентифікація) передбачуваного ризику, тобто розпізнавання та опис потенційних ризикових подій;
- оцінка ризику, тобто визначення їх ймовірних розмірів (кількісна оцінка) та наслідків (якісна та кількісна оцінка);
- вибір методу управління ризиком, тобто розробку і реалізацію заходів можна вжити для зменшення ризиків, включаючи уникнення, зниження, перекладання або прийняття ризику;
- застосування обраних методів, тобто реалізація розроблених заходів на практиці;
- оцінка результатів: аналіз ефективності застосованих методів та коригування подальших дій.

При прийнятті управлінських рішень будь-який суб'єкт підприємництва прагне максимізувати дохід (прибуток) при мінімальному ризику. Однак ці дві цілі часто вступають в протиріччя, оскільки більш прибуткові варіанти зазвичай є й більш ризикованими. Тому, для узгодження таких цілей застосовується принцип оптимізації: з усіх варіантів, що забезпечують прийнятний для суб'єкта підприємництва рівень ризику, обирається той, у якого прибуток є найбільшим;

або, навпаки, з усіх варіантів, що забезпечують прийнятну доходність, обирається той, у якого ризик буде мінімальним.

Теорія і практика управління ризиком виробила низку загальних правил, на основі яких здійснюється вибір того чи іншого прийому та варіанта рішень. Серед таких основних правил ризик-менеджменту варто виділити наступні:

- **Принцип обмеження ризику власним капіталом**: не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал суб'єкта підприємництва. Це забезпечує фінансову стійкість.

- **Принцип обмірковування наслідків**: необхідно завжди ретельно обмірковувати та прогнозувати наслідки ризику, проводячи комплексний аналіз потенційних втрат і вигод.

- **Принцип відповідності ризику вигоді:** не доцільно ризикувати значними ресурсами заради незначної вигоди. Співвідношення ризику та потенційного прибутку має бути обґрунтованим.

- **Принцип достатньої обґрунтованості**: позитивне рішення щодо ризикової операції приймається лише за умови достатньої обґрунтованості та мінімізації сумнівів;

- **Принцип утримання від надмірних сумнівів**: при наявності значних сумнівів щодо успішності ризикової операції слід утримуватися від її реалізації або переглянути рішення;

- **Принцип альтернативності рішень**: важливо усвідомлювати, що завжди існує більше одного можливого рішення, і варто розглядати альтернативні варіанти.

Методи зниження ступеня ризику

Для безпосередньої мінімізації впливу ризиків на результати підприємницької діяльності застосовуються різноманітні методи, які умовно можна поділити на доподійні (превентивні) та післяподійні (реагування).

Доподійні методи зниження ступеня ризику є превентивними та застосовуються для запобігання настання ризикових подій або зменшення їхнього впливу. До них належать:

1. *Позички під заставу*. Цей метод полягає у забезпеченні позички з боку позичальника певними заставними активами, що знижує кредитний ризик для позикодавця. Заставні активи, як правило, залишаються у використанні позичальника, а кредитору можуть переходити права володіння або право стягнення у випадку невиконання зобов'язань.

2. *Гарантування*. Сутність методу полягає в наданні кредиту або виконанні інших зобов'язань під письмове зобов'язання третьої сторони (гаранта), що сплатить борг або виконає зобов'язання у випадку відмови від сплати/виконання позичальником. Гарантії можуть мати різну форму: обмежені або необмежені (гарантують повернення всієї заборгованості, або лише її частки); забезпечені або незабезпечені (із заставою або без неї); від фізичних або юридичних осіб (забезпечена власними або корпоративними активами).

3. *Диверсифікація*. Цей метод полягає у розподілі ризику між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою або мають низьку кореляцію. Прикладами диверсифікації є розподіл інвестицій у різні види діяльності, постачальників, асортимент продукції або портфель цінних паперів.

Окремим випадком диверсифікації є розподіл ризику між суб'єктами, коли ризик імовірної шкоди чи втрати поділяється між декількома учасниками таким чином, що можливі втрати кожного є невеликими. Цей метод лежить в основі ризикового фінансування, коли ризик поділяється між інвесторами.

4. *Лімітування*. Метод передбачає встановлення граничних сум вкладення капіталу, продажу товарів у кредит або наданні позик. Лімітування може включати встановлення максимального обсягу закупівлі товарів в одного постачальника, максимального розміру сукупних запасів товарів, максимального розміру споживчого кредиту, наданого одному покупцю, мінімального розміру обігових активів, граничного розміру використання позикових коштів в обігу, максимального розміру депозиту, що розміщується в одному комерційному банку. Це дозволяє уникнути надмірної концентрації ризику.

5. *Самострахування*. Цей метод передбачає створення резервних та страхових фондів (фондів ризику) в рамках самого суб'єкта господарювання для оперативного подолання тимчасових фінансових труднощів. Самострахування є альтернативою зовнішньому страхуванню та є доцільним тоді, коли вартість майна, що наражається на певний ризик, відносно невелика порівняно з майновими та фінансовими параметрами всього проєкту, або коли зовнішнє страхування є економічно невигідним.

6. *Страхування*. Це класичний метод відшкодування збитків за рахунок спеціалізованого страхового фонду, створеного страховою компанією. Інвестор або суб'єкт підприємництва сплачує страхову премію, передаючи ризик страховику, який бере на себе відповідальність за ризик і зобов'язується компенсувати наслідки його реалізації в розмірі, що не перевищує страхової суми. Страхування виправдане, коли ймовірність ризику невисока, але розмір можливого збитку великий, або навпаки, якщо ризики однорідні та масові. Хоча через малий розмір можливого збитку суб'єкт підприємництва може розглядати самострахування, однак масовість таких ризиків може призвести до значних сукупних збитків, тому зовнішнє страхування в цьому випадку може бути найкращим рішенням. Але це не виключає можливості і для ефективного самострахування.

Важливо розрізняти також страховані та нестраховані ризики. Н**естраховані ризики** – це ризики, страхування яких не погоджується брати на себе переважна більшість страхових компаній через майже непередбачувану ймовірність пов'язаних з ними збитків (наприклад, ризики, пов'язані з діями уряду чи змінами загальної економічної ситуації). Натомість, **страхований ризик** – це ризик, який страхова компанія готова взяти на себе, оскільки рівень допустимих збитків для нього легко визначається і піддається статистичному аналізу.

7. *Хеджування (hedging)*. Цей метод є інструментом передачі цінового ризику, спрямованим на його мінімізацію за допомогою похідних фінансових інструментів (опціонів, ф'ючерсів). Принцип операції хеджування полягає в тому, що, купуючи товар (цінні папери) з постачанням у майбутньому періоді, підприємство, водночас, здійснює протилежну операцію – продаж ф'ючерсних контрактів на аналогічну кількість товарів (цінних паперів). Якщо воно понесе фінансові втрати через зміну ринкових (біржових) цін як покупець реального товару, то одержить компенсаційний виграш у таких же розмірах як продавець ф'ючерсних контрактів на нього, і навпаки. Загальне хеджування всіх ризиків є

способом їх мінімізації, проте одним з його недоліків є досить великі витрати на комісійні брокерам і премії опціонів. Тому фінансові директори багатьох компаній часто віддають перевагу вибірковому хеджуванню, хеджуючи ризик лише тоді, коли очікують несприятливого руху цін, що, по суті, містить елемент спекуляції.

8. *Здобуття додаткової інформації*. Цей метод спрямований на зниження ризику шляхом збору та використання достовірної інформації для прийняття суб'єктом підприємництва обґрунтованого рішення. Доцільність придбання інформації визначається порівнянням очікуваних від неї граничних вигод (marginal benefits) з очікуваними граничними витратами (marginal cost, MC) на її отримання. Якщо очікувана вигода від отримання інформації перевищує очікувані граничні витрати, то таку інформацію слід придбати, й навпаки. Точність прогнозування майбутніх результатів безпосередньо залежить від повноти та достовірності інформації, що робить її цінним товаром.

9. *Метод уникнення ризиків або відмови від них*. Це стратегія, що передбачає повне усунення ризику шляхом припинення діяльності, що його генерує. Прикладом є відмова від виробництва певної продукції. Хоча цей метод і усуває загрозу, він може позбавити суб'єкта підприємництва потенційного прибутку та призвести до втрати конкурентоспроможності. Такий метод управління ризиками ефективний, коли ймовірність виникнення збитків (реалізації ризиків) і можливий розмір збитку є надзвичайно великими. Запобігання ризиковим ситуаціям у цьому разі є найкращою і часто єдиною практичною альтернативою.

10. *Метод мінімізації втрат (попередження збитків)*. Суб'єкт підприємства може спробувати попередити значну частину своїх збитків шляхом впровадження превентивних заходів. Дотримуючись усіх правил, встановлених урядом (законодавством), він може уникнути додаткових штрафних санкцій у разі будь-якого інциденту в його діяльності. Підтримуючи гарні стосунки зі споживачами та постачальниками продукції, суб'єкт підприємництва може зменшити розміри фінансових претензій, які воно буде змушене задовольнити, або уникнути їх. Цей метод передбачає активне впровадження заходів контролю, дотримання регламентів та постійне вдосконалення процесів.

Специфічні методи управління окремими видами ризиків

Суб'єкт підприємництва у своїй діяльності зустрічається з багатьма ризиками, тому, крім основних методів їх мінімізації, існують також конкретні шляхи, які застосовуються лише в певній ситуації. Тому необхідно знати і ці методи зниження ризиків, оскільки іноді ефективніше використати локальні та специфічні способи, ніж більш радикальні. Специфічні методи управління ризиками наведено в додатку Н.

Узагальнюючи викладене, всі методи управління ризиками умовно можна поділити на дві великі групи:

- доподійні (превентивні) методи, які плануються та здійснюються завчасно і спрямовані на зниження ймовірності виникнення збитку та зменшення розміру можливих втрат. Сюди відносять: страхування, самострахування, попереджувальні організаційно-технічні, юридичні, договірні й інші заходи для передачі ризику;

- післяподійні методи управління (реагування), які застосовуються після настання збитку і спрямовані на зниження його розміру та ліквідацію наслідків.

Наприклад, отримання ресурсів на ліквідацію збитків у вигляді фінансової допомоги, позик тощо.

Вибір конкретних методів управління ризиками визначається загальною стратегією суб'єкта підприємництва щодо ризиків, що залежить від сумарного розміру потенційних збитків та його фінансових можливостей.

Попри всі зусилля з управління та мінімізації ризиків, підприємницька діяльність завжди пов'язана з імовірністю виникнення кризових явищ. Розуміння природи кризи та її симптомів є наступним ключовим аспектом, необхідним для ефективного функціонування в умовах ринкової економіки, що буде розглянуто в наступному параграфі.

13.6. Поняття та симптоми кризи

Сучасний економічний ландшафт України характеризується посиленням системних кризових тенденцій, що мають мультифакторне походження. Ці дестабілізаційні явища проявляються у зниженні агрегованого платоспроможного попиту, посиленні конкурентної боротьби, а також у значних валютних та інфляційних дисбалансах. Сукупність цих макроекономічних та ринкових чинників чинить детермінуючий вплив на фундаментальні показники ефективності та результативності функціонування суб'єктів підприємництва. В умовах такої турбулентності зовнішнього середовища перед управлінськими системами економічних суб'єктів постає нагальне завдання проактивного виявлення кризових тенденцій – як екзогенного, так і ендогенного генезису – з подальшою розробкою та імплементацією адекватних управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків та відновлення гомеостазу системи.

Криза не є лише деструктивним явищем, а виступає іманентним атрибутом життєвого циклу будь-якої економічної системи, включаючи суб'єкт підприємництва. Її подолання або ж поглиблення до стану незворотності залежить від адекватності та своєчасності застосування управлінських рішень. Таким чином, криза може слугувати як каталізатором інноваційного розвитку та трансформації, так і причиною деградації бізнесу, кульмінацією якої є банкрутство та примусова ліквідація.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, в економічній теорії досі не сформовано уніфікованого дефінітивного підходу до поняття «**криза**». Однак, беручи до уваги переважну більшість концепцій, її можна інтерпретувати як переломний момент у динаміці функціонування суб'єкта підприємництва, що супроводжується загостренням внутрішніх та зовнішніх протиріч і викликає кардинальні зміни в господарських процесах та явищах. Враховуючи циклічний характер економічного розвитку, потенційна кризовість є іманентною характеристикою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Криза може мати дуалістичний характер – бути як прогнозованою (передбачуваною), так і стохастичною (непередбачуваною). Ступінь її прогнозованості та інтенсивності детермінується природою чинників, що спричинили її генезис. Загалом, дестабілізуючі фактори, які обумовлюють виникнення кризових явищ у діяльності суб'єктів підприємництва,

категоризуються на дві макрогрупи: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) фактори.

До ключових *екзогенних факторів* належать:

✓ Макроекономічні дисбаланси, такі як негативні тенденції в національній економіці, глобальні економічні рецесії та кризи.

✓ Ринкові деформації, що проявляються у зниженні агрегованого платоспроможного попиту, посиленні конкурентного пресингу, нестабільності валютних курсів, інфляційних спіралях, сезонних коливаннях кон'юнктури ринку.

✓ Геополітичні та регуляторні ризики, пов'язані із загостренням політичних протиріч, трансформаціями зовнішньоекономічної політики держави, деструктивними тенденціями у взаємовідносинах «бізнес-влада».

Ендогенні фактори, що обумовлюють кризові ситуації всередині суб'єкта підприємництва, охоплюють:

✓ Дефіцит ресурсного забезпечення (нестача виробничих потужностей, кадрового потенціалу, фінансових ресурсів та інших видів активів).

✓ Інституціональну неефективність, яка виражається у ірраціональній системі корпоративного управління, дефіциті кваліфікації або некомпетентності персоналу.

✓ Операційну неоптимальність: неефективна збутова та маркетингова політика, нераціональна організація інвестиційної та інноваційної діяльності, недостатній рівень управління якістю продукції/послуг.

Важливо зазначити, що ендогенні фактори формування кризових ситуацій характеризуються вищим ступенем прогнозованості, що дозволяє класифікувати кризу, спричинену переважно внутрішніми причинами, як умовно прогнозовану. Натомість, динаміка екзогенних факторів є значно менш передбачуваною, що знижує ймовірність ефективного прогнозування кризових сценаріїв, імплікованих зовнішніми впливами.

Для комплексного розуміння природи кризи необхідна її систематизована класифікація. Кризові явища можуть бути класифіковані за різними ознаками (табл. 13.6.1).

Таблиця 13.6.1

Основні класифікаційні ознаки та видові прояви кризових явищ

Класифікаційна ознака	**Види кризових явищ**
Час впливу	Короткострокові; середньострокові; довгострокові
Рівень виникнення	Мікрорівневі (суб'єкта управління); галузеві (групові); міжгалузеві; регіональні; державні; світові (глобальні)
Наслідки	Руйнування; оновлення; оздоровлення; нова криза; загострення; послаблення; «м'який вихід»; різке падіння
Причини виникнення	Об'єктивні; суб'єктивні; природні; штучні; випадкові; закономірні; циклічні
Етап розвитку	Потенційні; латентні; явні; руйнівні
Інтенсивність впливу	Уповільнені; інтенсивні; реактивні
Можливість прогнозування	Передбачувані; непередбачувані
Можливість подолання	Переборні за допомогою внутрішніх сил; переборні за допомогою зовнішніх сил; непереборні

Джерело: [65, с. 27]

Незважаючи на значну поліморфність видових проявів криз, існують універсальні об'єктивні ознаки, які є **індикаторами дестабілізації функціонування суб'єкта підприємництва** [70]:

- *Дисгармонія та протиріччя*: Криза відображає сутність та характер системних протиріч, що виникають у процесі господарської діяльності, і вимагають імплементації ефективних рішень для забезпечення подальшої операційної життєздатності.
- *Тимчасова детермінованість*: Кожна криза характеризується певною часовою протяжністю, тобто має чітко визначені темпоральні межі свого розвитку та розв'язання.
- *Іманентність розвитку*: Криза є об'єктивним наслідком еволюції взаємодії внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) чинників, що детермінують функціонування суб'єкта підприємництва.
- *Порушення гомеостазу системи*: Фундаментальною ознакою кризи є порушення динамічної рівноваги та життєздатності бізнес-системи, спричинене змінами в її ключових параметрах.
- *Фазова амбівалентність*: Криза може виникнути на будь-якій стадії життєвого циклу суб'єкта підприємництва і може детермінувати як перехід на наступну еволюційну стадію, так і спричинити дегенерацію, занепад та подальшу ліквідацію.
- *Циклічна детермінація*: Криза є інтегральною складовою економічного циклу, що обумовлює її періодичну рекурентність у діяльності суб'єкта підприємництва.
- *Індивідуальна конфігурація*: Характер та масштаб кризових явищ визначаються унікальним співвідношенням зовнішніх та внутрішніх факторів, що, як правило, носить індивідуалізований характер для кожного суб'єкта господарювання.
- *Бінарність наслідків*: Генезис кризи потенційно може призвести як до позитивних результатів (резолюція протиріч, трансформаційний розвиток), так і до негативних наслідків (наприклад, інактивація суб'єкта підприємництва).

Еволюція кризової ситуації узагальнено характеризується трьома послідовними стадіями:

Перша стадія: Прихована кризи (криза ефективності). Симптоматика цієї початкової стадії кризи візуалізується зниженням прибутковості суб'єкта підприємництва, негативною динамікою показників оборотності активів та продуктивності праці, а також пролонгацією операційного та фінансового циклів. Причини такої ситуації часто пов'язані зі зростанням операційних витрат, формуванням збитків від окремих напрямків діяльності або бізнесу в цілому. На початковому етапі збитки можуть бути компенсовані за рахунок акумульованих фінансових резервів (наприклад, нерозподіленого прибутку), проте з часом внутрішні резерви вичерпуються [102].

Друга стадія: Криза платоспроможності. Ця стадія характеризується прогресуючим зниженням показників ліквідності та, у випадку поглиблення кризових явищ, деградацією фінансової стійкості суб'єкта підприємництва. Це проявляється у періодичному або хронічному дефіциті грошових коштів, що

унеможливлює своєчасне погашення поточних зобов'язань та адекватне фінансування операційної діяльності. Ситуація ускладнюється затримками у здійсненні платежів, зростанням штрафних санкцій за несвоєчасні розрахунки та накопиченням прострочених зобов'язань. Подальше загострення кризової ситуації призводить до недостатності майнових ресурсів для покриття існуючих зобов'язань, що свідчить про системне зниження фінансової стійкості. Детермінанти другої стадії розгортання кризи включають: ігнорування антикризових заходів на попередній стадії; різке зниження обсягу грошових коштів на рахунках; пролонгація або різке зростання дебіторської заборгованості; суттєве зниження обсягів реалізації продукції/послуг [102].

Третя стадія: Кризи розрахунків (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Ця стадія є кульмінацією та загостренням попередньої. Її характерними симптомами є безпосередня загроза банкрутства та фінансова неспроможність суб'єкта підприємництва. Причиною розгортання кризи на цьому критичному етапі є абсолютна неспроможність погашення боргових зобов'язань, що безпосередньо може призвести до ініціації процедури банкрутства суб'єкта підприємництва.

Отже, криза є невід'ємним компонентом життєвого циклу функціонування суб'єкта підприємництва. Однак її наслідки можуть бути бінарними: від детермінації нових можливостей для розвитку до банкрутства з подальшою ліквідацією. Своєчасна діагностика кризових явищ та розробка адекватних заходів щодо їх подолання є ключовим імперативом та формують сукупність завдань антикризового управління.

13.7. Антикризове управління суб'єктом підприємництва

Антикризове управління є критично важливою підсистемою загальної системи управління суб'єктом підприємництва. Його основне призначення – *рання діагностика кризових явищ*, а також *розробка та ефективне впровадження управлінських рішень*, що мають на меті подолання кризових ситуацій та забезпечення стабільного функціонування бізнесу.

Сутність антикризового управління розкривається через два ключові напрями: *превентивні заходи* (формування стратегій та дій, спрямованих на запобігання виникненню кризових явищ ще до їхнього прояву) та *кризове реагування*: оперативне та ефективне управління в умовах вже існуючої кризи, що передбачає мінімізацію її негативних наслідків та забезпечення виходу суб'єкта підприємництва з критичної ситуації.

13.7.1. Концептуальні засади антикризового управління

Концепція антикризового управління ґрунтується на фундаментальному припущенні: кризи не є неминучими катастрофами, їх можна передбачити, а процесом виходу з них можливо ефективно керувати.

Ключовою метою антикризового управління є розробка та реалізація комплексу заходів, спрямованих на нейтралізацію або подолання найбільш деструктивних чинників, що спричиняють кризовий стан суб'єкта підприємництва.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні ***завдання***:

- Створити та підтримувати ефективну систему моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності суб'єкта підприємництва, що дозволить своєчасно виявляти негативні тенденції та розпізнавати потенційні кризові явища.

- Регулярно проводити глибинний аналіз та контроль відхилень ключових показників діяльності, ідентифікуючи зони ризику.

- Розробити та впровадити дієві заходи для забезпечення платоспроможності суб'єкта підприємництва, підтримуючи його фінансову стійкість.

- Сформувати стратегії запобігання кризовим ситуаціям. У випадку, якщо запобігти кризі неможливо, необхідно мати готовий план дій для мінімізації її наслідків.

- Розробити та реалізувати спеціалізовані антикризові заходи, адаптовані до конкретних сфер підприємницької діяльності, таких як кадрова, виробнича, інноваційна, маркетингова чи фінансова.

Суб'єктами антикризового управління виступають різні рівні управлінського персоналу та фахівці суб'єкта підприємництва, відповідно до їхніх функціональних обов'язків. Це коло може охоплювати:

- Власників бізнесу/керівників вищого рівня (генеральний директор, голова правління), які здійснюють загальне стратегічне керівництво та затверджують антикризові програми.
- Антикризового менеджера (якщо така штатна одиниця існує), який безпосередньо виконує основні функції антикризового управління.
- Керівника фінансової служби/фінансового директора, який, за відсутності спеціалізованого антикризового менеджера, бере на себе ключові функції у фінансовій сфері антикризового реагування.
- Інших працівників, які залучаються до розробки та практичної реалізації антикризових заходів у межах своєї компетенції.

Об'єктами антикризового управління є самі кризові явища, що виникають у діяльності суб'єкта підприємництва, а також комплекс проблем, пов'язаних з їхнім ефективним подоланням.

Предметом впливу антикризового управління є проблемні ситуації, що свідчать про кризу, та системні фактори, які зумовлюють її розвиток і розгортання.

13.7.2. Особливості та принципи антикризового управління

Антикризовому управлінню притаманні певні особливості, що відрізняють його від традиційного менеджменту[61, с. 298]:

- **Специфічність мети**: головним завданням є не просто розвиток, а насамперед збереження життєздатності суб'єкта підприємництва в умовах дестабілізації.
- **Використання спеціального інструментарію**: застосування унікальних методів та підходів, адаптованих до екстремальних умов кризи.
- **Жорсткі ресурсні та часові обмеження**: необхідність діяти швидко та ефективно за умов дефіциту ресурсів, що є типовим для кризових періодів.
- **Двовекторна орієнтація впливу**: заходи спрямовані як на пряме реагування на кризові явища, так і на усунення глибинних причин, що їх спричинили.
- **Високий рівень ризиковості**: рішення приймаються в умовах підвищеної невизначеності та нестійкості економічної системи суб'єкта підприємництва.

- **Вагома роль інформаційно-аналітичної підтримки**: критична залежність ефективності управлінських рішень від якості та своєчасності отриманої інформації та її аналізу.
- **Високі** кваліфікаційні вимоги до персоналу: потреба у фахівцях, здатних працювати в умовах стресу, приймати нестандартні рішення та ефективно їх реалізовувати.

Ефективне антикризове управління базується на певних принципах, які поділяються на загальні та специфічні.

До **загальних принципів** відносять: *системність* (розгляд суб'єкта підприємництва як єдиної, взаємопов'язаної системи); *комплексність* (застосування всебічних заходів, що охоплюють усі аспекти діяльності); *економічність та ефективність* (досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів); *цільове спрямування та стратегічна орієнтація* (чітке визначення кінцевих цілей та відповідність антикризових заходів довгостроковій стратегії розвитку); *контроль та оптимальність* (постійний моніторинг виконання рішень та пошук найбільш ефективних шляхів); *законність* (діяльність в рамках чинного законодавства).

Специфічними принципами є: *принцип опори на антикризову свідомість* (формування у колективу розуміння сутності кризи та необхідності активних дій); *принцип антикризової мотивації* (створення стимулів для ефективної участі персоналу у подоланні кризи); *принцип попереджувального управління* (пріоритет запобігання кризам над реактивним реагуванням); *принцип багатоваріантності заходів та рішень* (розробка декількох альтернативних сценаріїв дій для гнучкого реагування); *принцип реалістичності оцінок та аналізу* (об'єктивна оцінка ситуації без перебільшень чи недооцінки проблем) [61, с. 299-300].

13.7.3. Функції та методи антикризового управління

Функції антикризового управління поділяються на загальні та специфічні.

Загальні функції антикризового управління відповідають основним функціям управління та включають антикризове планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль.

Специфічними функціями антикризового управління є: недопущення кризових ситуацій (постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги ринкового агента); діагностика кризових явищ (ідентифікація потенційних ризиків для конкретного суб'єкта підприємництва та розробка заходів щодо їх зниження); моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на суб'єкти підприємництва та їх зміни; розробка антикризової концепції (плану подолання кризи, що включає планування оперативних та стратегічних заходів); створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок виникнення кризи; максимально швидке реагування на окремі кризові явища; стабілізація стану суб'єкта підприємництва; використання (за необхідності) процедур санації, банкрутства або ліквідації [73, с. 305-306].

Реалізація вищезазначених функцій є запорукою досягненню мети антикризового управління.

Методи антикризового управління – це конкретні засоби та інструменти, що використовуються для досягнення цілей і завдань.

Залежно від *часового спрямування*, методи поділяються на:

- тактичні: мають короткий період реалізації (менше одного року) і спрямовані на швидке покращення фінансових показників та оперативну стабілізацію;

- стратегічні: розраховані на тривалий період дії, що характеризується більш глибокими та стійкими перетвореннями.

Основні методи антикризового управління представлені у Додатку О.

Різні кризові ситуації обумовлюють використання відповідних методів, часто у їх поєднанні, адже запорукою успіху є комплексний підхід.

Послідовність процесу антикризового управління визначається його видами. У науковій літературі традиційно виділяють наступні **види антикризового управління**: *попереджувальне* (фокусується на своєчасному розпізнаванні та запобіганні кризам, діючи на випередження); *кризове* (охоплює управління безпосередньо в умовах кризи, спрямоване на її подолання); *післякризове* (зосереджене на стабілізації стану суб'єкта підприємництва та закріпленні досягнутих результатів після виходу з критичної ситуації).

Відповідно до цих видів, процес антикризового управління суб’єктом підприємництва логічно поділяється на відповідні етапи

13.7.4. Основні етапи антикризового управління суб’єктом підприємництва

1 етап. Попереджувальне управління.

1.1. Моніторинг та діагностика: Систематичний моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища суб’єкта підприємництва з метою своєчасного виявлення негативних тенденцій та розпізнавання потенційних кризових явищ. Ефективним інструментом на цьому етапі є оцінка рівня економічної безпеки підприємства.

1.2. Проактивне коригування: Розробка та впровадження заходів, спрямованих на недопущення реалізації кризових явищ шляхом превентивного коригування поточної діяльності суб’єкта підприємництва.

2 етап. Кризове управління

2.1. Поглиблена діагностика: Детальна діагностика стану внутрішнього та зовнішнього середовища в умовах кризи, визначення сильних і слабких місць, а також точну оцінка масштабу та характеру існуючих проблем.

2.2. Розробка антикризової програми: Формування комплексної програми антикризового управління, спрямованої на подолання кризових явищ та відновлення стабільності діяльності суб’єкта підприємництва.

2.3. Реалізація та контроль: Безпосередня реалізація розробленої програми антикризового управління та постійний контроль за впровадженням всіх антикризових заходів у практичну діяльність суб’єкта підприємництва.

3 етап. Післякризове управління

3.1. Оцінка та аналіз результатів: Комплексна оцінка післякризового стану суб’єкта підприємництва, визначення ключових показників його відновлення та аналіз ефективності застосованих антикризових заходів.

3.2. Стабілізація та закріплення: Розробка заходів щодо довгострокової стабілізації діяльності та закріплення позитивних результатів, досягнутих під час попередніх етапів, з метою запобігання рецидивам кризи.

Антикризове управління є фундаментальним компонентом системи загального управління, оскільки його ефективність безпосередньо визначає життєздатність суб'єкта підприємництва як складної економічної системи. Система економічної безпеки, у свою чергу, відіграє ключову роль у цих процесах, забезпечуючи надійну інформаційно-аналітичну базу для ідентифікації ризиків та формування ефективних антикризових стратегій, що буде розглянуто у наступному параграфі.

13.8. Система економічної безпеки суб'єкта підприємництва та її роль в управлінні ризиками та кризами

13.8.1. Концептуальні засади та принципи управління економічною безпекою

Управління економічною безпекою (УЕБ) є ключовою підсистемою антикризового управління, що функціонує в рамках превентивного менеджменту. Це забезпечує проактивний захист суб'єкта підприємництва від потенційних дестабілізаційних впливів.

Економічна безпека суб'єкта підприємництва визначається як комплексна, динамічна характеристика суб'єкта підприємництва, що відображає його ступінь захищеності від деструктивного впливу зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних загроз), а також його здатність до стабільного, ефективного функціонування та стійкого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища [39, с. 313].

Управління економічною безпекою суб'єкта підприємництва є складним, багатоаспектним процесом цілеспрямованого впливу на його економічні параметри та функціональні області. Його основна мета полягає у досягненні та підтриманні цільового стану захищеності від ідентифікованих загроз [41].

Організація ефективного УЕБ базується на дотриманні низки фундаментальних **принципів** [64, с. 128], які забезпечують його системність та результативність:

✓ Системність. Передбачає холістичне врахування всіх сфер та напрямів діяльності суб'єкта підприємництва в процесі оцінювання, моніторингу та управління економічною безпекою. Він вимагає інтегрованого підходу до аналізу взаємозв'язків між елементами системи.

✓ Стратегічна орієнтація. Забезпечує підпорядкування цілей, завдань та заходів у сфері економічної безпеки генеральній місії та довгостроковій стратегії розвитку суб'єкта підприємництва. Це гарантує релевантність та актуальність заходів безпеки.

✓ Економічна ефективність. Вимагає, щоб результати від впровадження заходів управління економічною безпекою перевищували інвестовані ресурси (витрати) на їх реалізацію.

✓ Обґрунтованість. Передбачає, що всі управлінські рішення в сфері забезпечення економічної безпеки мають базуватися на об'єктивній, точній та достовірній оцінці загроз, а також на реалістичній оцінці внутрішніх можливостей суб'єкта підприємництва щодо їх нівелювання.

✓ Науковість. Акцентує на необхідності використання у процесі УЕБ передових теоретичних розробок, методологічних досягнень сучасної економічної науки та найкращих практичних кейсів (best practices).

✓ Еволюційність. Враховує динамічний характер як самого суб'єкта бізнесу, так і зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність постійного адаптивного розвитку підсистеми управління економічною безпекою шляхом інтеграції набутого досвіду, аналізу бенчмаркінгових показників та практик інших суб'єктів підприємництва.

Зазначений перелік принципів є фундаментальним, проте не вичерпним, і може бути розширений відповідно до специфіки діяльності. Однак саме ці принципи є ключовими для забезпечення раціональності та результативності процесу управління економічною безпекою суб'єкта підприємництва.

13.8.2. Етапи управління економічною безпекою суб'єкта підприємництва

Процес управління економічною безпекою суб'єкта підприємництва є послідовним і циклічним, інтегруючим низку взаємопов'язаних етапів:

1. **Діагностика та аналіз поточного рівня економічної безпеки**. Цей етап передбачає комплексне оцінювання стану захищеності суб'єкта підприємництва від потенційних та актуальних загроз. В академічній та прикладній літературі не існує уніфікованого методологічного підходу до детермінації рівня економічної безпеки. Проте, найбільш поширеними є наступні [48, с. 12-17]:

- *Функціональний підхід*: базується на оцінюванні економічної безпеки за її окремими функціональними складовими (наприклад, фінансова, кадрова, інформаційна безпека) з подальшим визначенням інтегрального показника;
- *Індикаторний підхід*: передбачає оцінювання з використанням системи кількісних та якісних показників-індикаторів, що сигналізують про відхилення від нормативних значень;
- *Матричний підхід*: ґрунтується на застосуванні різноманітних матриць, які дозволяють співвіднести та візуалізувати взаємозв'язки між окремими параметрами безпеки та загрозами.
- *Експертний підхід*: базується на агрегації та узагальненні експертних думок кваліфікованих фахівців щодо рівня безпеки та існуючих ризиків.

Ці підходи, хоча й забезпечують глибину аналізу, часто є складними та трудомісткими. Суб'єкти підприємництва, які відчувають дефіцит кадрових чи часових ресурсів, можуть використовувати методи експрес-діагностики. Остання передбачає аналіз на основі обмеженого, але репрезентативного набору показників (наприклад, коефіцієнти автономії та покриття, динаміка чистого доходу від реалізації, частка ринку тощо).

Результати аналізу поточного рівня економічної безпеки є підґрунтям для прийняття подальших управлінських рішень: імплементації відповідних заходів (у випадку незадовільного стану) або продовження моніторингу (при задовільному рівні) [64, с. 128].

2. **Ідентифікація та оцінювання загроз економічній безпеці**. У разі потреби підвищення рівня економічної безпеки, наступним критичним етапом є виявлення та оцінка загроз, що генерують потенційні або фактичні негативні впливи.

Загроза економічній безпеці інтерпретується як деструктивний вплив факторів зовнішнього (екзогенного) та/або внутрішнього (ендогенного) походження на діяльність суб'єкта підприємництва. Поширена класифікація загроз передбачає їхній поділ за походженням на *зовнішні загрози* (політичні, правові, соціально-демографічні, ринкові, природні, науково-технічні, технологічні та інші) та *внутрішні загрози* (управлінські, фінансові, інформаційні, кадрові (трудові), виробничі, маркетингові, інтелектуальні, операційні тощо). На цьому етапі доцільним є проведення експертного оцінювання інтенсивності впливу кожної ідентифікованої загрози. Це дозволяє визначити загальний (сукупний) рівень загроз для функціонування суб'єкта підприємництва [64, с. 129].

3. **Оцінювання внутрішнього потенціалу реагування на загрози**. На цьому етапі здійснюється аналіз внутрішніх можливостей суб'єкта підприємництва щодо нівелювання існуючих загроз. Рекомендовано розрахунок інтегрального показника, який забезпечить комплексну оцінку здатності до реалізації заходів із забезпечення цільового рівня економічної безпеки. Цей показник має враховувати такі ключові сфери: організація збутової діяльності, рівень ресурсного забезпечення, організаційно-управлінська та фінансова складові. Оцінювання кожної з цих складових потребує формування релевантного переліку показників, який може варіюватися залежно від специфіки діяльності кожного суб'єкта підприємництва.

4. **Обґрунтування стратегії досягнення цільового рівня економічної безпеки суб'єкта підприємництва**. На підставі аналізу загроз та внутрішніх можливостей формується оптимальна стратегія, що визначає довгострокові напрями та підходи до забезпечення безпеки.

5. **Розробка та деталізація заходів у рамках обґрунтованої стратегії**. Цей етап передбачає конкретизацію стратегічних напрямів у вигляді чітких, операціоналізованих заходів та програм, що мають бути реалізовані для досягнення поставлених цілей.

6. **Імплементація обґрунтованих заходів та контроль за їхньою реалізацією**. Фінальний етап передбачає практичну реалізацію розроблених заходів та систематичний моніторинг їхнього виконання, а також оцінку ефективності для забезпечення відповідності запланованим результатам [64, с. 129].

13.8.3. Методика експрес-діагностики рівня економічної безпеки на основі беззбиткового обсягу діяльності

Оцінка рівня економічної безпеки є одним з ключових етапів управління нею. З огляду на складність та трудомісткість методик, для оперативного експрес-аналізу доцільно застосовувати методику, що базується на розрахунку беззбиткового обсягу діяльності та відповідного коефіцієнта економічної безпеки.

Алгоритм визначення беззбиткового обсягу діяльності та оцінки рівня економічної безпеки передбачає реалізацію наступних послідовних етапів:

1. *Детермінація доходу та витрат суб'єкта підприємництва*. Розрахунок беззбиткового обсягу діяльності може бути здійснений у трьох основних варіантах: за основною, операційною та господарською діяльністю. Склад доходів та витрат варіюється залежно від обраного способу розрахунку, що деталізовано в табл. 13.8.1.

Таблиця 13.8.1

Склад доходів та витрат при визначенні беззбиткового обсягу діяльності

Спосіб розрахунку	**Доходи за звітністю**	**Витрати за звітністю**
1. За основною діяльністю	Чистий дохід	Собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут
2. За операційною діяльністю	Чистий дохід + Інші операційні доходи	Витрати основної діяльності + Інші операційні витрати
3.За господарською діяльністю	Операційні доходи + Дохід від участі в капіталі + Інші фінансові доходи + Інші доходи	Операційні витрати + Фінансові витрати + Втрати від участі в капіталі + Інші витрати

Джерело: [65, с. 300]

2. *Поділ витрат на постійні та змінні*. Підставою для поділу є детальний аналіз даних управлінського та бухгалтерського обліку, проте в умовах обмеженості часових та трудових ресурсів, допустимо застосування спрощеного підходу: до постійних витрат відносяться адміністративні витрати та витрати на збут, тоді як усі інші види витрат категоризуються як змінні.

3. *Розрахунок валового прибутку*. Визначається за формулою:

$$ВП = Д - ЗВ, \quad (13.8.1)$$

де ВП – валовий прибуток, Д – дохід суб'єкта підприємництва, ЗВ – змінні витрати.

4. *Детермінація валової прибутковості доходу*. Розраховується:

$$ВП_д = \frac{ВП}{Д} \quad (13.8.2)$$

де $ВП_д$ – валова прибутковість доходу. Цей показник ілюструє обсяг валового прибутку, що ренерується з кожної гривні доходу суб'єкта підприємництва.

5. *Визначення витратомісткості доходу за змінними витратами*. Обчислюється за формулою:

$$ВМ_д = \frac{ЗВ}{Д} \quad (13.8.3)$$

де $ВМ_д$ – витратомісткість доходу. Даний індикатор характеризує питому вагу змінних витрат у кожній гривні доходу суб'єкта підприємництва [115, с. 351].

6. *Встановлення беззбиткового обсягу діяльності.* Визначається за формулою:

$$ТБ\,(Д_б) = \frac{ПВ}{ВП_д}, \quad (13.8.4)$$

де $ТБ\,(Д_б)$ – беззбитковий обсяг доходу (точка беззбитковості) або беззбитковий обсяг діяльності,

ПВ – постійні витрати.

Беззбитковий обсяг доходу репрезентує той рівень діяльності, за якого забезпечується рівність доходів та витрат, тобто суб'єкт підприємництва не отримує ні прибутку, ні збитку. Цей показник є критично важливим при обґрунтуванні параметрів функціонування суб'єкта підприємництва.

7. *Визначення змінних витрат, що забезпечують беззбитковість діяльності*. Розраховується наступним чином:

$$ЗВ_б = Д_б \times ВМД\ , \qquad (13.8.5)$$

де $ЗВ_б$ – беззбиткові змінні витрати.

8. *Обчислення рівня економічної безпеки бізнесу (у відсотках)*. Здійснюється за формулою:

$$К_{еб} = \frac{Д - Д_б}{Д} \times 100\%, \qquad (13.8.6)$$

де $К_{еб}$ – коефіцієнт економічної безпеки. Цей показник відображає, наскільки відсотків фактичний обсяг діяльності суб'єкта підприємництва перевищує його беззбитковий рівень [115, с. 351].

Беззбитковий обсяг діяльності може бути також візуалізований графічно (див. параграф 12.4).

Висновки до розділу 13

Проведене дослідження управління ризиками та кризовими ситуаціями в підприємництві дозволило сформувати низку ключових наукових положень, що синтезують теоретичні засади з практичними аспектами забезпечення сталого функціонування бізнесу в умовах невизначеності.

13.1. *Ризик як об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія*. Встановлено, що ризик є іманентним атрибутом підприємницької діяльності, який має дуалістичну природу. Він поєднує в собі об'єктивні елементи, обумовлені невизначеністю зовнішнього середовища, та суб'єктивні, що є наслідком управлінських рішень та здатності суб'єкта господарювання сприймати і реагувати на загрози.

13.2. *Фактори виникнення ризику та його функції*. Систематизовано основні фактори генезису ризиків, що можуть мати як екзогенне, так і ендогенне походження. Обґрунтовано, що ризик виконує не лише деструктивну, а й низку конструктивних функцій, таких як інноваційна, регулятивна та стимулююча, що робить його невід'ємним елементом економічного прогресу.

13.3. *Класифікація підприємницьких ризиків*. Представлено багатоаспектну класифікацію ризиків за різними ознаками, що дозволяє проводити їхню ідентифікацію та оцінювання з урахуванням специфіки діяльності. Це є критично важливим для розробки адекватних стратегій управління та мінімізації негативних наслідків.

13.4. *Методи оцінювання підприємницьких ризиків*. Розглянуто комплекс кількісних (статистичні, аналітичні) та якісних методів оцінювання ризиків. Доведено, що для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідна інтегрована оцінка, що поєднує об'єктивні розрахунки з експертними судженнями.

13.5. *Методи управління ризиками та їх мінімізації*. Систематизовано основні методи управління ризиками, включаючи ухилення, прийняття, передачу, зниження та диверсифікацію. Обґрунтовано, що оптимальний вибір методів залежить від природи ризику, його масштабу та внутрішнього потенціалу суб'єкта підприємництва.

13.6. *Поняття та симптоми кризи*. Визначено, що криза є переломним моментом у динаміці функціонування суб'єкта підприємництва, який може стати як каталізатором розвитку, так і причиною деградації. Систематизовано основні симптоми кризи та її стадії, що дозволяє ідентифікувати загрозу на ранніх етапах.

13.7. *Антикризове управління суб'єктом підприємництва*. Деталізовано концептуальні засади, принципи та функції антикризового управління. Доведено, що воно є проактивним процесом, що включає три ключові етапи: попереджувальне, кризове та післякризове управління, кожен з яких вимагає специфічних інструментів та підходів.

13.8. *Система економічної безпеки суб'єкта підприємництва та її роль в управлінні ризиками та кризами*. Встановлено, що система економічної безпеки є інтегративною основою для управління ризиками та кризами. Вона забезпечує проактивне виявлення загроз, їхню оцінку та формування стратегій нівелювання. Запропоновано методику експрес-діагностики рівня економічної безпеки на основі беззбиткового обсягу діяльності, що є важливим інструментом оперативного моніторингу.

Таким чином, даний розділ комплексно розкриває управління ризиками та кризовими ситуаціями як невід'ємну складову системи загального управління, що забезпечує життєздатність суб'єкта підприємництва. Ефективне застосування розглянутих інструментів, методів та принципів є критично важливим для забезпечення сталого розвитку бізнесу та максимізації його конкурентних переваг в умовах динамічної та нестабільної економіки.

РОЗДІЛ 14. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА

В умовах посилення глобальної конкуренції, здатність підприємств до інноваційного розвитку стає ключовим фактором їх виживання та довгострокового успіху. Інновації є не лише результатом випадкових відкриттів, а й наслідком цілеспрямованого, системного та ефективного управління. Сучасне підприємництво, орієнтоване на сталий розвиток, вимагає глибокого розуміння інноваційних процесів, а також наявності інструментів для їхнього планування, організації та реалізації. Недосконалий підхід до управління інноваціями може призвести до втрати ринкових позицій, технологічного відставання та неможливості адаптуватися до мінливих економічних умов.

Цей розділ монографії буде присвячений дослідженню теоретичних засад та прикладних аспектів управління інноваційним розвитком підприємництва. Він покликаний надати науковцям, менеджерам та підприємцям цілісне розуміння інноваційних процесів як об'єкта управління. Послідовно буде розкрито теоретико-методологічні основи інноваційного підприємництва, що закладуть науковий фундамент дослідження; проаналізовано інституційні засади управління, що визначають правове та організаційне середовище.

Окрему увагу буде приділено організаційно-управлінським аспектам інноваційної діяльності та комерціалізації інноваційного продукту, що охоплюють практичні кроки від ідеї до виведення її на ринок. Завершальні параграфи сфокусуються на загальних принципах управління інноваційним розвитком суб'єкта підприємництва та, як приклад, розглянуто кластеризацію як сучасний інструмент, що забезпечує стійкий розвиток суб'єктів агробізнесу на інноваційній основі.

14.1. Теоретико-методологічні основи інноваційного підприємництва

У сучасному світі, що динамічно розвивається, інноваційне підприємництво стає ключовим рушієм економічного зростання та конкурентоспроможності. Розуміння його теоретичних засад та методологічних підходів є першочерговим завданням для суб'єктів господарювання, які прагнуть до сталого розвитку. Цей параграф присвячений розкриттю сутності інноваційного підприємництва, його еволюції, типології та відмінностей від класичних моделей, а також аналізу ключових складових інноваційного потенціалу.

Інновації є невід'ємною складовою еволюційного розвитку людства, що визначає вищий рівень економічного розвитку країни та є фундаментом для її конкурентоспроможності. Історичний досвід, зокрема стрімке економічне зростання низки країн у XX столітті, підтверджує, що саме високий рівень розвитку інноваційної сфери забезпечує кардинальні зміни та сприяє прогресу світової економіки.

Сьогодні, в умовах глобальних трансформацій, особливо очевидною постає необхідність осмислення провідного значення інноваційного підприємництва, а також механізмів управління цими процесами. Адже саме інноваційні процеси нерозривно пов'язані з суб'єктами підприємництва, які виступають головною

рушійною силою мікроекономіки, а їхня ефективність безпосередньо залежить від якості менеджменту на всіх рівнях.

14.1.1. Теоретичні засади та еволюція поняття «інновація»

Термін «інновація» походить від латинського слова *innovare*, що означає «оновлювати». У науковій літературі відсутній єдиний підхід до його визначення терміну «інновація», що пов'язано з багатогранністю цього явища, яке розглядається як об'єкт і результат управлінської діяльності. Тим не менш, існує важливе розмежування між поняттями «новація» та «інновація».

Новація – це новостворений або вдосконалений винахід, ідея, технологія чи організаційне рішення. Натомість **інновація** – це кінцевий результат комерціалізації новації, її практичне втілення, що забезпечує економічний, соціальний або інший ефект. Саме перетворення новації на інновацію є ключовим завданням менеджменту.

Появі та еволюції терміну «інновація» передували та сприяли доробки найвідоміших світових вчених (Додаток П). Зокрема, засновник економічної теорії Адам Сміт досліджував вплив поділу праці на продуктивність, Жан Кондорсе є родоначальником теорії прогресу, а Давид Рікардо – розробив теорію розподілу багатства. Базою для концепції інноваційної економіки стали праці Миколи Кондратьєва, який розробив хвильову теорію, та Йозефа Шумпетера, який запровадив термін «інновація». Шумпетер розглядав інновації як джерело розвитку економічних систем, а в своїй роботі «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) застосував його для визначення процесу використання нових комбінацій вже існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань. Він виділив п'ять основних типів інновацій, що сьогодні становлять основу для управлінського аналізу та формування стратегій:

1) виготовлення нового продукту або створення нової якості існуючого;

2) впровадження нового методу (способу) виробництва, в основі якого не обов'язково лежить нове наукове відкриття;

3) освоєння нового ринку збуту;

4) одержання нового джерела сировини або напівфабрикатів;

5) проведення відповідної реорганізації, наприклад, створення чи руйнування монополій.

Головна ідея теорії Й. Шумпетера полягає в тому, що саме нововведення є рушійною силою економічного розвитку, а їх впровадження – функцією «новатора»-підприємця, що володіє необхідними якостями для ризику та досягнення успіху.

Інший видатний теоретик з менеджменту Пітер Друкер, пов'язував поняття інновації з підприємливістю або винахідливістю, стверджуючи, що в епоху змін виживають тільки ті організації, менеджери яких управляють змінами шляхом інновацій. Він охарактеризував інновацію як:

- явище ширше за технологічний прорив, що має великий вплив на економіку і суспільство, змінюючи звичні для людей способи виробництва і споживання;
- все те, що підвищує потенціал вже існуючих ресурсів;
- щось, що може бути напрочуд простим і часто не пов'язаним з технологіями та винаходами;
- процес, який є цінним лише за умов розумного управління.

Багатогранність підходів до визначення суті інновацій мала зумовила появу великої кількості формулювань та інтерпретацій даного терміну. Таблиця 14.1.1 узагальнює погляди різних дослідників на сутність поняття «інновація», що служить теоретичною базою для розробки управлінських рішень.

Таблиця 14.1.1

Сутність і характеристика поняття «інновація» за поглядами дослідників

Дослідник	Зміст та характеристика об'єкта дослідження
Й. Шумпетер	Інновація – це нова науково-організаційна комбінація виробничих чинників, створена підприємницьким духом та нову функцію-комбінацію виробництва
Ф. Ніксон	Інновація – це сукупність виробничих, технічних і комерційних заходів, які ведуть до появи нових та вдосконалених промислових процесів і обладнання
Б. Санто	Інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій та дає прибуток (у разі, коли інновація орієнтована на економічний зиск)
І. Перлакі	Інновація – це процес виникнення, розробки і реалізації нововведень»
Б. Твісс	Інновація – це передача наукового або технічного знання, яке має економічне значення, безпосередньо в сферу потреб споживача
Соколов Д.В., Титов О.Б., Шабанова М.М.	Інновація – це підсумковий результат створення і освоєння (впровадження) принципово нового або модифікованого засобу (новації), що задовольняє конкретні суспільні потреби і дає ряд ефектів (економічний, науково-технічний, соціальний, екологічний)
М. І. Лапін	Інновація – це комплексний процес освіти, поширення і використання нового практичного засобу для повного або кращого задоволення вже відомої потреби
В. Зянько	Інновація – це результат втілення чи матеріалізації новаторської ідеї у певній предметній субстанції – продукті, технології, засобі людської діяльності чи послузі, для якої властиві нові споживчі якості, а реалізація передбачає зміну усталених, звичних способів діяльності, створення нового чи урізноманітнення старого попиту з метою отримання економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту

Джерело: сформовано на основі [4, с. 251-252]

Законодавче тлумачення **інновацій** в Україні надано Законом України «Про інноваційну діяльність» [88], де вони визначаються як: «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери». **Інноваційна діяльність**, відповідно – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

14.1.2. Особливості інновацій в аграрному секторі

Інновації в аграрному секторі мають специфічні особливості, пов'язані з біологічною природою с/г виробництва, його сезонністю та значною залежністю

від кліматичних умов. Ці фактори здійснюють суттєвий вплив на управління інноваційними процесами у цій сфері. До них, зокрема, відносять:

Біологічна природа виробництва. Аграрний сектор базується на живих організмах (рослинах і тваринах), що робить його більш складним для впровадження інновацій порівняно з промисловістю. Наприклад, розробка нових сортів рослин потребує багато часу, а генетичні зміни можуть мати непередбачувані наслідки, що підвищує управлінські ризики.

Сезонність. С/г виробництво має чітко виражену сезонність, що обмежує час для впровадження інновацій та їхнього впливу на кінцевий результат. Наприклад, інновації в рослинництві часто пов'язані з конкретними періодами посіву та збирання врожаю. Це вимагає від менеджерів ретельного планування інноваційних заходів.

Залежність від кліматичних умов. Аграрний сектор дуже чутливий до змін клімату (температура, опади, сонячне світло), що може впливати на ефективність інновацій. Наприклад, посуха може нівелювати ефект від використання нових, посухостійких сортів рослин. Цей фактор змушує управлінців враховувати непередбачувані ризики та розробляти гнучкі стратегії.

Вищезазначені особливості здійснюють відповідний вплив на інновації, який полягає у наступному:

1. *Більш повільні темпи впровадження*: Зважаючи на біологічну природу, сезонність та кліматичну залежність, інновації в аграрному секторі впроваджуються повільніше, ніж у інших галузях. Це потребує довгострокового управлінського планування.

2. *Вищі ризики*: Через непередбачуваність природних факторів, інновації в сільському господарстві часто пов'язані з вищими ризиками, ніж в інших секторах. Це вимагає від менеджменту застосування спеціальних інструментів управління ризиками.

3. *Необхідність адаптації*: Інновації повинні бути адаптовані до місцевих умов та специфіки виробництва, що вимагає додаткових досліджень та розробок. Це підкреслює важливість гнучкого управління та готовності до коригування планів.

4. *Потреба у комплексних рішеннях*: Ефективне впровадження інновацій у с/г часто вимагає комплексних рішень, які враховують біологічні, кліматичні та економічні фактори. Такий підхід лежить в основі системного управління інноваціями.

Попри ці виклики, інновації в аграрному секторі є критично важливими для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку с/г.

14.1.3. Типологія та класифікація інновацій

Інновації можна класифікувати за різними критеріями, включаючи технологічні параметри, новизну, місце в системі підприємства, глибину змін та інші, що є важливою передумовою для ефективного управління ними. Основні типи інновацій візуалізовані в табл. 14.1.2.

Важливо зазначити, що ці типи інновацій можуть перетинатися та комбінуватися між собою. Наприклад, нова технологія може призвести до створення нового продукту (продуктова та технологічна інновація) та змінити спосіб його виробництва (процесна інновація).

Таблиця 14.1.2

Класифікація інновацій підприємств

Види інновацій	**Їх характеристика**
За технологічними параметрами	
Продуктові інновації	Впровадження нових продуктів або послуг, або значне покращення існуючих.
Процесні інновації	Застосування нових або значно вдосконалених методів виробництва, логістики, дистрибуції, або підтримки.
За новизною	
Нові для галузі в світі	Інновації, які є новими для світової практики
Нові для галузі в країні	Інновації, які є новими для конкретної країни
Нові для підприємства	Інновації, які є новими для конкретного підприємства
За місцем на підприємстві	
Інновації на вході	Зміни у виборі та використанні сировини, матеріалів, обладнання, інформації тощо.
Інновації на виході	Нові продукти, послуги, технології, інформація тощо
Інновації системної структури	Зміни в управлінській, виробничій, технологічній та інших системах підприємства.
За глибиною змін	
Радикальні (базові) інновації	Значні зміни, які можуть призвести до створення нових ринків або галузей
Поліпшуючі інновації	Поступове вдосконалення існуючих продуктів, процесів або систем
Модифікаційні інновації	Незначні зміни, які не призводять до значних перетворень.
Інші типи інновацій	
Маркетингові інновації	Нові підходи до просування та продажу продуктів або послуг, нові канали дистрибуції
Організаційні інновації	Нові методи управління, організаційні структури, форми роботи
Економічні інновації	Зміни у фінансовій та бухгалтерській сферах, мотивації персоналу, системі оплати праці.
Соціальні інновації	Впровадження заходів щодо покращення умов праці та життя населення.
Екологічні інновації	Заходи щодо захисту навколишнього середовища

Джерело: сформовано автором

Для ефективного управління інноваційною діяльністю важливо вміти ідентифікувати та класифікувати інновації, оскільки кожен їхній тип вимагає застосування специфічних управлінських підходів.

14.1.4. Інноваційне підприємництво: сутність та відмінність від класичної моделі

Поняття «підприємництво» та «інновація» є тісно пов'язаними між собою. Адже підприємництво, як самостійна, ініціативна діяльність, є по суті новаторством – пошук, апробація та реалізація нових ідей, підходів та можливостей, що вимагає управлінської гнучкості та готовності до ризику.

Сучасна економічна література розглядає поняття «підприємництво» у більшості випадків через мету підприємницької діяльності – отримання прибутку. Це підтверджується і Господарським кодексом України, в ст. 42 якого воно визначається як: «самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку».

Аналіз характеристик та визначень понять «інновація», «інноваційна діяльність» та «підприємництво» дозволяє виділити сутність поняття «**інноваційне підприємство**» як суб'єкт господарювання, який активно впроваджує продуктові або процесні інновації у своїй діяльності. Законодавство України уточнює, що інноваційним вважається підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг [88].

Виділяються дві моделі підприємництва: класичне та інноваційне підприємництво (див. параграф 1.5).

Таблиця 14.1.3

Основні відмінності класичної та інноваційної моделі підприємництва

Характеристика	Класична модель	Інноваційна модель
Основна мета	Максимізація ефективності та забезпечення стабільного зростання	Створення та комерціалізація інновацій, що змінюють ринок
Джерело конкуренції	Ціна, якість, ефективність	Унікальна цінність, новизна, проривні рішення
Рівень ризику	Відносно низький, передбачуваний	Високий, пов'язаний з невизначеністю
Орієнтація на ринок	Існуючий ринок, задоволення відомих потреб	Створення нових ринків або кардинальна зміна існуючих
Зміни	Поступові, еволюційні покращення	Швидкі, часто революційні трансформації
Організаційна структура	Чітка, ієрархічна, з формалізованими процесами	Гнучка, експериментальна, з акцентом на співпраці
Основні ресурси	Капітал, праця, наявні технології, матеріальні активи	Знання, інтелектуальна власність, нові технології, креативні кадри
Корпоративна культура	Орієнтована на ефективність, виконання завдань та виконання	Орієнтована на експерименти, навчання, адаптивність та відкритість

Джерело: розроблено автором

Табл. 14.1.3 демонструє ключові відмінності між ними, які мають фундаментальне значення для вибору управлінської стратегії.

Отже, **інноваційне підприємництво** – це різновид комерційної діяльності, що ґрунтується на активній генерації та комерціалізації новацій. Воно реалізується через поєднання авангардної та консервативної організаційних форм і має на меті отримання прибутку за рахунок запровадження нововведень. Цей процес вимагає залучення значних фінансових ресурсів, використання спеціалізованого обладнання та висококваліфікованого персоналу для проведення наукових досліджень і експериментів.

14.1.5. Інноваційний потенціал суб'єкта підприємництва

Інноваційний потенціал – це сукупність можливостей та ресурсів, які дозволяють генерувати, впроваджувати та використовувати інновації. Управління цим потенціалом є ключовим завданням менеджменту підприємства. **Можливості** – це здатність суб'єкта підприємництва ефективно використовувати наявні ресурси для розробки та впровадження інновацій, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища. **Ресурси** включають людський капітал (знання, навички, досвід), фінансові ресурси, матеріально-технічну базу, інформаційні системи та інфраструктуру. Інноваційний потенціал також включає в себе **готовність до змін**, **адаптацію до нових умов** та здатність до постійного вдосконалення, що є ключовими завданнями менеджменту.. Важливим фактором є **сприятливе інноваційне середовище**, що включає підтримку з боку держави, наявність ринку для інновацій, доступ до фінансування та інші умови.

Загалом інноваційний потенціал охоплює *науково-технічні* (дослідження та розробки, нові знання та технології); *технологічні* (сукупність технологій, які використовуються для створення інновацій); *фінансові* (наявність фінансових ресурсів для інвестування в інноваційні проєкти); *організаційні* (здатність організації ефективно управляти інноваційними процесами); *людські* (кваліфіковані кадри, здатні розробляти та впроваджувати інновації) та інші складові, необхідні для створення та впровадження нових продуктів, послуг, процесів або бізнес-моделей. Він є ключовим об'єктом управління конкурентоспроможності та економічного зростання як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому.

Отже, інноваційне підприємництво постає як ключовий рушій сучасної економіки, що ґрунтується на синергії двох фундаментальних понять: інновації як результату комерціалізації новаторських ідей, та підприємництва як механізму їх реалізації. Проаналізовані теоретичні засади та типологія інновацій, що охоплюють продуктові, процесні, організаційні та інші види, закладають основу для глибокого розуміння цього явища, що є критичним для розробки управлінських стратегій. Особливо важливою є значущість інновацій в аграрному секторі, де біологічна природа, сезонність та кліматична залежність вимагають адаптації та комплексних управлінських рішень. На відміну від класичної моделі, інноваційне підприємництво зосереджене на створенні нової цінності, що забезпечується акумуляцією та ефективним управлінням високого інноваційного потенціалу. Відтак, розуміння цих концептуальних засад формує управлінський інструментарій, критично важливий для ефективного управління суб'єктами підприємництва в умовах динамічного економічного середовища.

14.2. Інституційні засади управління інноваційним підприємництвом

Виходячи з теоретико-методологічних засад, проаналізованих у попередньому параграфі, інноваційні процеси набувають реальних форм лише за умови їх імплементації конкретними суб'єктами підприємництва. Успішна реалізація інноваційної стратегії залежить не лише від внутрішнього інноваційного потенціалу суб'єкта підприємництва, але й від ефективності функціонування зовнішньої інституційної інфраструктури, яка забезпечує сприятливе середовище для генерації, поширення та комерціалізації новацій. У цьому параграфі буде детально розглянуто складові інституційних засад управління інноваційним підприємництвом, основні типи суб'єктів інноваційної діяльності, їхню класифікацію, а також ключові інституційні форми, які є інструментами управління інноваційним розвитком на національному та регіональному рівнях.

14.2.1. Сутність інституційних засад управління інноваційним підприємництвом та їх складові елементи

Інституційні засади управління інноваційним підприємництвом – це сукупність правил, норм, організацій та інфраструктури, які визначають та регулюють інноваційну діяльність суб'єктів підприємництва. Вони включають в себе правове поле, економічні стимули, освітні програми та інші механізми, що сприяють створенню, впровадженню та комерціалізації інновацій.

Розглянемо їх детальніше.

1. Правове регулювання: Закони, постанови, нормативні акти, які визначають права та обов'язки суб'єктів інноваційної діяльності, захист інтелектуальної власності, процедури реєстрації та комерціалізації інновацій.

2. Економічні інструменти: Податкові пільги, гранти, субсидії, доступне кредитування, венчурне фінансування, які стимулюють інноваційну активність та знижують ризики інвестування в інноваційні проєкти.

3. Організаційна структура: Інститути підтримки інновацій, технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, які забезпечують необхідну інфраструктуру та підтримку для розвитку інновацій.

4. Освітні програми та наукові дослідження: Навчальні програми з інноваційного менеджменту, програми підготовки інноваційних кадрів, фінансування наукових досліджень та розробок, які забезпечують необхідну базу знань та навичок для інноваційного розвитку.

5. Інформаційна інфраструктура: Системи збору та обміну інформацією про інноваційні технології, ринкові можливості, потреби, що дозволяє суб'єктам підприємництва приймати обґрунтовані рішення щодо інноваційної діяльності.

Ефективно функціонуючі інституційні засади створюють сприятливе середовище для розвитку інноваційного підприємництва, що є ключовим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності. Вони сприяють:

- Зростанню кількості та якості інноваційних продуктів, послуг та технологій.
- Підвищенню конкурентоспроможності підприємств та економіки в цілому.
- Створенню нових робочих місць та покращенню добробуту населення.
- Покращенню соціально-економічного розвитку країни.

Ефективне управління інноваційним підприємництвом вимагає координації та взаємодії всіх цих елементів, а також гнучкості та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Для більш предметного розуміння цих засад, розглянемо детальніше їхні ключові складові, починаючи з «акторів», що реалізують інноваційну діяльність (суб'єктів), та інституцій, які їх підтримують.

14.2.2. Класифікація суб'єктів інноваційної діяльності та їх роль в управлінні інноваціями

Формування зрілих ринкових відносин в інноваційній сфері детермінує появу різноманітних організаційних форм та акторів, які різняться за масштабами, змістом і стратегією своєї інноваційної поведінки. Розуміння цієї типології є фундаментальним для вибору управлінської стратегії та визначення своєї конкурентної позиції. Залежно від позиції на ринку та підходу до впровадження інновацій, ринкові суб'єкти можуть бути класифіковані на чотири основні типи: експлеренти, патієнти, комутанти та віоленти.

Експлеренти – це підприємства-піонери, чия стратегія сфокусована на створенні принципово нових ринкових ніш або кардинальній трансформації існуючих. Вони є генераторами проривних інновацій та, як правило, мають потужні науково-дослідні та конструкторські підрозділи. Імплементація інновацій, що характеризуються високою наукоємністю, дозволяє експлерентам отримати значні надприбутки. Однак ця стратегія пов'язана з найвищим рівнем ризику, що компенсується потенційно найбільшою віддачею. Гасло експлерентних фірм: «Краще і дешевше, якщо вийде». З точки зору управління, їхня діяльність вимагає високої толерантності до ризику, значних інвестицій у R&D та гнучких організаційних структур. В аграрному секторі прикладом експлерента на Чернігівщині може бути Носівська селекційно-дослідна станція Миронівського інституту пшениці імені В.М. Ремесла Національної академії аграрних наук, яка розробляє і виводить на ринок інноваційні сорти сільськогосподарських культур.

Патієнти спеціалізуються на задоволенні потреб вузьких сегментів ринку, уникаючи прямої конкуренції з великими корпораціями. Вони створюють або вдосконалюють інновації для конкретних, часто ексклюзивних, запитів споживачів. Продукція патієнтів є високоякісною, дорогою і орієнтована на аудиторію, що не задоволена стандартними рішеннями. Їхній девіз: «Дорого, зате добре». Управлінська стратегія патієнтів базується на глибокому розумінні потреб клієнта, постійному моніторингу вузьких ринкових ніш та підтримці високої якості. В аграрній сфері це може бути невелике фермерське господарство, що вирощує унікальні органічні овочі чи екзотичні ягоди для елітних ресторанів або спеціалізованих крамниць.

Комутанти не є первинними творцями інновацій, а використовують існуючі новації, адаптуючи їх до потреб конкретних клієнтів. Їхня конкурентна перевага полягає у високій гнучкості (за що вони отримали назву «сірих мишей») та здатності до індивідуалізації продукту чи послуги. Ці, як правило, невеликі фірми ефективно заповнюють ніші, які є непривабливими для великих гравців, зокрема використовуючи інновації на стадії їх старіння. Їх девіз «Ви доплачуєте за те, що я вирішую ваші проблеми». Управління в комутантних фірмах сфокусоване на швидкості прийняття рішень, ефективній взаємодії з клієнтами та адаптації існуючих технологій. Прикладом у сільському господарстві є суб'єкт малого

підприємництва, який купує дрони та адаптує їхнє програмне забезпечення для точного внесення засобів захисту рослин, враховуючи специфічні потреби в них на окремих ділянках поля, на відміну від повного його обробітку.

Віоленти орієнтуються на масове виробництво, прагнучи мінімізувати собівартість продукції при збереженні прийнятного для споживача рівня якості. Їхня інноваційна діяльність спрямована на здешевлення та оптимізацію виробничих процесів, а самі вони часто є потужними корпораціями, що посідають лідерські позиції на масовому ринку. Їхній девіз: «Дешево, але пристойно». Для управління інноваціями у віолентів характерним є системний підхід, спрямований на процесні інновації, автоматизацію та ефекти масштабу. В аграрному секторі типовими віолентами є великі агрохолдинги, що використовують повну автоматизацію виробництва зернових, олійних культур або м'ясної продукції для зниження собівартості.

Віднесення підприємств до певної категорії є умовним, тому що вони реалізують переважно не один вид продукту, а управлінська стратегія щодо кожного з них може бути різною.

Особливе місце серед суб'єктів інноваційної діяльності займають **венчурні фірми**. Це переважно малі підприємства, які спеціалізуються на розробках створенні та впровадженні наукоємних інновацій в галузях з підвищеним рівнем ризику. Вони функціонують на засадах комерційної апробації науково-технічних нововведень, маючи на меті досягнення чітко визначеного кінцевого результату. Для створення венчурної фірми необхідна синергія чотирьох ключових компонентів, що потребують управління та координації: інноваційна ідея, наявність суспільного попиту на неї, підприємець-новатор та доступ до ризикового (венчурного) капіталу. Прикладом є венчурний фонд, що інвестує в українські стартапи, які розробляють програмне забезпечення для моніторингу посівів з використанням супутникових знімків.

Ринкові суб'єкти інноваційної діяльності відіграють значну роль у прискоренні економічного зростання країни, здійснюючи перший крок на шляху реалізації інновацій, беручи на себе основний ризик від їх упровадження. Завдання держави – підтримати їх у цьому прагненні, створюючи, зокрема, різноманітні організаційні структури, що є частиною системи управління інноваційним підприємництвом..

14.2.3. Інституційна інфраструктура як інструмент управління інноваціями

Ефективне функціонування ринкових суб'єктів інноваційної діяльності неможливе без належної інституційної підтримки. Сучасна інноваційна інфраструктура складається з низки спеціалізованих організацій, які є ключовими інструментами державного та регіонального управління інноваційними процесами. До них належать бізнес-інкубатори, технопарки, технополіси та центри трансферу технологій.

Бізнес-інкубатори – це спеціалізовані організації, що покликані підтримувати, зокрема, молоді інноваційні підприємства на початковій стадії їхнього становлення. Вони надають комплексну підтримку, включаючи інформаційну, правову, фінансову та технічну допомогу, що є формою аутсорсингу управлінських функцій для стартапів.

Функціонал інкубаторів є багатогранним і охоплює надання приміщень та обладнання на пільгових умовах, консультаційний та юридичний супровід, бухгалтерські послуги. Крім того, вони допомагають у маркетингу, пошуку інвесторів, залученні фінансування, а також надають освітні послуги (організація тренінгів, семінарів та курсів), що є частиною процесу розвитку людського капіталу.

Оцінка потенційних резидентів інкубатора здійснюється на основі аналізу бізнес-ідеї (її комерційної привабливості, попиту, конкуренції), професійних якостей команди та потенціалу зростання самої фірми. Цей процес є частиною управління інвестиціями в інноваційні проєкти. Прикладом може бути бізнес-інкубатор при аграрному університеті, який допомагає студентам розробляти ідеї, пов'язані з «розумним землеробством» (Smart farming), і доводити їх до стадії стартапу.

Функціонування бізнес-інкубаторів приносить неабияку користь не тільки тим, хто набуває підприємницького досвіду в їх складі, а й регіону, в якому вони створені. Збільшення кількості й активності таких підприємницьких структур у регіоні вирішує багато його проблем: зростає кількість робочих місць та зайнятість населення, скорочуються витрати місцевого бюджету, пов’язані з безробіттям; збільшуються надходження в місцевий бюджет, розвивається регіональна інфраструктура, підвищується рівень життя населення тощо. Ці результати демонструють їхню роль у стратегічному управлінні регіональним розвитком.

Технопарки (науково-технічні парки) – це інтегровані науково-технічні комплекси, які територіально об’єднують наукові установи, вищі навчальні заклади, комерційні підприємства та інші сервісні служби. Їхня мета – забезпечити тісну синергію науки і виробництва, прискорюючи передачу науково-технічних знань у промисловий сектор, стимулюючи інноваційне підприємництво. Технопарки створюються за принципами координації діяльності різних інституцій, залучення фінансових ресурсів та використання ризикового капіталу, що є проявом кластерного управління.

Технополіси є передовою формою інтеграції науки, виробництва та бізнесу. Вони, як правило, формуються на базі невеликих міст з розвиненою інфраструктурою з метою розробки інновацій у стратегічно важливих галузях. Технополіси не лише сприяють модернізації традиційних галузей економіки, а й прагнуть створити сприятливі умови для життя та роботи фахівців, що є ключовим фактором для сталого розвитку регіону. Управління технополісами є комплексним процесом, що включає просторове планування, розвиток соціальної інфраструктури та координацію науково-дослідної діяльності.

Особливе місце в програмах створення і розвитку технополісів відведено університетам і проблемі підготовки кадрів відповідно до вимог технополісу. Вчені та спеціалісти університетів, інших навчальних та наукових закладів залучаються до розроблення основних програм розвитку технополісу, виконують функції консультантів та експертів, навчання та перепідготовки кадрів. Часто до складу технополісів залучають науково-технологічні парки, інноваційні та технологічні центри, дослідницькі бізнес-інкубатори тощо.

Функціонування технополісів та технопарків створює сприятливе середовище для творчої праці та оперативного впровадження наукових результатів

у виробництво, скорочує цикл «наука – техніка – виробництво», прискорюючи тим самим економічний розвиток регіонів і суспільства загалом.

Центри трансферу технологій (ЦТТ) є організаціями, що зосереджені на комерціалізації результатів науково-технічної діяльності. Вони працюють як посередники між науковими установами та бізнесом, допомагаючи впроваджувати наукові розробки у реальний сектор економіки та отримувати прибуток від їхнього використання. ЦТТ є важливим елементом інноваційної інфраструктури, що забезпечує ефективну передачу знань та управління інтелектуальною власністю [50, с. 23-28].

Таким чином, інноваційна діяльність є багатоаспектним феноменом, що забезпечується синергією двох ключових компонентів: активних ринкових суб'єктів та розгалуженої інституційної інфраструктури. Аналіз показав, що існує чітка типологія суб'єктів інноваційної діяльності — від підприємств-піонерів (експлерентів) до потужних корпорацій масового виробництва (віолентів), а також спеціалізованих венчурних фірм. Кожен з цих типів відіграє унікальну роль у системі управління інноваціями. Ефективне функціонування цих акторів, у свою чергу, неможливе без належної інституційної підтримки. Проаналізована інфраструктура, що включає бізнес-інкубатори, технопарки, технополіси та центри трансферу технологій, створює сприятливе середовище для творчості, прискорює впровадження наукових розробок у виробництво та забезпечує їх успішну комерціалізацію. Отже, саме збалансований розвиток і взаємодія інноваційних суб'єктів та підтримуючої інституційної інфраструктури є фундаментальною передумовою для сталого економічного зростання як на регіональному, так і на національному рівнях.

14.3. Організаційно-управлінські аспекти інноваційної діяльності суб'єкта підприємництва та комерціалізації інноваційного продукту

Виходячи з теоретико-методологічних засад, що були проаналізовані в попередніх параграфах, інноваційні процеси набувають реального змісту лише в контексті їх системної організації та ефективного управління. Успіх інноваційного підприємства визначається не тільки наявністю інноваційного потенціалу, а й здатністю управлінської команди перетворити його на конкурентоспроможний продукт. Цей параграф присвячений детальній характеристиці організаційно-управлінських аспектів інноваційної діяльності суб'єкта підприємництва,, розгляду етапів життєвого циклу інновацій та комерціалізації інноваційної продукції.

14.3.1. Організаційно-управлінські аспекти інноваційної діяльності суб'єкта підприємництва

Інноваційне підприємництво, як особливий вид економічної діяльності, має низку специфічних ознак. Воно нерозривно пов'язане зі створенням, освоєнням і комерційним використанням нового продукту або технології. Ця діяльність вимагає існування сприятливого середовища та відрізняється високою мобільністю, сприйнятливістю до змін зовнішнього середовища та підвищеним рівнем ризику, що вимагає застосування специфічних механізмів управління.

Інноваційна діяльність (від англ. innovation — нововведення) – це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що призводить до появи нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

В науковій літературі виділяють два головних підходи до розуміння сутності інноваційної діяльності підприємства. Перший підхід трактує її **як різновид діяльності**, що передбачає трансформацію наукових досліджень та розробок у новий або покращений продукт, технологічний процес чи послугу, які мають економічний, соціальний, екологічний чи інший ефект. Другий підхід розглядає інноваційну діяльність **як системний процес**, що включає весь цикл: від стратегічного маркетингу, досліджень і розробок (НДДКР) до виробництва, впровадження і поширення нововведень на ринку. Цей другий підхід є основою для системного управління інноваціями.

Незалежно від підходу, інноваційна діяльність повинна впроваджуватися системно, характеризуватися комплексністю та відбуватися поетапно. З огляду на це, можна виділити логічну схему впровадженнмя управління інноваційною діяльності на підприємстві, яка включає шість взаємопов'язаних етапів [100, с. 360-365]:

1. **Планування інноваційної діяльності**: Визначення мети та завдань, проведення SWOT-аналізу, вибір оптимальної альтернативи, розробка інноваційної програми, а також планування економічних, технічних і фінансових напрямів роботи. Це є основою для формування управлінської стратегії.

2. **Організація інноваційної діяльності**: Вибір інструментів реалізації інноваційної діяльності, визначення джерел фінансування та термінів реалізації. На цьому етапі формуються організаційні структури та розподіляються ресурси.

3. **Керівництво інноваційною діяльністю**: Добір кадрів, розподіл функціональних обов'язків, встановлення поетапних завдань, розподіл фінансів. Цей етап передбачає реалізацію функцій операційного менеджменту.

4. **Мотивація інноваційної діяльності**: Використання стимулів для оптимізації процесу здійснення інновацій. Ключовим завданням менеджменту є створення корпоративної культури, що заохочує інновації.

5. **Контроль інноваційної діяльності**: Зіставлення здобутих результатів із запланованими; контроль фінансів. Цей етап є критичним для моніторингу ефективності та своєчасного коригування курсу.

6. **Оцінювання ефективності та планування перспектив інноваційної діяльності**: аналіз ефективності та розробка подальших стратегій інноваційного розвитку. Результати цього етапу є основою для прийняття подальших стратегічних управлінських рішень.

Отже, **управління інноваційною діяльністю** – це процес планування, організації, мотивації та контролю за інноваційними процесами в організації, спрямований на створення та впровадження нових продуктів, послуг, технологій або методів. Воно включає в себе різні аспекти, такі як управління інноваційними проєктами, управління ризиками, управління знаннями, а також стратегічне планування та оцінку ефективності інновацій.

Ефективне управління інноваційною діяльністю є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та успіху будь-якої організації. Воно дозволяє:

- Створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам ринку.
- Підвищувати ефективність виробничих процесів.
- Зменшувати витрати.
- Залучати та утримувати талановитих співробітників.
- Забезпечувати стійкий розвиток компанії.

Управління інноваційною діяльністю може здійснюватися на різних рівнях, від стратегічного до операційного, і охоплювати різні аспекти діяльності організації, такі як науково-дослідна діяльність, виробництво, маркетинг та інші.

14.3.2. Управління життєвим циклом інновації та її комерціалізація

Сутністю інноваційного підприємства є створення нового продукту, що проходить кілька послідовних стадій. Цей процес є міжгалузевою діяльністю, що вимагає синергії зусиль виробничих, маркетингових та дизайнерських підрозділів. Загальний алгоритм розроблення інноваційного продукту включає 6 стадій:

1) планування (відбувається відповідно до корпоративної стратегії і включає оцінку науково-технічних, технологічних досягнень і ринкових цілей);

2) розробка концепції інновації (опис змісту, форми, призначення і функціональних можливостей продукту; зазвичай супроводжується списком технічних вимог, дослідженням продукції конкурентів і економічним обґрунтуванням, що є частиною управлінського аналізу);

3) системне проєктування продукту (визначення архітектури продукту, виокремлення його підсистем і компонентів);

4) робоче проєктування (містить робочу документацію на продукт: креслення та інші документи, що описують геометрію та специфікацію кожної деталі і оснащення для її виготовлення, технологічний процес виготовлення і збирання);

5) випробування і «доведення» зразка (створення та оцінка всіх попередніх версій інноваційного продукту);

6) запуск серійного виробництва (повномасштабне використання виробничої системи для тиражування розробленого продукту та виведення продукту на ринок для масового споживача). Це етап операційного управління [4, с. 271-272].

Під **управлінням життєвим циклом інновації** (Innovation Life Cycle Management) можна вважати процес управління інноваціями на всіх етапах їх існування, від виникнення ідеї до впровадження та комерціалізації. Воно охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль інноваційних проєктів, спрямованих на отримання конкурентних переваг та зміцнення позицій на ринку.

Ключовим моментом для досягнення комерційного успіху є **дифузія інновацій** – за допомогою якого інновація поширюється серед членів соціальної системи з плином часу. Вона включає в себе передачу ідеї, практики або об’єкту, який сприймається як новий, через певні канали комунікації.

Дифузія є невід’ємною частиною **життєвого циклу інновації**, під яким розуміють період часу, протягом якого інновація є актуальною, приносить прибуток або інші вигоди. Тобто це період від зародження ідеї, створення новинки та її практичного використання до моменту зняття з виробництва.

Основні **етапи життєвого циклу інновації**:

1. **Зародження (народження) інновації:** Цей етап характеризується появою ідеї, концепції, винаходу або нововведення. На ньому відбувається дослідження, розробка та тестування.

2. **Впровадження інновації:** На цьому етапі інновація виходить на ринок, стає доступною для споживачів. Починається виробництво та продаж.

3. **Зростання інновації:** Популярність інновації зростає, збільшується обсяг продажів, прибуток зростає, з'являються конкуренти.

4. **Зрілість інновації:** Зростання сповільнюється, ринок насичується, прибуток стабілізується або зменшується. Конкуренція посилюється, інновація вже не є новою.

5. **Занепад інновації:** Знижуються обсяги продажів, прибуток падає, інновація втрачає свою актуальність через появу нових, більш сучасних рішень.

Тривалість життєвого циклу інновацій залежить від внутрішніх чинників, що обумовлюють здатність фірми-інноватора прискорити процес перетворення ідеї на матеріалізований продукт, придатний до комерційного впровадження, і зовнішніх, які формуються співвідношенням попиту і пропозиції і впливають на тривалість комерційного використання інновації.

Особливістю інноваційних підприємств є те, що їхній життєвий цикл часто є обмеженим і співвідноситься з життєвим циклом їхньої ключової інноваційної продукції. У цьому контексті виділяють п'ять стадій розвитку самого інноваційного підприємства: «посівна» стадія (ідея), запуск (розробка прототипу), стадія зростання (комерційна реалізація), розширення (масове виробництво) та стадія виходу (отримання прибутку та вихід інвесторів).

Найважливішим етапом є **комерціалізація технологій (досліджень і розробок)** – діяльність, спрямована на отримання доходу від використання результатів науково-технічної діяльності. Це може відбуватися шляхом продажу прав на інтелектуальну власність (патенти, ліцензії), створення нових компаній або укладення дослідних контрактів. Ефективне просування інноваційного продукту на ринок залежить від обраної стратегії збуту, яка визначається його призначенням.

Найважливішим інструментом забезпечення ефективності функціонування інноваційного підприємства є економічний аналіз його інноваційної діяльності. При цьому необхідно оцінювати результати інновацій (ефективність інновацій) та їх загальний вплив на економіку інноваційного підприємства.

Для оцінки інноваційної активності підприємства та його інноваційної конкурентоспроможності у вітчизняній і зарубіжній практиці широко застосовуються показники інноваційної діяльності підприємства, що поділяються на витратні, динамічні, показники оновлюваності та структурні. (табл. 14.3.1

Крім того, ключову роль відіграє оцінка ефективності інноваційного проєкту, яка може бути фінансовою, бюджетною та економічною (табл. 14.3.2).

Отже, організаційно-управлінські аспекти інноваційної діяльності є фундаментальними передумовами, що визначають складний, багатогранний процес, що охоплює системне планування, управління та контроль на всіх стадіях життєвого циклу інновації. Успіх у цій діяльності залежить від здатності суб'єкта підприємництва трансформувати новаторські ідеї в комерційно успішні продукти, враховуючи специфіку їх життєвого циклу.

Таблиця 14.3.1

Показники інноваційної діяльності підприємства

Показник	Зміст
Витратні показники	- питомі витрати на НДДКР в обсязі продажів, які характеризують показник наукоємності продукції підприємства; - питомі витрати на придбання ліцензій, патентів, ноу-хау; - витрати на придбання інноваційних компаній; - наявність фондів на розвиток ініціативних розробок.
Динамічні показники (характеризують динаміку інноваційного процесу)	- показник інноваційності TAT (від «turn around time» – «встигай повертатися»: розуміється час з моменту усвідомлення потреби або попиту на новий продукт до моменту його просування на ринок); - тривалість процесу розробки нового продукту або технології; - тривалість підготовки виробництва нового продукту; - тривалість виробничого циклу нового продукту.
Показники оновлюваності	- кількість розробок або впроваджень нововведень-продуктів і нововведень-процесів; - показники динаміки поновлення портфеля продукції (питома вага продукції, що випускається 2, 3, 5 і 10 років); - кількість придбаних (переданих) нових технологій (технічних досягнень); - обсяг експортованої інноваційної продукції; - обсяг наданих нових послуг.
Структурні показники	- склад і кількість науково-технічних структурних підрозділів; - склад і кількість спільних підприємств, зайнятих використанням нової технології і створенням нової продукції; - чисельність і структура співробітників, зайнятих НДДКР.

Джерело: [4, с. 275]

Таблиця 14.3.2

Показники та методи оцінки ефективності інноваційного проєкту (ІП)

Показники ефективності ІП	Методи оцінки ефективності ІП
Фінансова (комерційна) ефективність – враховує фінансові наслідки для учасників проєкту	Метод чистої поточної (приведеної/ дисконтовної) вартості (net present value, NPV): сума поточних вхідних і вихідних платежів на інвестиційний проєкт
Бюджетна ефективність – враховує фінансові наслідки для бюджетів всіх рівнів	Метод індексу рентабельності (Profitability Index, PI) – відношення дисконтованого доходу (PV_R) до наведених інноваційних витрат (PV_K)
Економічна ефективність – враховує витрати і результати, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників проекту й допускають вартісне вираження.	Метод внутрішньої норми прибутковості (Internal Rate of Return, IRR) – норма дисконту (E), при якій сумарне значення дисконтованих доходів (PV_R) дорівнює сумарному значенню дисконтованих капітальних вкладень (PV_K).
Результати, що не піддаються вартісній оцінці (соціальні, політичні, екологічні та ін.)	Період окупності (Payback Period, PP) – часовий інтервал, після завершення якого чиста поточна вартість (NPV) стає позитивною величиною

Джерело: [4, с. 276]

Ефективна комерціалізація інноваційної продукції виступає як фінальний та найвідповідальніший етап інноваційного процесу. Таким чином, лише комплексний підхід до організації всіх етапів інноваційної діяльності та її постійний моніторинг забезпечують конкурентоспроможність та сталий розвиток суб'єкта підприємництва в умовах динамічного економічного середовища.

14.4. Управління інноваційним розвитком суб'єкта підприємництва

Виходячи з того, що інноваційні процеси набувають реального змісту лише в контексті їх системної організації та ефективного управління, у попередньому параграфі було детально розглянуто організаційно-управлінські аспекти інноваційної діяльності. Однак, успіх інноваційного підприємства визначається не тільки здатністю трансформувати новаторські ідеї в комерційно успішні продукти, а й наявністю цілісної системи управління його інноваційним розвитком. У цьому параграфі буде проаналізовано сутність та основні підходи до управління інноваційним розвитком, визначено його принципи, завдання та функції. Окрему увагу буде приділено стратегічним напрямам розвитку суб'єкта підприємництва та методам вимірювання рівня інноваційної діяльності.

14.4.1. Сутність, принципи та завдання управління інноваційним розвитком суб'єкта підприємництва

Інноваційний розвиток суб'єкта підприємництва – це цілеспрямований процес якісних трансформацій його стану, що детермінується рівнем інноваційного потенціалу. Джерелом цього процесу є інновації, які генерують принципово нові можливості для господарської діяльності на ринку шляхом реалізації здатності знаходити та втілювати оригінальні рішення та ідеї.

У науковій літературі виділяють два головних підходи до розуміння сутності інноваційного розвитку. Перший підхід трактує його як різновид діяльності, що передбачає трансформацію наукових досліджень та розробок у новий або покращений продукт, технологічний процес чи послугу. Другий підхід розглядає інноваційний розвиток як системний процес, що включає весь цикл: від стратегічного маркетингу, досліджень і розробок (НДДКР) до виробництва, впровадження і поширення нововведень на ринку. Цей системний підхід є основою для ефективного управління.

Управління інноваційним розвитком суб'єкта підприємництва є системним та безперервним процесом, що охоплює формування та реалізацію стратегічних цілей, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій. Це поняття є ширшим, ніж просто управління інноваціями, оскільки воно стосується не лише окремих проєктів, а й цілісного розвитку суб'єкта підприємництва через постійне оновлення та адаптацію. Воно ґрунтується на концепції, що інновації є не випадковим явищем, а результатом цілеспрямованої та скоординованої управлінської діяльності.

Принципи управління інноваційним розвитком визначають його методологічні засади та забезпечують ефективність системи в цілому. Ці принципи виступають своєрідним дороговказом для управлінської команди та є основою для прийняття стратегічних рішень. До них, зокрема, відносять:

- **Комплексність та системність**: Інноваційний розвиток розглядається не як сукупність розрізнених заходів, а як єдина система, що включає взаємопов'язані елементи (персонал, технології, організаційні структури) та процеси. Це дозволяє забезпечити синергію між усіма складовими та уникнути вузькоспеціалізованих рішень, що не відповідають загальній меті.

- **Цілеспрямованість**: Кожна інноваційна ініціатива повинна мати чітко визначену мету, що корелює із загальною стратегією розвитку підприємства. Це допомагає зосередити ресурси на найперспективніших напрямах та відсіяти проєкти, що не відповідають довгостроковому баченню.

- **Адаптивність та гнучкість**: Система управління інноваціями має бути достатньо гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона повинна мати механізми для оперативного коригування планів та адаптації до нових технологічних або ринкових викликів.

- **Оптимальність**: Управління інноваційним розвитком передбачає раціональне використання всіх видів ресурсів (фінансових, людських, технологічних) та збалансованість між потенційними вигодами та рівнем ризику. Оптимальне співвідношення між ризиком та прибутковістю є ключовим для забезпечення стійкого інноваційного розвитку.

Реалізація цих принципів дозволяє ефективно вирішувати ключові завдання управління інноваційним розвитком, до яких належать:

1. **Розробка інноваційної стратегії та політики**, що відповідає довгостроковим цілям підприємства, його філософії та ринковому позиціонуванню. Це включає вибір пріоритетних напрямів досліджень, розробок та впроваджень.

2. **Створення сприятливого організаційного клімату та корпоративної культури**, що стимулює творчість, ініціативність та готовність до експериментів серед персоналу. Заохочення «інтрапренерства» (внутрішньо-фірмового підприємництва) є одним із найефективніших інструментів.

3. **Організація та координація інноваційної діяльності** на всіх етапах, від генерації ідей до їх комерціалізації. Це вимагає чіткого розподілу повноважень, відповідальності та налагодження ефективних комунікацій між різними підрозділами.

4. **Забезпечення фінансової підтримки інноваційних проєктів та ефективне управління ризиками**, що супроводжують інноваційну діяльність. Це включає пошук внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування, а також розробку механізмів мінімізації втрат.

5. **Моніторинг, контроль та оцінка результатів інноваційної діяльності** для забезпечення її ефективності та своєчасного коригування стратегії.

14.4.2. Управлінський цикл та моделі інноваційного процесу

Управлінський цикл інноваційного розвитку, що лежить в основі системного підходу, включає такі основні функції, які тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну:

Прогнозування та планування: На цьому етапі відбувається виявлення перспективних напрямів інноваційного розвитку на основі аналізу науково-технічних трендів, ринкових потреб та конкурентного середовища. Результатом є розробка стратегічних та оперативних планів, що визначають конкретні цілі, терміни, ресурси та виконавців.

Організація: Ця функція передбачає формування гнучкої організаційної структури, здатної підтримати інноваційні процеси, розподіл повноважень та відповідальності, а також налагодження ефективної взаємодії між підрозділами (наприклад, між науково-дослідним центром та виробництвом).

Мотивація: Ключова функція, що спрямована на стимулювання персоналу до інноваційної активності. Це включає не лише матеріальні заохочення (премії, бонуси), але й створення системи нематеріальних стимулів, що ґрунтується на визнанні, професійному зростанні та залученні до творчих завдань.

Контроль та регулювання: На цьому етапі здійснюється систематичний моніторинг виконання інноваційних проєктів, аналіз їх прогресу та відповідності запланованим показникам. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення, аналізувати причини їх виникнення та вносити корективи в управлінські рішення.

Описані функції управлінського циклу знаходять своє відображення в різних моделях інноваційного процесу. Ці моделі є інструментом для його структуризації та візуалізації. Виділяють декілька **ключових моделей, які відображають еволюцію розуміння інновацій**:

1. **Лінійна модель**: Розглядає інноваційний процес як послідовність жорстко визначених етапів: фундаментальні дослідження → прикладні дослідження → розробка → виробництво → маркетинг → комерціалізація. Ця модель, хоча і спрощена, досі використовується для опису базових інноваційних процесів у галузях, де дослідницький цикл є тривалим і послідовним.

Інтерактивна модель: Підкреслює, що інноваційний процес є нелінійним, а циклічним, і включає постійну взаємодію між внутрішніми (НДДКР, виробництво, маркетинг) та зовнішніми чинниками (споживачі, конкуренти, постачальники). Ця модель акцентує увагу на зворотних зв'язках між етапами та ролі комунікацій у прискоренні інновацій.

Мережева модель: Розглядає інновації як результат взаємодії багатьох учасників (підприємств, наукових установ, споживачів, фінансових інститутів), які утворюють мережі. Ця модель є найбільш актуальною в умовах «відкритих інновацій» та кластерного розвитку, де знання та ресурси вільно циркулюють між учасниками мережі, сприяючи створенню спільної вартості.

14.4.3. Структурні напрями інноваційного розвитку

Сучасні цивілізаційні та ринкові трансформації створюють нові виклики перед суб'єктами підприємництва, для успішного реагування на які критично важливим є своєчасне визначення та коригування напрямів інноваційного розвитку. Це дозволяє інтегрувати досягнення науково-технічного прогресу та адаптуватися суб'єктам господарювання до вимог зовнішнього середовища.

Напрям інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва – це стратегічна орієнтація його руху, що передбачає впровадження та реалізацію інновацій з метою підвищення його кількісних і якісних показників, зміцнення ринкової позиції та створення умов для висхідної динаміки його розвитку.

При виборі конкретного напряму інноваційного розвитку менеджери повинні провести комплексний аналіз та оцінку ключових чинників його успіху, до яких належать:

- Узгодження цілей інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва з цілями зовнішнього середовища.

- Баланс між потребами в ресурсах та інноваційними можливостями суб'єкта підприємництва.

- Узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу суб'єкта підприємництва.

- Інтеграція всіх господарсько-технологічних процесів суб'єкта підприємництва в єдиний алгоритм.

- Координація функціональної діяльності всіх підрозділів суб'єкта підприємництва.

- Налагодження ефективних комунікацій між структурними одиницями суб'єкта підприємництва.

- Синхронізація кадрової політики із системою мотивації персоналу.

- Узгодження маркетингової політики з аналітико-дослідницьким потенціалом суб'єкта підприємництва.

- Забезпечення балансу між фінансовими перспективами та ресурсними можливостями суб'єкта підприємництва.

На основі цього аналізу суб'єкта підприємництва може обрати один із наступних **стратегічних напрямів інноваційного розвитку**, що також розглядається як управління реалізацією наявних та перспективних ринкових можливостей:

1. **Глибоке проникнення на ринок (Market Penetration)**: Збільшення обсягів продажів на існуючих ринках без зміни самого товару. Це досягається шляхом використання цінових стратегій, інтенсифікації рекламної діяльності, розширення збутових каналів, надання супутніх послуг (консультації, демонстрації) та використання фінансових інструментів (кредит, лізинг).

2. **Розширення меж ринку (Market Development)**: Пошук нових ринків або сегментів споживачів для вже існуючого товару. Це передбачає вихід на нові географічні ринки або освоєння нових сегментів споживчого ринку в існуючих регіонах.

3. **Розробка й виведення нового продукту (Product Development)**: Пропонування нового продукту або його модифікації для існуючих груп споживачів. Це може включати виведення на ринок нових модифікацій, абсолютно нових виробів, що задовольняють існуючі потреби іншим способом, або принципово нових товарів, що створюють нові потреби.

4. Диверсифікація виробництва та збуту (Diversification of production and sales): Виведення нових товарів на нові ринки. Це найбільш ризикований, але і найбільш потенційно прибутковий напрямок. Вона має такі різновиди:

- *Концентрична диверсифікація*: розширення номенклатури товарами, що мають технічну або маркетингову синергію з існуючими.

- *Горизонтальна диверсифікація*: додавання товарів, не пов'язаних з існуючими, але які можуть бути освоєні у межах наявного виробничого процесу.

- *Конгломератна диверсифікація*: введення в номенклатуру товарів, які не мають жодного зв'язку з поточною діяльністю підприємства, його технологіями або ринками.

14.4.4. Методи вимірювання рівня інноваційного розвитку

При оцінці інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва необхідно визначити **очікуваний синергетичний ефект від впровадження інновацій**, під

яким розуміється сукупний вартісний, соціальний та інший результат, досягнутий завдяки впровадженню та реалізації інноваційних напрямів.

Результати інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва оцінюються за трьома основними критеріями:

- **Актуальність**: відповідність інноваційного проєкту стратегічним пріоритетам НТП, а також економічного розвитку країни, регіону та конкретного суб'єкта підприємництва.

- **Значущість**: оцінка з позицій загальнодержавного, регіонального, галузевого та корпоративного значення.

- **Багатоаспектність**: врахування впливу інновацій на різні сфери діяльності суб'єкта підприємництва та оцінка різновидів ефекту (економічного, науково-технічного, пізнавального, соціального, екологічного).

Комплексна оцінка рівня інноваційного розвитку суб'єкта підприємництва здійснюється за трьома інтегрованими складовими:

1. **Ресурсною**, яка визначає рівень інноваційних ресурсів, що забезпечили інноваційний розвиток суб'єкта підприємництва;
2. **Технологічною**, що показує рівень технологічного оновлення виробництва через впровадження нових технологічних процесів і освоєння виробництва нових видів продукції;
3. **Ринковою**, яка визначає вплив суб'єкта підприємництва на економіку через реалізацію і насичення ринку власною інноваційною продукцією.

Кожна з наведених складових охоплює відповідний набір первинних показників, які поступово інтегруються за найбільш суттєвими ознаками інноваційного розвитку з урахуванням впливу кожного показника на оцінку загального рівня інноваційного розвитку підприємства.

Остаточний вибір найбільш перспективного напряму інноваційного розвитку здійснюється на основі багатоаспектної оцінки з позицій як самого підприємства-інноватора, так і його споживачів інновацій [50, с. 14-20].

Отже, управління інноваційним розвитком суб'єкта підприємництва виходить за рамки простої організації окремих процесів, перетворюючись на цілісну та багаторівневу систему, що охоплює стратегічні, тактичні та операційні рішення. Цей процес є життєво важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва, оскільки дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати майбутнє ринку через постійне створення та впровадження нових, комерційно успішних ідей. Успішна реалізація інноваційної стратегії залежить від ефективності кожного елемента цієї системи, від прогнозування до оцінки результатів, що є фундаментальною передумовою сталого розвитку в динамічному економічному середовищі.

14.5. Кластеризація як інструмент забезпечення стійкого розвитку суб'єктів агробізнесу на інноваційній основі

Управління інноваційним розвитком суб'єктів підприємництва виходить за межі внутрішніх організаційних процесів. У пошуках нових інструментів підвищення конкурентоспроможності, особливо для суб'єктів малого та середнього бізнесу, сучасна економічна думка звертається до концепції кластеризації.

В умовах, коли великі агрохолдинги володіють значними ресурсами для впровадження інновацій, агропромислові кластери стають вирішальним механізмом, що дозволяє меншим гравцям ринку об'єднувати зусилля, отримувати синергетичний ефект та ефективно конкурувати. Цей параграф присвячений аналізу ролі кластерів як інноваційного інструменту для досягнення сталого розвитку та зміцнення позицій суб'єктів агробізнесу.

14.5.1. Теоретичні засади та сутність агропромислового кластера

Світова практика засвідчує, що суб'єкти агробізнесу, які об'єднуються в кластерні структури, формують стійкіші конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Такий підхід є однією з форм адаптації економічного механізму функціонування аграрного сектору до умов сучасної ринкової конкуренції.

Змістовне визначення кластера було сформульовано Майклом Портером, який розумів під ним об'єднання взаємозв'язаних і взаємодоповнювальних підприємств організацій, установ і зв'язаних з ними за географічною й функціональною ознаками, органів державного управління, наукових закладів, різних інфраструктурних складових, працюючих на певній території з певною метою. Зокрема, він також дійшов висновку, що в умовах глобалізації секторальний (галузевий) підхід до організації виробництва та управління втрачає свої позиції й на перший план виходять системи кластерної організації взаємопов'язаних фірм та організацій [35, С. 32-33].

Орієнтовна структура аграрного кластеру представлена на рис. 14.5.1.

Кластери є неформальними об'єднаннями, в яких краще ніж в галузях суміщаються важливі технологічні та бізнес-зв'язки, відбувається взаємодоповнюваність між різними галузями, надання та отримання інфраструктурних послуг, створення інновацій та підвищення інноваційного рівня учасників кластера та регіону в цілому, поширення інформації та стимулювання кадрів до підвищення рівня знань та кваліфікації. При цьому вони суміщають у своїй діяльності два принципи: кооперації та конкуренції [13, с. 162].

Отже кластер – це не юридична особа, а економічне поняття. Органом, який об'єднує підприємства-члени кластеру, є рада, яка здійснює координаційні, аналітичні та подібні їм функції. Очолює координаційну раду керівник підприємства, що є членом кластера. Рада формується з керівників підприємств та представників регіональних управлінських структур та співпрацює з державними, управлінськими й іншими структурами різних рівнів. Поточна діяльність кластера здійснюється виконавчою адміністрацією. Координаційна рада та виконавча адміністрація проводять основну діяльність кластера, що полягає у виконанні закінченого циклу робіт та розробці технологій щодо ефективного виробництва певного виду продукції [12, с. 180].

Кластер є широко інтегрованою структурою, що може включати, наприклад: виробництво продукції рослинництва та тваринництва з супутніми послугами, переробку сировини, виробництво обладнання, а також логістичні та інші сервісні послуги. В цілому, розвиток кластерів, зокрема в аграрному секторі, стимулює процес дифузії інновацій, забезпечуючи модернізацію аграрного виробництва.

Головна відмінність кластерів від інших форм об'єднань полягає в їх територіальній локалізації, поєднанні кооперації та конкуренції, а також інтеграції підприємств різних галузей – від виробництва до збуту.

Рис. 14.5.1. Орієнтовна структура аграрного кластера

Джерело: [33, С. 103], адаптовано

14.5.2. Переваги та механізми функціонування кластера

За Портером, глобальна конкурентна перевага кластера формується за рахунок: взаємної співпраці та одночасного суперництва учасників; прискореної дифузії інновацій; формування висококваліфікованого кадрового резерву; вільного доступу до необхідних ресурсів (фізичних, технічних, правових); налагодженого обміну науково-технічною та бізнес-інформацією. Позитивний ефект при цьому діє по всіх напрямах зв'язків. Більше зосередження виробничої діяльності багатьох виробників у рамках кластера стимулює його розвиток, оскільки ними опрацьовуються різні підходи до впровадження наукових розробок та є більше можливостей для впровадження нових стратегій і технологічних новацій.

Передумовою цього є вільний обмін інформацією та швидке опрацювання ринкових інформаційних сигналів від споживачів і постачальників, що мають численні контакти з конкурентами. Наявність більшої кількості людських ресурсів та ідей дає змогу генерувати й опрацьовувати нові комбінації розвитку. Численні взаємозв'язки всередині кластера створюють нові можливості в опрацюванні стратегічних і тактичних дій та дають можливість оцінювати різні шляхи ведення конкурентної боротьби. Кластер стає засобом для подолання ізольованості, інертності, відсутності гнучкості, замкненості на внутрішніх проблемах і т. п. [38, С. 27-28]. До переваг кластеру також можна віднести постійне вдосконалення виробництва за рахунок синергетичного ефекту; швидкий доступ до всіх видів ресурсів; створення робочих місць; зростання ринкової частки; доступ до світових ринків; диверсифікація виробництва; юридична та економічна самостійність учасників.

Значні переваги від участі в кластерній структурі можуть отримувати малі та середні суб'єкти агробізнесу, оскільки це дозволяє їм досягти ефекту масштабу та розподілити витрати, зокрема, на: навчання персоналу; обмін інформацією; сертифікацію продукції; впровадження у виробництво інноваційних технологій тощо.

Конкурентоспроможність малих виробників у межах кластера забезпечується завдяки горизонтальним зв'язкам (об'єднання ресурсів для реалізації спільних функцій, таких як маркетинг, дослідження та аналітика) та вертикальним зв'язкам (співпраця з місцевими органами влади, що сприяє розвитку інфраструктури, наприклад, логістичної).

Кластеризація в аграрному секторі сприяє також налагодженню діалогу між приватним та державним секторами, що стимулює розвиток нової аграрної політики як на національному, так і місцевому рівнях. Критично важливою є також співпраця між товаровиробниками та регіональними науково-дослідними установами, що напряму впливає на конкурентоспроможність перших та підвищує затребуваність науковців як постачальників інноваційних рішень.

Варто зазначити, що формування агропромислових кластерів на Україні, імовірно, потребує штучної стимуляції. Природні кластери, що базуються на ресурсах, не виникають спонтанно. Тому їх зародження та підтримка мають ініціюватися та координуватися зовнішніми агентами: урядом, великими компаніями, торговельними мережами чи інвесторами.

14.5.3. Практичний аспект: модель зернового кластера

Кластерна структура є мережею постачальників, виробників, споживачів, елементів інфраструктури та науково-дослідних установ. Зерновий кластер, що є важливим елементом аграрного сектору національної економіки має свою специфічну структуру. Він представляє собою територіально локалізоване утворення, що діє на засадах господарської самостійності.

Крім задоволення внутрішніх потреб регіону в зерновій продукції, основними функціями зернового кластера є: забезпечення сировиною переробних підприємств; підвищення конкурентоспроможності сільського господарства регіону; оптимізація завантаження виробничих потужностей; скорочення втрат на всіх етапах виробництва, зокрема на дослідженні інновацій; поширення науково-технічних та організаційно-економічних інновацій.

Узагальнені напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств-учасників кластеру представлені рис. 14.5.2.

Рис. 14.5.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств-учасників аграрного кластеру

Джерело: [33, С. 105], адаптовано

До зернового кластера можуть входити: виробники зерна, елеватори, переробні підприємства, постачальники, логістичні компанії, науково-дослідні інститути та державні органи. Важливе значення для ефективного функціонування кластеру є зв'язки між товаровиробниками та постачальниками насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин, а також співпраця з суб'єктами господарювання, що з надають сервісні та транспортні послуги тощо.

Ініціаторами створення та функціонування зернового кластера можуть виступати органи виконавчої влади, наприклад, Департамент агропромислового розвитку обласної державної адміністрації. Він не може втручатися у процеси, що в ньому відбуваються, але може розробляти механізми підтримки зернового кластеру та включати їх в програми соціально-економічного розвитку регіону.

Сприяти роботі кластеру, а також наглядати за нею. повинні також відповідні громадські об'єднання та асоціації.

Модель зернового кластера представлена на рис. 15.5.3.

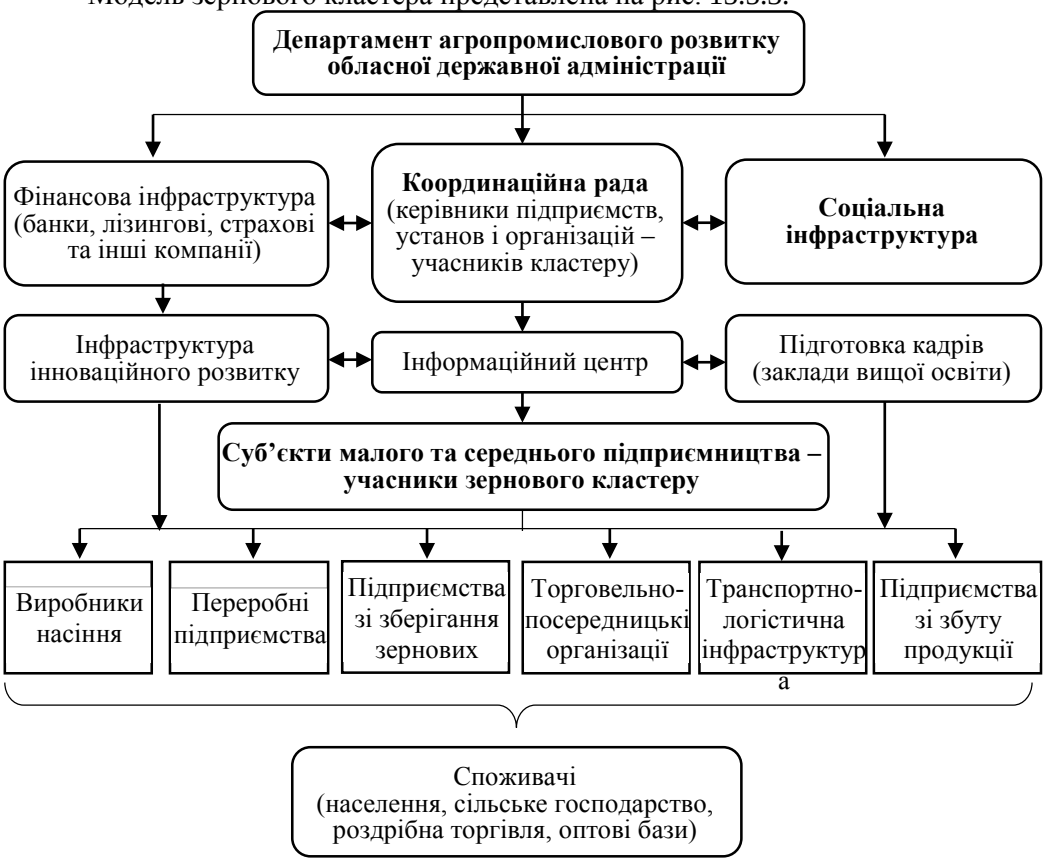


Рис. 14.5.3. Модель зернового кластера регіону

Джерело: [33, С. 106], адаптовано

Формування кластеру дозволить налагодити більшу інтеграцію науки у виробництво, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню ефективності функціонування суб'єктів господарювання, що входитимуть до його складу. Заклади вищої освіти, науково-установи повинні сприяти ефективному впровадженню фундаментальних знань та інновацій у виробництво, підготовці високопрофесійних кадрів для забезпечення діяльності кластера. Забезпеченню переміщення продукції всередині кластера та за його межами з найменшими матеріальними затратами сприяє налагоджена транспортно-логістична інфраструктура.

Ефективність функціонування кластера оцінюється як на економічному, так і на соціальному рівнях. Економічна ефективність визначається через аналіз динаміки витрат, собівартості продукції та її рентабельності. Соціальна ефективність включає оцінку впливу на створення робочих місць та загальний добробут регіону.

Таким чином, кластер є не просто об'єднанням окремих його учасників, а потужним інструментом, що забезпечує інноваційний розвиток і довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів агробізнесу. Він ефективно поєднує кооперацію та конкуренцію, надаючи малим і середнім підприємствам доступ до ресурсів, знань і технологій, які були б недосяжними для них індивідуально. Завдяки горизонтальним і вертикальним зв'язкам, а також синергії між бізнесом, наукою та державою, кластери створюють сприятливе середовище для дифузії інновацій, зниження витрат і виходу на нові ринки. Це робить їх життєво важливим механізмом для модернізації аграрного сектору та забезпечення його сталого розвитку в умовах глобальних економічних викликів.

Висновки до розділу 14

Проведене дослідження управління інноваційним розвитком підприємництва дозволило сформувати низку ключових наукових положень, що розкривають сутність, засади та механізми забезпечення стійкого зростання бізнесу в умовах динамічних змін.

14.1. *Теоретико-методологічні основи інноваційного підприємництва*. Встановлено, що інноваційне підприємництво є не лише процесом створення та реалізації нововведень, а й самостійною науково-практичною дисципліною, що базується на специфічних теоретичних засадах. Його сутність полягає у системному пошуку, імплементації та комерціалізації ідей, що дозволяє отримувати конкурентні переваги та нові ринкові ніші.

14.2. *Інституційні засади управління інноваційним підприємництвом*. Обґрунтовано, що ефективне управління інноваціями неможливе без належного інституційного середовища. Доведено, що формування сприятливих інституційних засад — включаючи законодавчу підтримку, систему захисту інтелектуальної власності та інфраструктуру — є критично важливим для стимулювання інноваційної активності на всіх рівнях.

14.3. *Організаційно-управлінські аспекти інноваційної діяльності суб'єкта підприємництва та комерціалізації інноваційного продукту*. Систематизовано основні організаційно-управлінські аспекти інноваційної діяльності. Визначено, що успішна комерціалізація інноваційного продукту залежить від ефективної організації всього циклу – від генерації ідеї до її виведення на ринок. Доведено, що це вимагає чіткої координації, раціонального розподілу ресурсів та гнучкої управлінської структури.

14.4. *Управління інноваційним розвитком суб'єкта підприємництва*. Визначено, що управління інноваційним розвитком є ширшим поняттям, ніж просто управління інноваціями. Це системний та безперервний процес, що охоплює формування стратегічних цілей, планування, організацію та контроль, спрямовані на постійне оновлення та адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища.

14.5. *Кластеризація як інструмент забезпечення стійкого розвитку суб'єктів агробізнесу на інноваційній основі*. Обґрунтовано, що кластеризація є потужним інструментом для забезпечення інноваційного та стійкого розвитку, особливо для суб'єктів малого та середнього бізнесу. Доведено, що вона дозволяє

досягти синергетичного ефекту, забезпечити доступ до ресурсів, знань та технологій, що були б недоступними для окремого підприємства, та сформувати міцні конкурентні переваги.

Таким чином, даний розділ комплексно розкриває управління інноваційним розвитком як динамічну та проактивну функцію. Ефективне застосування розглянутих інструментів, методів та принципів є критично важливим для забезпечення життєздатності, фінансової стабільності та максимізації конкурентних переваг підприємства в умовах динамічної та нестабільної економіки.

РОЗДІЛ 15. УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

В сучасних умовах динамічних економічних трансформацій та постійних змін у фінансово-правовому полі, податковий менеджмент стає одним із ключових елементів системи управління будь-яким економічним суб'єктом. Він виходить за рамки простого обліку та сплати податків, перетворюючись на інтегрований процес, що охоплює стратегічне планування, оперативне управління та забезпечення податкової безпеки. Неадекватний підхід до управління податковими зобов'язаннями може не лише призвести до фінансових втрат через штрафи та пені, але й суттєво підірвати конкурентоспроможність та стійкість суб'єкта підприємництва. Особливо це актуально для агросектору, який, з одного боку, є стратегічно важливим для економіки країни, але водночас стикається зі специфічними викликами та можливостями, що вимагають глибокого розуміння податкових механізмів.

Цей розділ монографії присвячений комплексному дослідженню теоретико-методологічних засад та практичних аспектів податкового менеджменту в підприємництві. Він покликаний надати менеджерам, підприємцям та дослідникам комплексне розуміння ролі управління оподаткуванням як активного інструменту, що здатен впливати на фінансові показники та сталий розвиток бізнесу. Послідовно буде розкрито сутність та значення податкового менеджменту як складової системи управління суб'єктом підприємництва, а також фундаментальні етапи: вибір та оптимізація системи оподаткування. Особлива увага приділятиметься операційному управлінню основними податками та зборами, включаючи податок на прибуток, ПДВ, податки на доходи фізичних осіб та інші обов'язкові платежі. Окремо будуть розглянуті питання податкового планування, легальних методів оптимізації та мінімізації податкових ризиків. Завершить розділ детальне висвітлення ролі податкової звітності, документування та організації внутрішнього податкового контролю як ключових елементів для забезпечення податкової безпеки суб'єкта підприємництва.

15.1. Податковий менеджмент як інтегрований інструмент системи управління суб'єктом підприємництва

Управління суб'єктом підприємництва, незалежно від його розміру чи сфери діяльності, є комплексним багатовекторним процесом, що охоплює стратегічне планування, фінансовий аналіз, управління персоналом, маркетинг та виробничі операції. У цьому інтегрованому комплексі системних функцій податковий менеджмент посідає одне з ключових місць, оскільки податки є невід'ємною частиною фінансової діяльності та суттєво впливають на кінцевий результат – прибуток суб'єкта підприємництва.

Структура податкового менеджменту, представлена на рис. 15.1.1, демонструє його інтеграцію в загальну систему управління суб'єктом підприємництва.

Для аграрних підприємств, які функціонують у специфічному природно-ресурсному та регуляторному середовищі, розуміння та ефективне управління податковими зобов'язаннями стає особливо критичним фактором успіху.

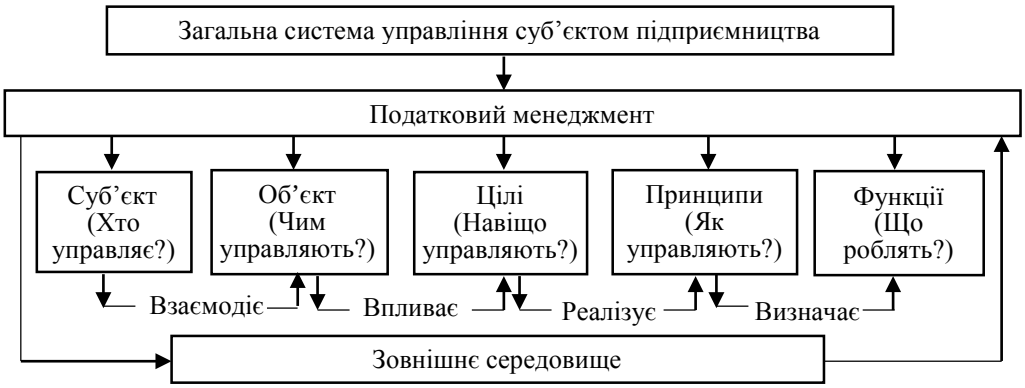


Рис. 15.1.1. Система податкового менеджменту суб'єкта підприємництва
Джерело: розроблено автором

Наприклад, неврахування сезонності доходів або специфіки обліку біологічних активів може призвести до неоптимальних податкових нарахувань, а несвоєчасне реагування на зміни в податковому законодавстві щодо аграрних пільг – до втрати суттєвих фінансових вигод.

15.1.1. Сутність та цілі податкового менеджменту

Податковий менеджмент – це системний підхід до управління податковими відносинами суб'єкта підприємництва, що передбачає формування та реалізацію податкової політики, оптимізацію податкового навантаження, мінімізацію податкових ризиків та забезпечення своєчасного і повного виконання податкових зобов'язань. Він виходить за межі суто операційного податкового обліку, являючи собою активний процес стратегічного та тактичного прийняття управлінських рішень, які безпосередньо впливають на фінансовий стан і подальший розвиток суб'єкта підприємництва.

Основними цілями податкового менеджменту в умовах підприємницької діяльності є:

- **Оптимізація податкового навантаження** шляхом використання усіх дозволених законодавством інструментів, податкових пільг та спеціальних режимів оподаткування. Для аграрних підприємств це часто включає вибір спеціальних податкових режимів, таких як четверта група єдиного податку, що дозволяє суттєво зменшити податкові платежі. *Наприклад*, фермерське господарство з 500 га землі може сплачувати фіксований податок, незалежно від фактичного врожаю та прибутку, що забезпечує передбачуваність податкових витрат і дозволяє вивільнити кошти для закупівлі нової техніки чи посівного матеріалу.

- **Забезпечення фінансової стійкості**: оптимізація податкових платежів дозволяє вивільнити кошти для реінвестицій у розвиток, модернізацію виробництва, впровадження інновацій або формування оборотного капіталу. Прикладом може слугувати направлення заощаджених на податках коштів на придбання дронів для точного землеробства або нових систем зрошення, що безпосередньо впливає на продуктивність і прибутковість.

- **Зниження податкових ризиків**: запобігання штрафним санкціям, пеням та іншим негативним наслідкам через порушення податкового законодавства, що включає правильне ведення обліку та своєчасну подачу звітності.

- **Підвищення інвестиційної привабливості**: суб'єкти підприємництва з ефективним податковим менеджментом виглядають більш стабільними та привабливими для інвесторів, оскільки мають чітке бачення своїх фінансових потоків та податкових зобов'язань.

- **Формування позитивного іміджу**: дотримання податкового законодавства сприяє формуванню репутації соціально відповідального бізнесу, зміцненню ділової репутації та підвищенню соціальної відповідальності.

15.1.2. Взаємозв'язок податкового менеджменту з іншими функціями управління підприємництвом

Податковий менеджмент не існує ізольовано, а є органічною складовою загальної системи управління підприємництвом, тісно взаємодіючи з усіма його ключовими функціями, формуючи синергетичний ефект. Зокрема, *у стратегічному управлінні* податкові наслідки мають враховуватися на початкових етапах при розробці бізнес-стратегії, визначенні напрямків розвитку, виході на нові ринки або диверсифікації діяльності. Наприклад, рішення про впровадження сучасних агротехнологій може бути підтримане податковими пільгами або спеціальними режимами, що стимулює інноваційний розвиток. У *фінансовому управлінні* податки є суттєвою статтею витрат, тому вони прямо впливають на формування грошових потоків, планування бюджету, розрахунок рентабельності та формування цінової політики. Податковий менеджмент дозволяє оптимізувати податкові платежі для покращення ліквідності та платоспроможності. *Наприклад,* планування закупівлі великої партії добрив або с/г техніки повинно враховувати податкові наслідки (наприклад, податковий кредит з ПДВ), що вплине на графік грошових потоків і потребу в обігових коштах. *Бухгалтерський та управлінський облік* надає первинну інформацію для розрахунку податків, формування податкової звітності та аналізу податкового навантаження. І без коректно налагодженого обліку ефективний податковий менеджмент просто неможливий. *Правове управління* є критично важливим, оскільки податкові відносини регулюються законодавством. Юридична експертиза допомагає в інтерпретації податкових норм, уникненні правових колізій тощо. Навіть на рівні *виробничого управління* можуть бути податкові аспекти. Наприклад, вибір технологій переробки с/г продукції може мати різні податкові наслідки залежно від обсягів виробництва чи видів готової продукції. Приміром, рішення про власну переробку зерна на борошно або насіння ріпаку на олію може мати інші податкові наслідки (ПДВ, податок на прибуток), ніж просто продаж їх як сировини та вимагає відповідного податкового планування.

15.1.3. Принципи ефективного управління оподаткуванням

Ефективний податковий менеджмент базується на кількох ключових принципах:

1) **Принцип законності** означає сувору відповідність усіх дій з податкової оптимізації та планування чинному податковому законодавству. Ухилення від податків є кримінальним правопорушенням, тоді як податковий менеджмент – це легальна оптимізація.

2) **Принцип комплексності** вимагає розгляду оподаткування не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку з усіма аспектами діяльності суб'єкта підприємництва, включаючи фінансові, інвестиційні, виробничі рішення.

3) **Принцип системності** підкреслює, що податковий менеджмент є не разовою акцією, а безперервним, циклічним процесом, що вимагає постійного моніторингу змін у законодавстві та адаптації податкової стратегії та періодичної оцінки її ефективності..

4) **Принцип планування** є важливим, оскільки заздалегідь розроблені податкові стратегії та тактики дозволяють уникнути непередбачених витрат та оптимізувати податкове навантаження.

5) **Принцип мінімізації ризиків** передбачає оцінку потенційних податкових ризиків та розробку заходів щодо їх запобігання або пом'якшення.

6) **Принцип індивідуального підходу** свідчить, що податкова стратегія має бути адаптована до специфіки конкретного аграрного підприємства, його розміру, організаційно-правової форми, видів діяльності та регіональних особливостей. Наприклад, для невеликого сімейного фермерського господарства, яке реалізує продукцію на місцевих ринках, оптимальною може бути 2-га або 4-та група єдиного податку, тоді як великий агрохолдинг, що експортує продукцію та імпортує дороге обладнання, майже завжди працюватиме на загальній системі з ПДВ.

15.1.4. Роль підприємця та/або менеджера у системі податкового управління

Роль підприємця (менеджера) у системі податкового управління є визначальною, адже саме вони несуть ключову відповідальність за *формування комплексної податкової стратегії*, яка передбачає визначення фундаментального підходу суб'єкта підприємництва до оподаткування. Вони також відповідальні за *прийняття ключових рішень*, таких як вибір системи оподаткування чи затвердження великих угод з урахуванням податкових наслідків. Забезпечення належного функціонування податкового обліку та менеджменту вимагає від них *забезпечення ресурсами*, тобто виділення необхідних фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів. Важливим аспектом є *контроль і моніторинг*, що включає регулярний аналіз податкової ситуації, оцінка ефективності податкових рішень та адаптацію до змін. *Представництво інтересів* суб'єкта підприємництва у взаємодії з податковими органами та іншими зовнішніми структурами також є їхньою функцією. Нарешті, підприємці та менеджери відповідають за *створення податкової культури*, формуючи в колективі відповідальне ставлення до податкових зобов'язань та розуміння їх важливості для сталого розвитку суб'єкта підприємництва.

Для суб'єктів агробізнесу, де часто працюють досвідчені практики, які, можливо, не мають глибоких знань у податковому законодавстві, особливо важливо усвідомити, що податковий менеджмент – це не просто «бухгалтерська» задача, а стратегічна функція, яка прямо впливає на їхній успіх і можливість впроваджувати інновації. Наприклад, керівник агрофірми, який усвідомлює податкові переваги інвестицій у «зелену» енергетику (наприклад, встановлення сонячних панелей на дахах складів) або використання біодобрив, може активно шукати відповідні податкові пільги та стимулювати такі інвестиції, що принесе як екологічні, так і економічні вигоди суб'єкту підприємництва.

15.2. Стратегічна роль вибору системи оподаткування суб'єкта підприємництва

Практична імплементація теоретичних засад податкового менеджменту починається із фундаментального етапу – вибору оптимальної системи оподаткування. Це одне з найзначущих стратегічних рішень, що впливає на податкове навантаження та фінансові потоки суб'єкта підприємництва. Цей вибір не є одноразовим актом, а вимагає постійного моніторингу, аналізу та, за необхідності, оптимізації, особливо з огляду на динаміку ринку та змін у законодавстві. У цьому параграфі буде досліджено наявні системи оподаткування, методи їх порівняльного аналізу та управлінські підходи до вибору найбільш вигідного варіанта для конкретного суб'єкта агробізнесу.

15.2.1. Загальна система оподаткування: характеристика та управлінські аспекти

Загальна система оподаткування є базовим режимом для більшості суб'єктів підприємницької діяльності в Україні, якщо вони не обирають або не відповідають критеріям для застосування спрощеної системи. Вона передбачає нарахування та сплату всіх передбачених Податковим кодексом України податків та зборів, серед яких ключовими є податок на прибуток підприємств (ПнП) або податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), податок на додану вартість (ПДВ), а також єдиний соціальний внесок (ЄСВ) та інші обов'язкові платежі.

Серед *переваг загальної системи* можна виділити відсутність обмежень за обсягами доходу та кількістю найманих працівників, що робить її єдиним можливим вибором для великих агрохолдингів та суб'єктів аграрного бізнесу зі значними оборотами. Вона також надає можливість формувати податковий кредит з ПДВ, що є критично важливим для суб'єктів підприємництва, які закуповують великі обсяги сировини, матеріалів, техніки чи послуг з ПДВ. Наприклад, суб'єкт агробізнесу, що будує сучасний елеватор, може суттєво зменшити свої податкові зобов'язання з ПДВ за рахунок податкового кредиту, отриманого при таких значних інвестиційних закупівлях. Можливість враховувати всі документально підтверджені витрати при розрахунку податку на прибуток або ПДФО дозволяє гнучко управляти фінансовими потоками та зменшувати податкове навантаження за рахунок інвестицій у виробництво, модернізацію та розвиток. Для аграрних підприємств це особливо важливо при значних капіталовкладеннях у техніку, будівництво сховищ чи меліоративні системи.

Водночас, *недоліками загальної системи* є її складність та значне адміністративне навантаження. Вона вимагає ретельного ведення бухгалтерського та податкового обліку, що часто передбачає залучення кваліфікованих фахівців або аутсорсингових послуг. Високі податкові ставки, особливо на прибуток та ПДВ, можуть створювати значне фінансове навантаження, особливо для суб'єктів підприємництва з низькою рентабельністю або на початкових етапах розвитку. Для агросектору, який характеризується високими ризиками (погодні умови, цінова нестабільність), це може бути додатковим чинником вразливості.

Управлінські особливості застосування загальної системи для суб'єктів агробізнесу полягають у необхідності глибокого розуміння правил формування собівартості с/г продукції, обліку біологічних активів, специфіки списання витрат,

пов'язаних із земельними ділянками, сезонністю виробництва. *Приміром*, правильний облік витрат на вирощування багаторічних насаджень (садів, виноградників) або інкубаційний період птиці має довгострокові податкові наслідки, які вимагають специфічного підходу та відповідної облікової політики. Ефективний податковий менеджмент на загальній системі вимагає постійного моніторингу змін у податковому законодавстві, зокрема щодо амортизаційної політики, порядку обліку с/г тварин і рослин, а також застосування міжнародних стандартів фінансової звітності, які впливають на податковий облік. Управління ПДВ для аграрних підприємств вимагає особливої уваги до експортних операцій, оскільки вони мають нульову ставку ПДВ, що зумовлює право на бюджетне відшкодування. *Наприклад*, агрофірма, що експортує значні обсяги соняшникової олії, постійно працює з відшкодуванням ПДВ з бюджету, і ефективність цього процесу безпосередньо впливає на її оборотний капітал.

15.2.2. Спрощені системи оподаткування: характеристика та особливості застосування

Спрощені системи оподаткування (єдиний податок) є альтернативою загальній системі, розробленою для стимулювання малого та середнього бізнесу, що характеризуються меншим адміністративним навантаженням та, зазвичай, нижчим податковим тиском, оскільки оподаткування здійснюється за фіксованою ставкою від доходу (або фіксованим податком) без прямого врахування витрат.

Критерії вибору спрощеної системи включають обмеження за обсягом доходу, кількістю найманих працівників, структурою доходів та витрат (рівнем рентабельності), а також за видами діяльності. Важливо зазначити, що деякі види діяльності (наприклад, аудит, фінансове посередництво або видобуток корисних копалин) виключають можливість застосування спрощеної системи.

В Україні спрощена система традиційно поділяється на кілька груп:

Перша група призначена для фізичних осіб-підприємців, які не використовують найману працю та здійснюють роздрібний продаж з торговельних місць на ринках або надають побутові послуги населенню. Для аграрних підприємств вона має обмежене застосування, а використовується переважно для дрібних домогосподарств.

Друга група також призначена для фізичних осіб-підприємців, які не мають найманих працівників або використовують до 10 осіб, а також надають послуги платникам єдиного податку та/або населенню, або здійснюють виробництво/продаж товарів. Може бути актуальною для невеликих фермерських господарств, що займаються прямою реалізацією вирощених овочів або фруктів кінцевим споживачам через власні точки продажу.

Третя група: доступна як для фізичних, так і для юридичних осіб-підприємців, без обмежень за кількістю найманих працівників, але з лімітом доходу. Вона передбачає сплату єдиного податку у відсотках від доходу, що робить її гнучкою для суб'єктів підприємництва з різними рівнями витрат. Багато малих та середніх аграрних підприємств, які займаються, наприклад, виробництвом сирів або джемів та реалізують їх як для населення, так і для інших підприємств, обирають цю групу.

Четверта група: є спеціальним податковим режимом виключно для с/г товаровиробників. Вона передбачає сплату єдиного податку у вигляді фіксованої

суми з кожного гектара с/г угідь та/або земель водного фонду. Цей режим є надзвичайно вигідним для суб'єктів агробізнесу, оскільки він не залежить від фактичного обсягу отриманого доходу та прибутку, а також від кількості найманих працівників. Критерієм для застосування цієї групи є частка с/г виробництва за попередній звітний рік, яка повинна дорівнювати або перевищувати 75% сукупного валового доходу. *Наприклад*, сільськогосподарський кооператив, що обробляє 1000 га землі та займається вирощуванням зернових, обирає 4-ту групу єдиного податку, що дозволяє йому мати передбачуване податкове навантаження незалежно від коливань цін на зерно або рівня врожайності.

Особливості застосування спрощених систем для агросектору пов'язані з необхідністю ретельного обліку доходів (особливо для третьої групи), дотримання лімітів, а також ведення книги обліку доходів. Для платників четвертої групи ключовим є правильний розрахунок та сплата фіксованого с/г податку, який залежить від площі та категорії земель.

Потенціал оптимізації на спрощеній системі полягає у можливості уникнути значних витрат на складний бухгалтерський облік, а також у нижчій відсотковій ставці податку порівняно із загальною системою для певних рівнів доходу. Однак, варто пам'ятати, що платники єдиного податку, як правило, не є платниками ПДВ (крім третьої групи, яка може бути платником ПДВ), що може бути недоліком при роботі з партнерами-платниками ПДВ або при великих інвестиційних проєктах, де необхідне відшкодування ПДВ. Для аграрних підприємств четвертої групи ключова оптимізація полягає у стабільній та передбачуваній податковій базі, незалежній від коливань урожаю чи цін. *Наприклад*, під час посухи або зниження врожайності, підприємство на 4-й групі все одно сплачує фіксований податок, що мінімізує його податкове навантаження на фонди, які могли б бути витрачені на відновлення виробництва.

15.2.3. Порівняльний аналіз систем оподаткування: методичні підходи до вибору оптимальної системи

Вибір між загальною та спрощеною системою оподаткування для суб'єктів агробізнесу є стратегічним управлінським рішенням, що вимагає ретельного аналізу. Цей процес є комплексним і не може бути зведений до застосування універсальної формули, оскільки його ефективність залежить від системного аналізу безлічі факторів.

Основними методичними підходами до вибору оптимальної системи оподаткування є:

1) *Аналіз поточного та прогнозованого обсягу доходу*: Це перший і найочевидніший критерій, оскільки для спрощених систем існують жорсткі ліміти.

2) *Оцінка структури витрат*: Якщо суб'єкт підприємництва має значні документально підтверджені витрати (закупівля сировини, палива, добрив, техніки), загальна система з можливістю їх врахування може бути вигіднішою. Для аграріїв, що інвестують у виробництво, це часто є вирішальним фактором. *Наприклад*, агрохолдинг, який щорічно закуповує паливо та добрива на сотні мільйонів гривень, отримає значний податковий кредит з ПДВ та можливість зменшити оподатковуваний прибуток на ці витрати, що робить загальну систему вигіднішою порівняно зі спрощеною.

3) *Аналіз структури постачальників та покупців*: Якщо більшість контрагентів є платниками ПДВ, для аграрного підприємства може бути вигідніше зареєструватися платником ПДВ (що можливо на загальній системі або третій групі єдиного податку) для можливості формування податкового кредиту та роботи з ПДВ. Так, підприємство, що постачає зерно великим переробним комбінатам, які є платниками ПДВ, повинно також бути платником ПДВ, щоб не втрачати конкурентоспроможність і мати можливість працювати з податковим кредитом.

4) *Прогноз кількості найманих працівників*: Для спрощених систем (крім третьої та четвертої груп) існують обмеження за чисельністю персоналу.

5) *Види діяльності підприємства*: Деякі види діяльності (наприклад, торгівля підакцизними товарами, фінансові послуги) виключають можливість застосування спрощеної системи.

6) *Рівень податкових ризиків та адміністративне навантаження*: Спрощена система, як правило, пов'язана з меншою кількістю податкових перевірок та простішим обліком, що знижує операційні витрати на бухгалтерію.

7) *Специфіка аграрного сектору*: Для с/г товаровиробників четверта група єдиного податку часто є найбільш привабливою завдяки її фіксованому характеру. Однак її вибір вимагає ретельного аналізу земельного банку, оскільки податок сплачується з гектара. Крім того, необхідно враховувати вимоги щодо частки сільськогосподарського виробництва. С/г товаровиробник, який має стабільно високу врожайність та низькі витрати на гектар, отримає максимальну вигоду від 4-ї групи, оскільки його податкове навантаження буде значно нижчим, ніж відсоток від високого прибутку на загальній системі.

8) *Довгострокові інвестиційні плани*: Плани щодо масштабних інвестицій, які потребують значних закупівель з ПДВ, можуть схиляти підприємство до вибору загальної системи для можливості відшкодування ПДВ. Наприклад, компанія, що планує інвестувати 50 млн грн у нову лінію з виробництва біопалива та імпортувати дороге устаткування, швидше за все, обере загальну систему, щоб мати можливість відшкодувати великий обсяг «вхідного» ПДВ.

Табл. 15.2.1 надає ключові критерії для порівняння загальної та спрощеної (зокрема 4-ї групи для с/г товаровиробників) систем оподаткування, допомагаючи у прийнятті рішення щодо оптимального вибору для аграрного підприємства.

Управлінське рішення щодо вибору системи оподаткування має ґрунтуватися на моделюванні різних сценаріїв та розрахунку сукупного податкового навантаження за кожною з систем. Це передбачає порівняння податків на прибуток/ПДФО, ПДВ (якщо застосовується), ЄСВ та місцевих податків. Для аграрних підприємств також важливо враховувати сезонність доходів і витрат, а також потенційні державні програми підтримки чи податкові стимули для інноваційних проєктів.

15.2.4. Податкові наслідки організаційно-правових форм підприємництва (ФОП, ТОВ, ПП тощо)

Вибір організаційно-правової форми суб'єкта підприємництва є одним із фундаментальних рішень на етапі створення бізнесу або його реструктуризації, і він має значні податкові наслідки, які безпосередньо впливають на податковий менеджмент.

Таблиця 15.2.1

Порівняльний аналіз систем оподаткування для аграрних підприємств

Критерій порівняння	Загальна система оподаткування	Спрощена система (4-та група ЄП – для аграріїв)	Спрощена система (3-тя група ЄП)
Платники	Юридичні та фізичні особи-підприємці	Юридичні та фізичні особи-підприємці (с/г товаровиробники)	Юридичні та фізичні особи-підприємці
Основні податки	Податок на прибуток / ПДФО, ПДВ, ЄСВ, місцеві податки	Єдиний податок (фіксований податок з 1 га), ЄСВ, місцеві податки	Єдиний податок (відсоток від доходу), ЄСВ, місцеві податки
База оподаткування	Фінансовий результат (доходи мінус витрати, скориговані на податкові різниці)	Площа с/г угідь та/або земель водного фонду	Обсяг доходу
Обмеження за доходом	Немає	Немає (але є % частки с/г виробництва)	До 8 340 000 грн (для 2024 р.)
Обмеження за кількістю працівників	Немає	Немає	Немає
ПДВ	Обов'язково (при досягненні ліміту або за добровільною реєстрацією)	Не є платником ПДВ з реалізації власної с/г продукції (крім окремих винятків)	Може бути платником ПДВ (2% від доходу + ПДВ) або неплатником (5% від доходу)
Облік витрат	Враховуються всі документально підтверджені витрати	Витрати не враховуються при розрахунку ЄП	Витрати не враховуються при розрахунку ЄП
Переваги для аграріїв	Можливість формування ПДВ-кредиту, відсутність лімітів	Фіксований податок (прогнозованість), незалежність від прибутку	Простота обліку, нижче податкове навантаження за певних умов
Недоліки для аграріїв	Складність обліку, високе адміністративне навантаження	Обмеження щодо частки аграрного виробництва, втрата ПДВ-кредиту	Втрата ПДВ-кредиту (якщо не зареєстро-ваний платником ПДВ), ліміти доходу

В Україні найбільш поширеними формами для підприємницької діяльності є фізична особа-підприємець (ФОП) та юридичні особи, такі як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), приватне підприємство (ПП) та інші.

Фізична особа-підприємець (ФОП) є однією з найпростіших форм для ведення бізнесу, що характеризується легкістю реєстрації та мінімальним адміністративним навантаженням. ФОП може бути платником як загальної, так і спрощеної системи оподаткування (1-3 група єдиного податку). Основні податкові наслідки для ФОП включають ПДФО, ЄСВ, військовий збір. Перевагою ФОП є можливість вільного розпорядження отриманим доходом після сплати податків, а також відсутність потреби у веденні повноцінного бухгалтерського обліку

(особливо на спрощеній системі). Недоліком є те, що ФОП відповідає за зобов'язаннями всім своїм майном, що створює значні ризики, особливо для суб'єктів агробізнесу, які часто потребують значних інвестицій. *Наприклад,* невеликий сімейний фермер, що вирощує нішеві культури і реалізує їх напряму, може розпочати як ФОП 2-ї групи єдиного податку через простоту обліку та низьке податкове навантаження. Однак, якщо він планує залучати значні кредити для розширення або будівництва, ризики необмеженої відповідальності можуть змусити його перереєструватися в ТОВ.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та Приватне підприємство (ПП) є юридичними особами, що мають окрему правосуб'єктність від своїх власників. Це означає, що відповідальність учасників обмежується їхньою часткою у статутному капіталі, що є значною перевагою з точки зору мінімізації ризиків. ТОВ та ПП можуть бути платниками як загальної, так і спрощеної системи оподаткування (3-тя та 4-та групи єдиного податку для с/г товаровиробників). Податкові наслідки для юридичних осіб включають податок на прибуток підприємств, єдиний податок, ПДВ, податки на виплати фізичним особам та податок на репатріацію. Особливістю для юридичних осіб є порядок виплати дивідендів, які також підлягають оподаткуванню (ПДФО та військовий збір для фізичних осіб-учасників). Це створює додаткове податкове навантаження на розподілений прибуток.

Для аграрних підприємств вибір організаційно-правової форми часто залежить від масштабу діяльності, наявності інвесторів, потреби у залученні значних кредитних коштів та стратегії розвитку. Великі агрокомпанії, як правило, обирають форму ТОВ або ПАТ/ПрАТ через обмежену відповідальність та простіші механізми залучення капіталу. Невеликі фермерські господарства або стартапи можуть починати з ФОП через простоту та нижче адміністративне навантаження, але згодом, при зростанні, можуть розглядати трансформацію у юридичну особу. *Наприклад*, стартап, що розробляє інноваційне агрохімічне рішення та потребує інвестицій, ймовірно, буде зареєстрований як ТОВ, щоб інвестори могли придбати частку в компанії без особистих ризиків засновників. *Специфіка 4-ї групи єдиного податку* доступна як для ФОП, так і для юридичних осіб, але більшість великих с/г товаровиробників обирають саме юридичні особи через необхідність залучення інвестицій та масштабність виробництва.

Рішення щодо організаційно-правової форми та відповідної системи оподаткування має ґрунтуватися на всебічному аналізі потенційних доходів, витрат, ризиків, можливостей масштабування та доступу до фінансування, з урахуванням довгострокових цілей розвитку агробізнесу.

15.3. Операційне управління основними податками та зборами

Ефективний податковий менеджмент не обмежується лише стратегічним вибором системи оподаткування. Він охоплює також щоденну роботу з обліку, нарахування та сплати численних податків і зборів, що є обов'язковими для кожного суб'єкта підприємництва. Операційне управління основними податками та зборами передбачає не лише дотримання вимог податкового законодавства, а й оптимізацію цих процесів, підвищення операційної ефективності, мінімізацію

ризиків, пов'язаних з помилками та невідповідностями, а також забезпечення ефективного використання ресурсів суб'єкта підприємництва. Для суб'єктів агробізнесу, які часто мають специфічні операції та значні обсяги різноманітних фінансових потоків, цей аспект управління є критично важливим для збереження фінансової стабільності та забезпечення безперервності виробничої діяльності.

15.3.1. Управління податком на прибуток підприємств: облік доходів і витрат, амортизація, податкові різниці

Податок на прибуток підприємств є одним із ключових прямих податків для юридичних осіб, що перебувають на загальній системі оподаткування. Об'єктом оподаткування є прибуток, який визначається шляхом коригування фінансового результату до оподаткування, сформованого відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, на певні *податкові різниці*. Ефективне управління цим податком вимагає глибокого розуміння правил формування доходів та витрат у податковому обліку.

Управління доходами для цілей податку на прибуток передбачає коректне відображення всіх надходжень від реалізації с/г продукції, послуг, інших активів, а також фінансових доходів. Для аграрних підприємств особливу увагу слід приділяти обліку доходів від реалізації сезонної продукції, а також доходів, отриманих за форвардними контрактами або за рахунок державних субсидій та дотацій. *Наприклад*, точне визначення моменту переходу права власності на зібраний урожай, проданий за форвардним контрактом, має прямий вплив на період визнання доходу для цілей оподаткування прибутку.

Ключовим елементом операційного управління податком на прибуток є *облік витрат*. Підприємство має ретельно документувати всі витрати, які зменшують об'єкт оподаткування, включаючи витрати на сировину, матеріали, паливо, оплату праці, послуги сторонніх організацій, ремонт та обслуговування техніки. Для аграрного сектору це стосується, наприклад, витрат на насіння, добрива, засоби захисту рослин, ветеринарні послуги, оренду землі та техніки. Важливість полягає не лише у фактичному здійсненні витрат, а й у їх економічній обґрунтованості та належному документальному підтвердженні. Неналежно оформлені акти виконаних робіт з обприскування полів або відсутність первинних документів на закупівлю дизельного палива можуть призвести до виключення цих витрат з податкової бази та донарахування податку на прибуток.

Амортизація є ще одним значним чинником, що впливає на базу оподаткування податку на прибуток. Правильне нарахування амортизації основних засобів та нематеріальних активів дозволяє поступово зменшувати оподатковуваний прибуток. Аграрні підприємства часто мають значний обсяг основних засобів – с/г техніка, будівлі, споруди, багаторічні насадження. Управління амортизаційною політикою, вибір методів амортизації та своєчасний перегляд їх термінів експлуатації відповідно до податкового законодавства дозволяють оптимізувати податкові платежі. *Наприклад*, вибір прискореного методу амортизації для новопридбаного інноваційного комбайну дозволить швидше зменшити оподатковуваний прибуток у перші роки експлуатації, оптимізуючи податкове навантаження.

Податкові різниці є специфічним елементом податкового обліку, що виникають через відмінності між бухгалтерським обліком (сформованим за НП(С)БО або МСФЗ) та податковим законодавством у визначенні доходів та витрат. До найбільш поширених податкових різниць відносяться різниці, пов'язані з амортизацією, резервами, фінансовими операціями, а також різниці при операціях з необоротними активами. Грамотне і своєчасне застосування податкових різниць вимагає від спеціалістів суб'єкта підприємництва глибоких знань податкового законодавства та постійного моніторингу змін. Некоректне застосування податкових різниць може призвести до значних податкових донарахувань та штрафних санкцій. Так, різниці, що виникають при нарахуванні резерву сумнівних боргів або при проведенні операцій з безоплатного надання допомоги, потребують ретельного контролю, щоб уникнути помилок, що можуть бути виявлені при податковій перевірці.

15.3.2. Управління податком на додану вартість (ПДВ): податковий кредит, податкові зобов'язання, особливості експортно-імпортних операцій

Податок на додану вартість (ПДВ) є непрямим податком, що справляється з доданої вартості на кожному етапі виробництва та обігу товарів (робіт, послуг). Управління ПДВ є складним процесом, що вимагає постійного контролю за надходженнями та відтоками, коректного формування податкових зобов'язань та податкового кредиту.

Рис. 15.3.1 наглядно відображає основні етапи та взаємозв'язки у процесі управління ПДВ на аграрному підприємстві, від закупівлі сировини, техніки, послуг до реалізації продукції та взаємодії з бюджетом.

Податкові зобов'язання з ПДВ виникають при постачанні товарів (робіт, послуг), у тому числі с/г продукції. Для суб'єктів агробізнесу, які є платниками ПДВ, важливо своєчасно та коректно нараховувати податкові зобов'язання при реалізації врожаю, живої худоби, молока, зерна тощо, а також при наданні аграрних послуг. *Приклад*: агрофірма реалізує партію соняшнику на внутрішньому ринку. Несвоєчасна або неправильна реєстрація податкової накладної на цю операцію може призвести до штрафів та проблем у покупця.

Податковий кредит з ПДВ формується за рахунок сум ПДВ, сплачених у складі ціни придбаних товарів (робіт, послуг), необоротних активів, які використовуються в оподатковуваних операціях. Для аграрних підприємств це можуть бути значні суми ПДВ, сплачені при закупівлі палива, добрив, засобів захисту, сільськогосподарської техніки, будівництві або реконструкції об'єктів. Ефективне управління податковим кредитом передбачає своєчасне отримання податкових накладних від постачальників та їх реєстрацію в Єдиному реєстрі податкових накладних. Якщо агрофірма придбала новітній посівний комплекс на 10 млн грн (без ПДВ) з ПДВ, то своєчасне отримання та реєстрація податкової накладної на 2 млн грн ПДВ дозволить їй зменшити свої податкові зобов'язання на цю суму або подати заявку на відшкодування.

Особливості експортно-імпортних операцій мають вирішальне значення для багатьох аграрних підприємств. Експорт с/г продукції оподатковується за нульовою ставкою ПДВ, що дає право на *бюджетне відшкодування ПДВ*, сплаченого у вартості товарів та послуг, використаних для такого експорту.

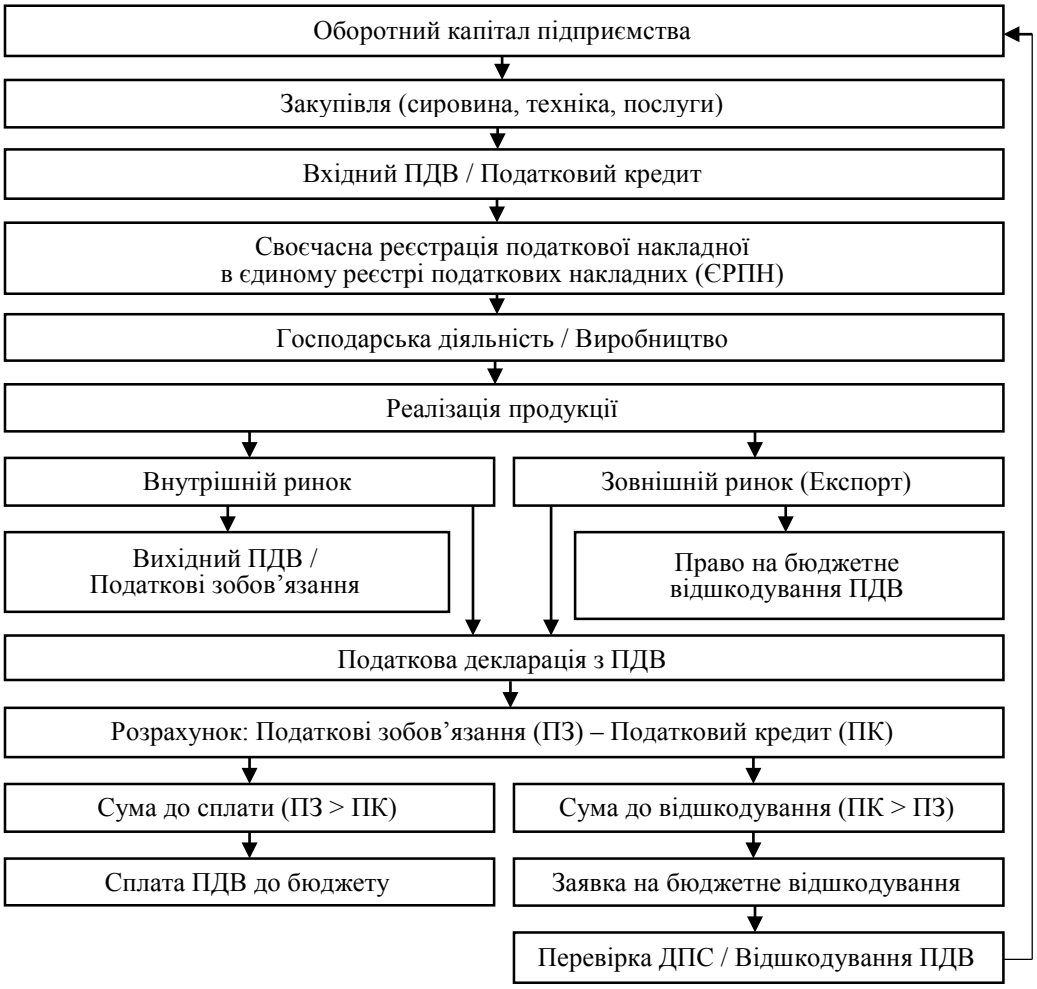


Рис. 15.3.1. Цикл управління податком на додану вартість (ПДВ) на аграрному підприємстві

Джерело: розроблено автором

Управління процесом відшкодування вимагає точного обліку, належного документування та дотримання всіх встановлених процедур, оскільки це може бути значним джерелом фінансових надходжень для підприємства. Імпорт, у свою чергу, передбачає сплату ПДВ при ввезенні товарів на митну територію України, який потім може бути включений до податкового кредиту за умови його використання в оподатковуваних операціях. Компанія, яка експортує 80% свого зерна, має постійно контролювати процес відшкодування ПДВ, оскільки затримки або відмови у відшкодуванні можуть суттєво вплинути на її оборотний капітал та можливість фінансувати наступний посівний сезон.

15.3.3. Управління податком на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військовим збором: оподаткування заробітної плати, дивідендів, інших доходів

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військовий збір є обов'язковими платежами, що стягуються з доходів фізичних осіб. Для суб'єктів

підприємництва вони виступають податковими агентами, тобто зобов'язані утримувати ці податки з доходів, що виплачуються працівникам та іншим фізичним особам, а потім перераховувати їх до бюджету.

Операційне управління ПДФО та військовим збором включає коректне нарахування та *утримання податків із заробітної плати* найманих працівників, а також з інших видів доходів, таких як відпускні, лікарняні, премії, матеріальна допомога. Для аграрних підприємств це також може стосуватися виплат за оренду земельних ділянок (паїв), виплат підрядникам-фізичним особам, а також дивідендів акціонерам або учасникам товариства. *Приклад*: агрофірма, що орендує земельні паї у сотень власників, має надзвичайно ретельно обліковувати та утримувати ПДФО і військовий збір з кожної виплати орендної плати, адже помилка навіть у невеликій сумі може призвести до значних донарахувань і штрафів при перевірці.

Оподаткування дивідендів має свої особливості, оскільки застосовуються різні ставки ПДФО залежно від платника (підприємства-платника податку на прибуток чи єдиного податку). Управління цими виплатами потребує чіткого розуміння податкових наслідків для підприємства та отримувачів доходу.

Необхідно також враховувати можливість застосування податкових соціальних пільг для певних категорій працівників, що зменшує базу оподаткування ПДФО. Правильне та своєчасне подання податкової звітності (зокрема форми 4ДФ) є невід’ємною частиною операційного управління цими податками.

15.3.4. Управління єдиним соціальним внеском (ЄСВ): нарахування, сплата, вплив на фонд оплати праці

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) є обов’язковим платежем до системи загальнообов’язкового державного соціального страхування. Його сплата забезпечує соціальні гарантії для працівників (пенсійне страхування, страхування на випадок безробіття, тимчасової непрацездатності тощо). Суб’єкт підприємництва є страхувальником і несе відповідальність за нарахування та своєчасну сплату ЄСВ.

Нарахування ЄСВ здійснюється на суму нарахованої заробітної плати, винагород за цивільно-правовими договорами, а також інших виплат, що входять до бази нарахування ЄСВ. Зазвичай застосовується єдина ставка ЄСВ. *Сплата ЄСВ* відбувається одночасно з виплатою заробітної плати, що вимагає ретельного планування грошових потоків.

Вплив ЄСВ на фонд оплати праці є значним, оскільки це додаткове навантаження на витрати суб’єкта підприємництва, яке повинно бути враховане при формуванні бюджету та ціноутворення. Ефективне управління ЄСВ передбачає не лише коректність нарахувань та своєчасність сплати, а й розуміння можливостей оптимізації через належне оформлення трудових відносин, використання цивільно-правових договорів там, де це доцільно та відповідає законодавству, з урахуванням податкових наслідків. Для аграрних підприємств, які часто залучають сезонних працівників, важливо правильно оформлювати такі відносини та контролювати нарахування ЄСВ. *Наприклад*, якщо агрофірма залучає працівників для збору врожаю на короткий термін, важливо розрізняти трудові договори та договори цивільно-правового характеру, оскільки це впливає на

порядок нарахування та сплати ЄСВ, а отже, на загальну вартість залучення робочої сили.

15.3.5. Управління акцизним податком та митом: специфіка для окремих видів підприємницької діяльності

Акцизний податок та мито є непрямими податками, які мають специфічне застосування і стосуються не всіх суб'єктів підприємництва. Проте, для певних видів аграрної та інноваційної діяльності їх операційне управління стає надзвичайно важливим.

Акцизний податок справляється з підакцизних товарів (спирт етиловий, алкогольні напої, тютюнові вироби, нафтопродукти, автомобілі, електроенергія). Для аграрних підприємств це може бути актуальним у кількох випадках:

- *Виробництво та реалізація підакцизної с/г продукції*: Наприклад, виробництво виноградного вина, спирту або біопалива з с/г сировини. Управління акцизним податком тут вимагає ліцензування, складного обліку обсягів виробництва та реалізації, а також своєчасної сплати. Виноробне підприємство, що є частиною агрохолдингу, повинно мати ліцензію на виробництво алкогольної продукції та суворо дотримуватися правил обліку обсягів реалізованої продукції для коректного нарахування акцизного податку. Варто зазначити, що для стимулювання інноваційних напрямів, зокрема виробництва біопалива, законодавством можуть передбачатися спеціальні податкові стимули або особливі режими оподаткування, що впливає на стратегію розвитку та податковий менеджмент суб'єкта підприємництва.
- *Використання палива*: Хоча більшість аграріїв не є платниками акцизного податку на паливо, вони є його споживачами. Проте, важливо розуміти, як цей податок впливає на ціну пального, що є значною статтею витрат для сільськогосподарських робіт.

Мито – це податок, що справляється при переміщенні товарів через митний кордон України (імпорт, експорт, транзит). Для аграрних підприємств управління митними платежами є критичним при:

- *Імпорті с/г техніки, обладнання, запчастин, інноваційних технологій, елітних сортів насіння чи порід тварин*. Правильне визначення митної вартості, класифікація товарів за Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД), використання тарифних пільг та преференцій дозволяє значно оптимізувати витрати. *Приклад*: агрофірма імпортує унікальне обладнання для вертикальних ферм, яке має пільгову ставку мита за міжнародними угодами. Правильне оформлення всіх документів дозволить суттєво зменшити витрати на імпорт та прискорити впровадження інновації.
- *Експорті с/г продукції*. Хоча експортні мита в Україні застосовуються рідко, їх можливе запровадження або зміни в митних процедурах можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність аграрної продукції на міжнародних ринках.

Управління акцизним податком та митом вимагає високої кваліфікації фахівців, знання спеціального законодавства, а також тісної взаємодії з митними та податковими органами.

15.3.6. Місцеві податки та збори: особливості нарахування та сплати

Місцеві податки та збори є важливим джерелом наповнення бюджетів територіальних громад та відіграють значну роль у фінансовому навантаженні

підприємств, особливо тих, що мають значні активи або ведуть діяльність на певній території. Управління цими податками вимагає моніторингу рішень місцевих рад, оскільки саме вони встановлюють до 15 липня року, що передує бюджетному періоду, ставки та податкові пільги зі сплати місцевих податків і зборів [74, Ст. 12.3].

До основних місцевих податків та зборів належать [74, Ст. 10]:

- **Податок на майно**: включає податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, транспортний податок та плату за землю. *Податок на нерухоме майно* сплачується за об'єкти житлової та/або нежитлової нерухомості, що перебувають у власності суб'єкта підприємництва. Для аграрних підприємств це можуть бути виробничі комплекси, склади, зерносховища, адміністративні будівлі. *Наприклад*, агрофірма, що володіє великим зерносховищем, має регулярно перевіряти рішення місцевої ради щодо ставок податку на нерухомість, щоб коректно розрахувати свої зобов'язання та уникнути переплат або недоплат. *Плата за землю* (земельний податок та орендна плата за землі державної або комунальної власності) є одним з найважливіших місцевих платежів для аграрного сектору, враховуючи специфіку їхньої діяльності. Ефективне управління передбачає коректне визначення нормативної грошової оцінки землі, застосування пільг, якщо такі є, та своєчасну сплату. Фермерське господарство, що орендує 200 га землі у місцевої громади, повинно чітко контролювати договір оренди, своєчасно подавати декларацію з плати за землю та сплачувати орендну плату згідно з рішеннями місцевої влади.
- **Єдиний податок для платників 1-4 груп** (4-та група для с/г товаровиробників сплачується у вигляді фіксованого податку з гектара).
- **Збір за місця для паркування транспортних засобів**: може бути актуальним для підприємств з власними паркувальними майданчиками.
- **Туристичний збір**: актуальний для агротуристичних підприємств. *Приклад*: агросадиба, що пропонує послуги «зеленого туризму», повинна нараховувати та сплачувати туристичний збір, керуючись рішеннями місцевої ради щодо його ставки.

Операційне управління місцевими податками та зборами вимагає від суб'єктів аграрного бізнесу ретельного обліку наявних земельних ділянок та об'єктів нерухомості, розуміння рішень місцевих рад щодо ставок та пільг, а також своєчасного подання відповідної звітності. Оптимізація цих платежів можлива через раціональне використання земельних ресурсів, своєчасне оновлення нормативної грошової оцінки земель та аналіз доцільності володіння певними об'єктами нерухомості.

15.4. Податкове планування, оптимізація та забезпечення податкової безпеки суб'єкта підприємництва

Після розуміння сутності податкового менеджменту та операційних аспектів управління основними податками, логічним кроком у забезпеченні фінансової ефективності та сталого розвитку суб'єкта підприємництва є *податкове планування та оптимізація*. Це не просто сукупність дій з метою сплати менших податків, а свідомий, системний підхід до управління податковими

зобов'язаннями, який інтегрується у загальну стратегію суб'єкта підприємництва, сприяючи його адаптивності та конкурентоспроможності в динамічному середовищі.

Метою податкового планування є не ухилення від сплати податків, а легальне використання всіх можливостей податкового законодавства для мінімізації податкового навантаження та підвищення конкурентоспроможності. Для аграрних підприємств, які діють в умовах значної залежності від природних факторів та державної політики, податкове планування набуває особливого значення, дозволяючи адаптуватися до мінливих умов та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Як показано на рис. 15.4.1, процес податкового планування є циклічним і складається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, розробки та оцінки альтернативних податкових схем, вибору оптимального варіанту, його реалізації, а також моніторингу та коригування.

Рис. 15.4.1. Етапи податкового планування на суб'єкті підприємництва
Джерело: розроблено автором

15.4.1. Сутність та інструменти податкового планування

Податкове планування являє собою процес розробки та реалізації системи заходів, спрямованих на максимізацію фінансових результатів суб'єкта підприємництва шляхом мінімізації податкових платежів у межах чинного законодавства. Воно передбачає прогнозування податкових наслідків господарських операцій, оцінку впливу податків на грошові потоки та прибутковість, а також вибір найбільш вигідних з податкової точки зору варіантів діяльності.

Серед ключових **інструментів податкового планування** можна виділити:

1) **Вибір організаційно-правової форми та системи оподаткування**, який здійснюється на етапі створення або реструктуризації бізнесу. Як було розглянуто раніше, вибір між фізичною особою-підприємцем (ФОП) та юридичною особою (ТОВ, ПП), а також між загальною та спрощеною системою оподаткування (включно зі спеціальною четвертою групою єдиного податку для аграріїв), має вирішальний вплив на податкове навантаження. *Наприклад*, нове фермерське господарство, що планує обробляти 100 га землі, може на старті обрати ФОП четвертої групи єдиного податку, щоб спростити облік та мати передбачувані податкові витрати, незважаючи на коливання врожайності.

2) **Формування облікової політики суб'єкта підприємництва**, оскільки встановлення певних методів обліку, передбачених законодавством (наприклад, методи амортизації основних засобів, методи оцінки запасів), може суттєво впливати на розмір оподатковуваного прибутку або податкові зобов'язання з ПДВ. Так, суб'єкт агробізнесу може обирати між прямолінійним методом амортизації для с/г техніки або прискореним методом, якщо останній дозволений, щоб швидше зменшити базу оподаткування податком на прибуток у перші роки експлуатації дорогого обладнання.

3) **Використання податкових пільг та преференцій**, які надаються державою для стимулювання певних видів діяльності, інвестицій або соціально значущих ініціатив. Для аграрних підприємств це можуть бути пільги, пов'язані з оподаткуванням землі, пільги на податок на прибуток для певних категорій виробників, або пільги для інноваційної діяльності. Ефективне податкове планування передбачає постійний моніторинг та використання таких можливостей. *Наприклад*, якщо держава запроваджує податкові канікули для інноваційних стартапів у сфері агротехнологій, підприємство, що розробляє програмне забезпечення для точного землеробства, може скористатися цими пільгами для реінвестування прибутку в подальші дослідження та розробки.

4) **Управління грошовими потоками та термінами платежів**. Оптимізація графіків надходження доходів та здійснення витрат може дозволити «зрушити» податкові зобов'язання на більш пізні періоди, покращуючи ліквідність суб'єктів підприємництва. Це особливо важливо для аграріїв з їхньою сезонністю доходів. *Приміром*, укладення договорів з постачальниками на умовах відстрочки платежу до моменту реалізації врожаю дозволяє відкласти момент виникнення податкового кредиту з ПДВ, що синхронізує грошові потоки та податкові зобов'язання.

5) **Договірна політика**. Формулювання умов договорів з контрагентами (покупцями, постачальниками, підрядниками) має враховувати податкові наслідки, наприклад, умови постачання, ціноутворення, визначення моменту переходу права власності. Так, вибір умови поставки EXW (франко-завод) або DDP (доставка з оплатою мита) для експорту аграрної продукції впливає на те, хто несе митні ризики та сплачує митні платежі, що має прямі податкові наслідки.

6) **Реструктуризація бізнесу**. У певних випадках зміна організаційної структури, створення дочірніх підприємств, використання різних юридичних осіб для окремих видів діяльності може дозволити оптимізувати податкове навантаження. Це може бути актуальним для великих агрохолдингів, які диверсифікують свою діяльність (вирощування, переробка, логістика). *Наприклад*,

агрохолдинг може виділити підрозділ з виробництва біогазу в окрему юридичну особу, яка може мати інші податкові переваги або спеціальні податкові стимули для «зеленої» енергетики, ніж основне с/г виробництво.

15.4.2. Легальні методи податкової оптимізації: податкові пільги, спеціальні режими, вибір податкових агентів

Легальні методи податкової оптимізації є невід'ємною частиною податкового планування та ґрунтуються виключно на нормах чинного податкового законодавства. Вони відрізняються від незаконного ухилення від сплати податків, оскільки не передбачають приховування об'єктів оподаткування чи заниження податкових баз.

Одним з основних методів є **застосування податкових пільг**, які надаються державою для підтримки певних галузей, видів інвестицій чи соціальних програм. Для аграрного сектору це можуть бути пільги з плати за землю для певних категорій землекористувачів, або ж спеціальні ставки податку на прибуток, якщо такі будуть запроваджені для стимулювання інновацій в АПК. *Приклад*: аграрне підприємство, яке вкладає кошти у будівництво сучасних зрошувальних систем, може отримати податкові пільги, передбачені для інвестицій у меліорацію, що знизить його податок на прибуток.

Застосування спеціальних податкових режимів є потужним інструментом оптимізації. Найяскравішим прикладом для с/г є четверта група єдиного податку, яка дозволяє замінити сплату низки загальнодержавних податків (податок на прибуток, ПДВ з реалізації власно виробленої с/г продукції, земельний податок) фіксованим податком, розрахованим від площі землі. Фермерське господарство з 800 га землі на 4-й групі єдиного податку буде сплачувати фіксовану суму за гектар, незалежно від того, чи був рік високоврожайним і прибутковим, чи постраждав від посухи, що створює податкову передбачуваність і знижує ризики. Управління переходом на цей режим та дотримання його критеріїв є ключовим для значної податкової економії. Крім того, деякі інноваційні види діяльності можуть підпадати під спеціальні режими оподаткування.

Вибір податкових агентів також може бути методом оптимізації. У певних ситуаціях, коли суб'єкт підприємництва має виплачувати доходи фізичним особам або нерезидентам, вибір оптимального механізму оподаткування (наприклад, з урахуванням статусу платника податку або податкового агента) або застосування норм міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування може знизити податкове навантаження. *Наприклад*, при залученні іноземного консультанта для впровадження інноваційних агротехнологій, суб'єкт підприємництва може скористатися положеннями міжнародної конвенції про уникнення подвійного оподаткування, щоб знизити або звільнити від оподаткування податком на репатріацію дохід, що виплачується нерезиденту.

Інші легальні методи включають: **раціональне управління амортизаційною політикою** (вибір оптимальних методів та строків амортизації для віднесення витрат на зменшення бази оподаткування); **оптимізацію облікової політики** (наприклад, обрання методу оцінки запасів ФІФО або середньозваженої, що може впливати на собівартість та прибуток); **використання податкових різниць** у Податковому кодексі України, які дозволяють коригувати фінансовий результат до оподаткування.

15.4.3. Податкові ризики та шляхи їх мінімізації

Незважаючи на переваги податкового планування та оптимізації, вони завжди пов'язані з певними податковими ризиками. **Податкові ризики** – це ймовірність виникнення несприятливих податкових наслідків для підприємства, таких як донарахування податкових зобов'язань, штрафні санкції, пеня, адміністративна або кримінальна відповідальність за порушення податкового законодавства. Для суб'єктів агробізнесу ризики можуть бути посилені через специфіку обліку біологічних активів, сезонність доходів, складність документування певних операцій.

Основними *джерелами податкових ризиків* є недосконалість та часті зміни у податковому законодавстві; неоднозначне тлумачення норм податкового законодавства податковими органами; помилки у веденні бухгалтерського та податкового обліку; недостатня кваліфікація персоналу; недобросовісність контрагентів; порушення термінів подання звітності та сплати податків.

Шляхи мінімізації податкових ризиків включають:

1) **Постійний моніторинг змін у законодавстві**: Забезпечення актуальності знань та оперативне реагування на зміни податкових норм. *Наприклад*, після зміни умов оподаткування земель с/г призначення, керівництво агрофірми повинно негайно провести аналіз та скоригувати податкові розрахунки, щоб уникнути штрафів.

2) **Залучення кваліфікованих фахівців**: Наявність у штаті або використання послуг зовнішніх консультантів (бухгалтерів, податкових юристів, аудиторів) з досвідом роботи в агросекторі. Фермерське господарство, що не має власного штатного бухгалтера, може залучити аутсорсингову компанію, яка спеціалізується на обліку в АПК, щоб забезпечити коректність податкових розрахунків.

3) **Детальне документування всіх господарських операцій**: Належне оформлення первинних документів, зокрема з використанням електронного документообігу, де це можливо, що підтверджують реальність та економічну обґрунтованість операцій. Відсутність належним чином оформлених актів на списання палива для с/г техніки або накладних на реалізацію продукції може призвести до визнання таких витрат непідтвердженими та донарахування податків.

4) **Проведення внутрішнього податкового аудиту**: Регулярна перевірка стану податкового обліку та правильності нарахування податків для виявлення та виправлення помилок до початку податкових перевірок. Щорічний внутрішній аудит може виявити, наприклад, розбіжності між даними бухгалтерського та податкового обліку щодо амортизації, що дозволить усунути їх до приходу податківців.

5) **Отримання індивідуальних податкових консультацій**: Звернення до податкових органів за роз'ясненнями щодо застосування конкретних норм законодавства. Якщо аграрне підприємство планує операцію з біологічними активами, яка не має чіткого регулювання в Податковому кодексі України, отримання індивідуальної податкової консультації дозволить уникнути спірних ситуацій у майбутньому.

6) **Страхування податкових ризиків**: У деяких випадках можливе використання страхових продуктів, що покривають певні податкові ризики.

7) **Належна обачність при виборі контрагентів**: Перевірка їхньої податкової доброчесності та репутації. Перед укладенням контракту на закупівлю насіння, агрофірма повинна перевірити постачальника на наявність податкового боргу та статус платника ПДВ, щоб мінімізувати ризики щодо податкового кредиту.

15.4.4. Врахування податкового фактора у бізнес-плануванні та інвестиційних рішеннях

Податковий фактор має бути інтегрований у процес бізнес-планування та прийняття інвестиційних рішень з самого початку. Ігнорування податкового аспекту на цих етапах може призвести до некоректних фінансових прогнозів, зниження очікуваної прибутковості та невиправданих ризиків.

У бізнес-плануванні податковий фактор враховується при:

- *Оцінці життєздатності проекту*: Розрахунок податкового навантаження дозволяє визначити реальну прибутковість бізнесу.
- *Формуванні цінової політики*: Податки (наприклад, ПДВ, акциз) прямо впливають на кінцеву ціну продукції або послуг. *Наприклад*, при визначенні ціни на органічні добрива, що виробляються суб'єктом агробізнесу, необхідно враховувати всі податкові платежі, щоб забезпечити бажану рентабельність.
- *Прогнозуванні грошових потоків*: Точний прогноз податкових платежів є ключовим для управління ліквідністю.
- *Розробці фінансових моделей*: Моделювання різних податкових сценаріїв дозволяє оцінити чутливість бізнесу до змін податкового законодавства.

При прийнятті ***інвестиційних рішень***, особливо в інноваційно-аграрному секторі, податковий фактор є одним з вирішальних. Він впливає на:

- *Привабливість інвестиційного проєкту*: Можливість отримання податкових пільг або використання спеціальних режимів для нових інноваційних агротехнологій може значно підвищити рентабельність інвестицій. Так, інвестиційний проєкт зі створення теплиць з вертикальним вирощуванням може стати значно привабливішим, якщо держава надає податкові стимули для впровадження енергоефективних технологій або підтримку інновацій в агросекторі.
- *Оцінку термінів окупності інвестицій*: Зменшення податкового навантаження прискорює окупність капіталовкладень.
- *Вибір джерел фінансування*: Податкові наслідки залучення кредитних коштів, випуску облігацій, збільшення статутного капіталу тощо можуть бути різними.
- *Рішення про придбання або створення активів*: Наприклад, купівля нової техніки з можливістю прискореної амортизації або використання інвестиційних податкових кредитів (якщо такі будуть запроваджені) може бути більш вигідною. Аграрне підприємство може віддати перевагу придбанню нової, більш дорогої, але енергоефективної зерносушарки, якщо її придбання дозволить отримати податковий кредит або іншу податкову пільгу, що компенсує вищі початкові витрати.

Для суб'єктів агробізнесу, які планують модернізацію, розширення посівних площ, впровадження точного землеробства або будівництво сучасних елеваторів, ретельний податковий розрахунок у рамках бізнес-планування дозволяє виявити

найбільш ефективні шляхи використання капіталу та мінімізувати фінансові ризики.

15.4.5. Податкова безпека суб'єкта підприємництва: виявлення та запобігання податковим правопорушенням

Податкова безпека суб'єкта підприємництва – це стан захищеності його фінансових інтересів від загроз, пов'язаних з податковими правопорушеннями, несанкціонованим доступом до податкової інформації, а також від неправомірних дій податкових органів. Це невід'ємна частина загальної економічної безпеки підприємства, яка особливо актуальна в умовах нестабільного податкового законодавства та інтенсивного податкового контролю.

Виявлення податкових правопорушень (як власних, так і з боку контрагентів) є першим кроком до їх запобігання. Це вимагає постійного моніторингу господарських операцій, перевірки відповідності первинних документів вимогам законодавства, аналізу податкової звітності та порівняння її з даними бухгалтерського обліку. Ознаками потенційних правопорушень можуть бути невідповідності в документах, незвичайні операції, занадто великі або занадто малі податкові зобов'язання порівняно з аналогічними періодами. *Наприклад*, виявлення раптових великих обсягів податкового кредиту від нового, маловідомого постачальника може свідчити про ризики «скруток» та потребує додаткової перевірки.

Запобігання податковим правопорушенням базується на системному підході та включає:

1) *Формування податкової культури*: Навчання персоналу, підвищення їхньої обізнаності щодо податкових вимог та важливості дотримання законодавства.

2) *Розробка внутрішніх регламентів та процедур*: Чіткі інструкції щодо ведення обліку, документообігу, перевірки контрагентів, підготовки та подання податкової звітності. Для аграріїв це може включати процедури обліку зібраного врожаю, списання витрат на сезонні роботи, облік біологічних активів. *Наприклад*, розробка внутрішнього положення, що регламентує порядок обліку та списання паливно-мастильних матеріалів у с/г роботах, допоможе уникнути претензій з боку податкових органів щодо їх нецільового використання.

3) *Автоматизація податкового обліку*: Впровадження спеціалізованих програмних продуктів (наприклад, ERP-систем з модулями для агробізнесу), які мінімізують ризик людської помилки та спрощують формування звітності.

4) *Юридичний супровід*: Постійний юридичний аналіз договорів, операцій та дій суб'єктів підприємництва з метою виявлення податкових ризиків.

5) *Контроль за доброчесністю контрагентів*: Перевірка їхньої податкової історії, реєстраційних даних, репутації. Перед укладенням значного контракту на переробку с/г продукції, аграрне підприємство повинно перевірити податковий статус та ліцензії контрагента, щоб уникнути податкових ризиків у майбутньому.

6) *Налагодження системи внутрішнього контролю*: Регулярні внутрішні аудити, перевірки дотримання податкової дисципліни.

Для аграрних підприємств, враховуючи їхній об'єм операцій та часто складні ланцюжки поставок, підтримка високого рівня податкової безпеки є вирішальною для уникнення значних фінансових втрат та збереження ділової репутації.

15.5. Роль податкової звітності, документування та контролю

Ефективне податкове планування та операційне управління податками були б неможливими без належної системи податкової звітності, документування та контролю. Ці елементи виступають завершальною ланкою в циклі податкового менеджменту, що забезпечує не лише виконання зобов'язань перед державою, а й внутрішню податкову дисципліну, а також мінімізацію ризиків. Для аграрних підприємств, які часто оперують з великими обсягами первинних документів та мають специфіку сезонних операцій, необхідність чіткого обліку земельних ресурсів, бездоганна організація цих процесів є критично важливою для уникнення штрафів та підтримки стабільної діяльності.

15.5.1. Система податкової звітності в Україні: види, строки, форми подання

Система податкової звітності в Україні являє собою сукупність форм податкових декларацій, розрахунків, звітів та інших документів, які платники податків зобов'язані подавати до контролюючих органів у встановлені строки та відповідно до визначених процедур. Вона є основним джерелом інформації для податкових органів про фінансово-господарську діяльність суб'єкта підприємництва та базу для нарахування податкових зобов'язань.

Існують різні **види податкової звітності**, що відповідають різним податкам та зборам:

- **Декларація з податку на прибуток суб'єкта підприємництва** – подається юридичними особами на загальній системі оподаткування. *Наприклад,* агрохолдинг, який отримує значні прибутки від експорту зернових, має щорічно подавати цю декларацію, детально відображаючи всі доходи, витрати та податкові різниці.
- **Декларація з податку на додану вартість (ПДВ)** – подається платниками ПДВ, відображаючи податкові зобов'язання та податковий кредит. *Наприклад*, суб'єкт агробізнесу, що закупив нові трактори з ПДВ і реалізував врожай, що оподатковується ПДВ, щомісячно або поквартально подає декларацію, де відображає ці операції та розраховує суму ПДВ до сплати або відшкодування.
- **Податкова декларація платника єдиного податку** – подається фізичними та юридичними особами, що обрали спрощену систему оподаткування, включаючи специфічну форму для платників четвертої групи, де відображається база оподаткування земельними ділянками. *Наприклад*, фермерське господарство на 4-й групі єдиного податку подає річну декларацію, де вказує площу своїх сільськогосподарських угідь та розраховану суму податку з гектара.
- **Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску (так звана форма 4ДФ)** – подається податковими агентами щодо доходів фізичних осіб та нарахованого ЄСВ. *Наприклад*, агрофірма, яка виплачує заробітну плату найманим працівникам та орендну плату за земельні паї фізичним особам, щоквартально подає форму 4ДФ, де детально відображає всі ці виплати та утримані податки.
- **Декларація з плати за землю (земельного податку та/або орендної плати)** – подається власниками та землекористувачами земельних ділянок.

- **Декларація з податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки** – подається власниками відповідних об'єктів нерухомості.
- **Звітність з акцизного податку** – подається виробниками та/або імпортерами підакцизних товарів.

Строки подання податкової звітності суворо регламентовані Податковим кодексом України і можуть бути щомісячними, квартальними, річними, або ж специфічними для окремих податків, зокрема [67, с. 422]:

- 20 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) місяця, якщо до даного податку застосовується місячний термін подання звітності;

- 40 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) кварталу (півріччя), якщо до даного податку застосовується квартальний термін подання звітності;

- 60 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року, якщо до даного податку застосовується річний термін подання звітності.

Дотримання цих строків є критично важливим, оскільки їхнє порушення тягне за собою штрафні санкції.

Платники єдиного податку 1 та 2 групи подають звіти щорічно. Термін подачі звіту становить 60 днів з дати закінчення звітного періоду. Платники єдиного податку 3 групи подають звіти до податкової служби у терміни, передбачені для квартального податкового періоду, але не пізніше 40 календарних днів після його завершення. Формою звітності для ФОП є «Податкова декларація платника єдиного податку». Крім даного документу необхідно подавати звіт з Єдиного соціального внеску. Нараховані за себе суми ЄСВ фізичні особи-підприємці 1, 2 та 3 групи відображають в складі «Декларації платника єдиного податку фізичної особи-підприємця» за звітний рік в Додатку 1 (Розрахунок ЄСВ).

Розглядаючи звітність суб'єктів господарювання юридичних осіб, варто зазначити, що терміни, форми звітності залежать від виду податку або обов'язкового платежу. Наприклад, згідно ПКУ платники податку на прибуток, які, відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», зобов'язані оприлюднювати річну фінансову звітність та річну консолідовану фінансову звітність разом з аудиторським звітом, подають разом з податковою декларацією за відповідний податковий (звітний) період звіт про фінансовий стан (баланс), а також звіт про прибутки та збитки, або інший сукупний дохід (звіт про фінансові результати), складені до перевірки фінансової звітності аудитором у термін не пізніше 10 червня року, наступного за звітним [74].

Таким чином, звітність суб'єктів підприємництва представлена широким спектром документації встановлених форм та зразків, яка має заповнюватися і подаватися відповідним органам у визначені законодавством терміни. Кожен звіт має певну специфіку заповнення, що вимагає необхідної кваліфікації, навичок і досвіду особи, що виконує дані функції на підприємстві. Загалом, останнім часом порядок подання звітності був суттєво спрощений за рахунок поширення і вдосконалення механізму системи електронного документообігу. Крім того, спостерігається позитивна динаміка інтеграції бізнес-середовища України з європейським економічним простором. Цьому сприяє поступовий перехід

вітчизняних підприємств на Міжнародні стандарти ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності, що є обов'язковим для певних суб'єктів господарської діяльності, зокрема для представників великого бізнесу, публічних акціонерних товариств тощо.

Форми подання звітності традиційно включають подання в електронному вигляді через спеціалізоване програмне забезпечення або електронний кабінет платника податків. Це забезпечує швидкість, зручність та знижує ризик помилок, пов'язаних з ручним введенням даних. *Наприклад*, більшість аграрних підприємств використовують програмне забезпечення типу M.E.Doc або FREDO Звіт для електронного підписання та відправлення всіх своїх податкових декларацій, що значно прискорює процес і зменшує кількість помилок.

15.5.2. Управління податковим обліком: первинні документи, регістри обліку

Управління податковим обліком є основою для формування достовірної податкової звітності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно передбачає систематичне та послідовне відображення всіх господарських операцій, що мають податкові наслідки, у відповідних облікових регістрах.

Ключовим елементом податкового обліку є **первинні документи підприємця**. Це письмові або електронні документи, які фіксують факт здійснення господарської операції (наприклад, акти приймання-передачі, видаткові та товарно-транспортні накладні, прибутковий та видатковий касові, банківські виписки, платіжні доручення, договори). Для аграрного підприємства це включає накладні на отримання насіння, добрив, палива, акти виконаних с/г робіт, документи, що підтверджують реалізацію врожаю, акти збору врожаю тощо. Належне оформлення, зберігання та своєчасне відображення первинних документів є фундаментальною умовою для підтвердження витрат, формування податкового кредиту та обґрунтування доходів. *Приклад*: для підтвердження витрат на посівну кампанію, агрофірма повинна мати акти на списання насіння та добрив, шляхові листи для техніки, що підтверджують обсяги виконаних робіт, та договори з постачальниками.

Регістри обліку є систематизованими записами інформації з первинних документів. Для податкового обліку можуть використовуватися як бухгалтерські регістри (Журнали-ордери, Головна книга), так і спеціалізовані податкові регістри (наприклад, Книга обліку доходів і витрат для ФОП на загальній системі, Книга обліку доходів для платників єдиного податку). Їхнє ведення повинно забезпечувати повноту, безперервність та хронологічну послідовність відображення всіх податково значущих операцій. *Наприклад*, велике аграрне підприємство веде Головну книгу, яка є узагальнюючим регістром, що відображає залишки та обороти по всіх рахунках, що дозволяє в будь-який момент отримати консолідовані дані для податкових розрахунків.

ФОП на єдиному податку I і II груп та III групи, які не є платниками ПДВ, можуть вести облік доходів і витрат у довільній формі та у паперовому чи електронному вигляді, на вибір вносити кожного місяця інформацію з отриманими доходами та витратами. Проте, варто наголосити, що ведення даного обліку є обов'язковим, хоча, з одного боку, розділ Податкового Кодексу України про спрощену систему оподаткування не містить вимог щодо необхідності збору

первинних документів ні по доходах, ні по витратах для ФОП. З іншого боку, в Податковому Кодексі України є норма, в якій зазначено, що всі платники податків повинні вести облік доходів, витрат та інших показників, пов'язаних з визначенням об'єкта оподаткування. Отже, податкова служба може вимагати первинні документи при проведенні перевірок. Тобто ФОП на єдиному податку зобов'язані мати документальне підтвердження (*чек, квитанція, банківська виписка, акт з оплати послуги*) отриманого доходу. Для ФОП на спрощеній системі оподаткування, що є платниками ПДВ, необхідно вести також облік витрат і вносити їх в книгу обліку. Крім цього, платникам єдиного податку 1, 2 групи можна займатися лише окремими видами діяльності, визначеними Податковим Кодексом України, тому саме на основі первинної документації можна визначити джерело походження доходу, і чи відповідає воно визначеному при реєстрації переліку видів діяльності, чи взагалі платник має право отримувати даний вид доходу, перебуваючи на спрощеній системі оподаткування.

ФОП, що обрали загальну систему оподаткування згідно Податкового Кодексу України, повинні мати первинні документи, що підтверджують походження товару. Для таких платників обов'язковим є ведення книги обліку доходів і витрат, внесення даних до книги здійснюється лише на підставі первинних документів. Згідно Податкового Кодексу України, підприємець зменшує доходи лише на суму документально підтверджених операційних витрат. Згідно Податкового Кодексу України, платники податків зобов'язані зберігати первинні документи протягом 1095 днів з дня подання податкової звітності, для складання якої вони були використані.

Суб'єкти господарювання юридичні особи, що знаходяться на загальній системі оподаткування, в процесі здійснення господарської діяльності мають вести повноцінний бухгалтерський облік виключно на основі первинної документації. Документообіг юридичних осіб може здійснюватися в паперовому та електронному вигляді. Первинні документи мають відповідати встановленим або типовим формам та бланкам, в яких зазначаються наступні реквізити: назва форми, дата створення, назва підприємства-отримувача, інформація про господарську операцію, посадові особи, що були відповідальні за її здійснення, підписи осіб, що були відповідальні за здійснення операції [67, с. 418-419].

Управління податковим обліком вимагає чіткої взаємодії між усіма підрозділами суб'єкта підприємництва, які генерують первинні документи (відділ закупівель, реалізації, виробництво, бухгалтерія). Для аграрних підприємств, з їхньою специфікою документування (наприклад, облік паїв, використання землі, сезонні роботи), важливо розробити внутрішні положення та інструкції, що забезпечують безперебійний документообіг та правильність відображення операцій.

15.5.3. Взаємодія з контролюючими органами: податкові перевірки, оскарження рішень

Взаємодія з контролюючими органами є невід'ємною частиною податкового менеджменту. Вона включає не лише подання звітності, а й відповіді на запити, надання пояснень та, що особливо важливо, проходження податкових перевірок.

Податкові перевірки є формою контролю за дотриманням податкового законодавства. Вони можуть бути *документальними* (плановими та

позаплановими), *камеральними* (перевірка безвиїзного характеру на основі поданої звітності) або *фактичними* (перевірка місць здійснення діяльності, дотримання касової дисципліни тощо). Підприємство повинно бути готовим до будь-якого виду перевірок, забезпечуючи наявність усіх необхідних документів та доступ до інформації. Для аграріїв це може включати перевірки, пов'язані з використанням земель, обліком врожаю, операціями з с/г технікою та паливом. *Приклад*: під час планової документальної перевірки, податковий інспектор може запросити всі первинні документи, що стосуються реалізації зібраного врожаю за попередній рік, щоб перевірити повноту відображення доходів та правильність нарахування ПДВ.

У разі незгоди з висновками податкових органів, підприємство має право на *оскарження рішень контролюючих органів*. Цей процес може відбуватися у адміністративному порядку (шляхом подання скарги до податкового органу вищого рівня) або у судовому порядку (шляхом звернення до адміністративного суду). Ефективне оскарження вимагає глибоких знань податкового та процесуального законодавства, ретельного аналізу спірних питань та належного документального обґрунтування своєї позиції. Успішне оскарження може дозволити підприємству уникнути значних штрафних санкцій та захистити свої законні інтереси. Наприклад, якщо податкова інспекція донарахувала агрофірмі податок на прибуток, не визнавши витрати на інноваційні дослідження через недостатню аргументацію, підприємство може оскаржити це рішення в суді, надавши додаткові докази економічної обґрунтованості цих витрат.

15.5.4. Автоматизація податкового обліку та звітності: програмні рішення для підприємців

У сучасних умовах автоматизація податкового обліку та звітності є не просто бажаною, а часто необхідною умовою для ефективного управління підприємством, особливо для тих, хто має значні обсяги операцій. Вона дозволяє значно підвищити точність, швидкість та надійність облікових процесів, мінімізувати ризик помилок та оптимізувати трудові витрати. Існує широкий спектр програмних рішень для підприємців, які допомагають автоматизувати податковий облік та звітність:

- *Бухгалтерські програми*: Комплексні системи, що дозволяють вести бухгалтерський та податковий облік, формувати первинні документи, розраховувати заробітну плату, а також автоматично генерувати більшість форм податкової звітності та відправляти їх до контролюючих органів. Раніше широко використовувалися системи типу «1С:Бухгалтерія», проте нині багато українських підприємств активно переходять на національні аналоги, зокрема провідні системи сімейства «BAS». До інших подібних рішень належать «M.E.Doc» та їх аналоги.
- *Спеціалізовані рішення для подання звітності*: Програми типу «M.E.Doc», «FREDO Звіт», «ІІТ Користувач ЦСК-1» та інші, які орієнтовані виключно на підготовку та електронне подання податкової та статистичної звітності. Наприклад, навіть невелике фермерське господарство, що веде облік вручну або в простих таблицях, може використовувати «M.E.Doc» для швидкого та безпомилкового подання своїх декларацій з єдиного податку та форми 4ДФ.
- *ERP-системи*: Для великих аграрних підприємств та агрохолдингів застосовуються комплексні системи планування ресурсів підприємства (*Enterprise Resource Planning*), які інтегрують усі бізнес-процеси, включаючи фінансовий та податковий облік, виробництво, логістику, управління ланцюгами поставок.

• *Хмарні рішення*: З'являється все більше хмарних бухгалтерських та облікових програм, що забезпечують доступ до даних з будь-якого місця, спрощують співпрацю та знижують витрати на інфраструктуру. Наприклад, молода агрокомпанія, що займається інноваційним органічним землеробством, може використовувати хмарну CRM-систему з інтегрованим обліком, що дозволяє їй оперативно вести бізнес і подавати звітність, не утримуючи штатних IT-фахівців.

Впровадження автоматизованих систем дозволяє аграрним підприємствам ефективніше управляти своїми фінансами, забезпечувати актуальність даних для податкового планування, а також значно спрощувати взаємодію з податковими органами.

15.5.5. Внутрішній податковий контроль: організація та методика

Внутрішній податковий контроль – це система заходів, які підприємство розробляє та реалізує для забезпечення дотримання податкового законодавства, виявлення та запобігання податковим ризикам, а також підвищення ефективності податкового менеджменту. Це проактивний підхід, спрямований на виявлення та виправлення помилок до того, як їх виявить податкова інспекція.

Рис. 15.5.1 наглядно ілюструє взаємопов'язані елементи, що формують ефективну систему внутрішнього податкового контролю, спрямовану на забезпечення дотримання податкового законодавства та мінімізацію ризиків.

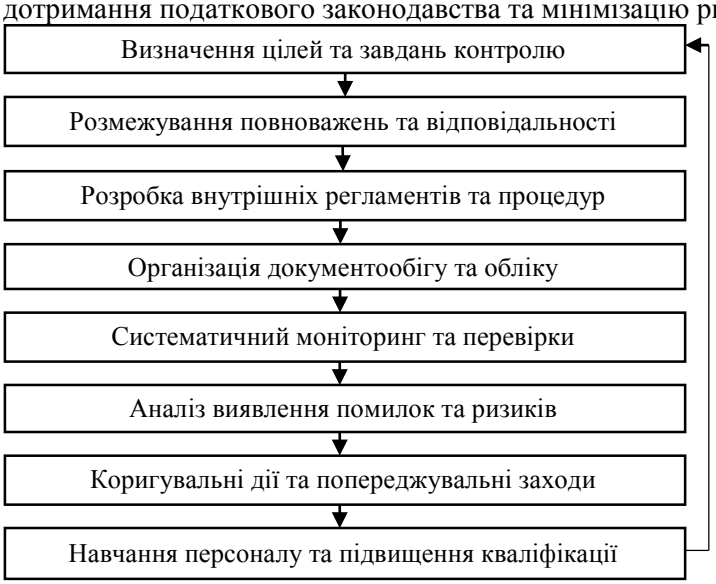


Рис. 15.5.1. Система внутрішнього податкового контролю суб'єкта підприємництва

Джерело: розроблено автором

Організація внутрішнього податкового контролю передбачає:

Визначення відповідальних осіб: Чітке розмежування повноважень та відповідальності за податковий облік та звітність між працівниками бухгалтерії, фінансового відділу та керівництвом. Наприклад, у великій агрофірмі заступник директора з фінансових питань може бути відповідальним за загальну податкову стратегію, тоді як головний бухгалтер відповідає за операційний облік та звітність.

Розробка внутрішніх політик та процедур: Створення регламентів для документообігу, обліку операцій, перевірки контрагентів, підготовки та подання податкової звітності. Для аграріїв це може включати процедури обліку зібраного врожаю, списання витрат на сезонні роботи, облік біологічних активів. *Наприклад*, розробка детального положення про порядок списання паливно-мастильних матеріалів, з урахуванням норм витрат для різних видів сільгосптехніки, дозволить уникнути питань від податкових органів щодо реальності таких витрат.

Впровадження контрольних точок: Визначення етапів, на яких здійснюється перевірка правильності податкових розрахунків та відповідності операцій законодавству. Наприклад, контрольна точка може бути встановлена на етапі затвердження видаткових накладних на реалізацію продукції, де головний бухгалтер перевіряє правильність нарахування ПДВ перед їх реєстрацією.

Систематичне навчання персоналу: Регулярне підвищення кваліфікації бухгалтерів та інших працівників, що займаються податковими питаннями.

Методика внутрішнього податкового контролю включає:

Перевірку первинних документів: Контроль за наявністю, правильністю оформлення та відповідністю їх вимогам податкового законодавства. *Наприклад*, вибірковий контроль 10 % всіх накладних на закупівлю засобів захисту рослин допоможе виявити потенційні помилки у оформленні документів.

Аналіз облікових регістрів: Перевірка правильності відображення операцій у бухгалтерських та податкових регістрах.

Звірку даних: Порівняння даних бухгалтерського обліку з даними податкових декларацій, а також звірка взаєморозрахунків з контрагентами. *Наприклад*, щомісячна звірка суми податкового кредиту за даними Декларації з ПДВ з даними бухгалтерського обліку та розшифровкою зареєстрованих податкових накладних допоможе виявити розбіжності.

Тестування податкових розрахунків: Вибіркові або суцільні перевірки правильності нарахування податків та зборів.

Моніторинг податкового навантаження: Аналіз динаміки податкових платежів та їхньої частки у доходах чи витратах підприємства.

Виявлення «вузьких місць» та ризиків: Ідентифікація зон, де можуть виникати помилки або зловживання.

Для суб'єктів агробізнесу, з їхньою специфікою, внутрішній податковий контроль є життєво важливим інструментом для забезпечення фінансової стабільності, мінімізації податкових ризиків та підтримки репутації надійного та відповідального суб'єкта господарювання. Він дозволяє оперативно реагувати на зміни та впевнено управляти податковими процесами.

Висновки до розділу 15

Проведене дослідження управління оподаткуванням у підприємницькій діяльності дозволило сформувати низку ключових наукових положень, що синтезують теоретичні засади з практичними аспектами забезпечення фінансової стабільності та сталого функціонування бізнесу.

15.1. *Податковий менеджмент як інтегрований інструмент системи управління суб'єктом підприємництва*. Встановлено, що податковий менеджмент

є не просто функцією обліку та сплати податків, а інтегрованим інструментом системи управління суб'єктом підприємництва. Його ефективність визначається здатністю до стратегічного планування, оперативного управління та проактивного контролю, що забезпечує мінімізацію ризиків та підвищення конкурентоспроможності.

15.2. *Стратегічна роль вибору системи оподаткування суб'єкта підприємництва*. Обґрунтовано, що вибір оптимальної системи оподаткування є фундаментальним стратегічним рішенням, яке суттєво впливає на фінансове навантаження, адміністративні витрати та податкову безпеку суб'єкта підприємництва. Для аграрного сектору це особливо актуально, оскільки існування спеціальних режимів створює унікальні можливості для оптимізації.

15.3. *Операційне управління податками та зборами*. Систематизовано основні аспекти операційного управління ключовими податками, такими як податок на прибуток, ПДВ, податок на доходи фізичних осіб та інші. Доведено, що ретельний облік та своєчасне виконання зобов'язань є критично важливим для уникнення штрафних санкцій та забезпечення безперебійної діяльності.

15.4. *Податкове планування, оптимізація та забезпечення податкової безпеки суб'єкта підприємництва*. Визначено, що податкове планування є свідомим, системним процесом, спрямованим на легальну мінімізацію податкового навантаження. Розглянуто ключові інструменти податкового планування, що дозволяють формувати облікову політику, використовувати пільги та проводити реструктуризацію. Окремо висвітлено питання податкових ризиків та шляхів їх мінімізації.

15.5. *Роль податкової звітності, документування та контролю*. Встановлено, що податкова звітність, належне документування господарських операцій та внутрішній податковий контроль є завершальною ланкою податкового менеджменту. Ці елементи забезпечують достовірність даних, підтвердження правомірності операцій та захист інтересів підприємства під час взаємодії з контролюючими органами.

Таким чином, даний розділ комплексно розкриває управління оподаткуванням як динамічну та проактивну функцію, що забезпечує життєздатність суб'єкта підприємництва. Ефективне застосування розглянутих інструментів, методів та принципів є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності, сталого розвитку бізнесу та максимізації його конкурентних переваг в умовах динамічної та нестабільної економіки.

РОЗДІЛ 16. СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ АГРОБІЗНЕСУ

Аграрний сектор відіграє стратегічно важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, розвитку її економічного потенціалу та сільських територій. Управління суб'єктами агробізнесу є багатоаспектним і складним процесом, що вимагає від керівного персоналу не лише глибоких знань економічних закономірностей, але й розуміння унікальної специфіки с/г виробництва. На відміну від інших секторів економіки, агробізнес нерозривно пов'язаний з природними циклами, біологічними процесами та іманентними характеристиками аграрного ринку, що зумовлює унікальні управлінські виклики та відкриває особливі можливості для розвитку.

Для досягнення термінологічної чіткості в межах даної монографії принципово важливим є розмежування поняття «специфіка» та «особливості». У контексті цього розділу під **специфікою** ми розумітимемо сутнісні, визначальні риси та характеристики, які притаманні виключно або переважно аграрному сектору та справляють суттєвий, фундаментальний вплив на концептуальні підходи до управління. До таких рис належать, наприклад, залежність результатів виробництва від природно-кліматичних умов та біологічних циклів процесу виробництва, що об'єктивно обумовлює сезонність виробничих процесів, високий рівень ризиків, а також унікальні аспекти планування та прогнозування.

Натомість, під **особливостями** маються на увазі характерні ознаки чи феномени, які, хоча й можуть проявлятися в інших секторах економіки, проте в аграрному секторі вони набувають власного забарвлення, специфічного масштабу чи прояву, та вимагають адаптації загально-управлінських інструментів і методик. Прикладами таких особливостей можуть слугувати функціонування аграрного ринку з притаманною йому волатильністю цін і залежністю від державного регулювання, соціально-економічні аспекти розвитку сільських територій, питання, пов'язані з територіальною розосередженістю виробничих підрозділів, а також швидкість та характер впливу технологічних інновацій. Сучасні макроекономічні та соціокультурні умови, включаючи процеси глобалізації, загострення конкуренції, кліматичні зміни та необхідність імплементації принципів сталого виробництва, об'єктивно вимагають від суб'єктів аграрного бізнесу ефективних управлінських рішень. Ці рішення мають базуватися на комплексному врахуванні зазначених специфічних та особливих факторів, що впливають на агробізнес.

У цьому розділі досліджено специфіку та основні особливості управління суб'єктами агробізнесу. Послідовно розглянуто вплив природно-кліматичних умов на виробничий процес (специфіка), особливості обліку біологічних активів (специфіка), специфіку управління збутовою діяльністю на аграрному ринку (особливість). Окрему увагу буде приділено соціально-економічним аспектам функціонування суб'єктів агробізнесу та ролі технологіч-них інновацій у підвищенні ефективності їхньої діяльності – це особливості, які в аграрному секторі набувають специфічного прояву. Проаналізовано вплив територіальної розосередженості на управління суб'єктом агробізнесу (особливість). Окрему увагу приділено адаптивно-комбінованому підходу до управління в умовах воєнного стану, що є відповіддю на сучасні безпрецедентні виклики та потребу в

забезпеченні стійкості агробізнесу. Комплексне розуміння цих аспектів є ключовим для успішно керівництва агробізнесом в умовах динамічного зовнішнього середовища.

16.1. Природно-кліматичні фактори як детермінанти управління суб'єктами агробізнесу

Управління суб'єктами агробізнесу характеризується специфічними рисами, що суттєво відрізняють його від менеджменту в інших галузях економіки. Ця відмінність зумовлена органічним взаємозв'язком с/г виробництва з природним середовищем та його критичною залежністю від екзогенних природно-кліматичних факторів. Діяльність аграрних формувань детермінована динамікою погодних умов, циклічністю пір року та агрономічними властивостями земельних ділянок, які є ключовим засобом виробництва в цій сфері. Зазначені фактори не тільки безпосередньо впливають на технологічні операції вирощування та збирання с/г продукції, але й визначають особливості формування виробничих програм, оптимізації розподілу матеріально-технічних та фінансових ресурсів, розробки заходів із мінімізації природних ризиків, а також стратегій раціонального використання та відтворення потенціалу земельних ресурсів. Ця глибока інтеграція з природним середовищем зумовлює принципові відмінності в системі управління суб'єктами агробізнесу, вимагаючи застосування адаптивних і гнучких підходів.

Залежність аграрних формувань від природно-кліматичних факторів проявляється через низку ключових особливостей, кожна з яких має значний вплив на управлінські рішення та стратегії його розвитку. До них належать сезонність виробництва, прямий вплив погодних факторів, а також унікальна роль землі як основного засобу виробництва. Деталізація взаємозв'язків між цими факторами та різними аспектами управління суб'єктів агробізнесу представлена на рис. 16.1.1.

Розглянемо детальніше сутність та наслідки для управління суб'єктом агробізнесу кожної з цих особливостей.

1. Сезонність виробництва як визначальна характеристика управління суб'єктами агробізнесу

Сезонність виробничих процесів є фундаментальною особливістю аграрного сектору, що суттєво впливає на систему управління та визначає рівень прибутковості й стабільність агробізнесу.

На відміну від більшості інших секторів економіки, де виробнича діяльність може здійснюватися відносно рівномірно протягом календарного року, с/г органічно пов'язане з природними біологічними циклами та зміною пір року. Ключові агротехнологічні операції, такі як посів, догляд за рослинами, збирання врожаю (наприклад, зернових, плодових культур), а також виробничі процеси у тваринництві (сезонний випас худоби, періоди репродукції), безпосередньо детерміновані сприятливими агрокліматичними умовами певних періодів року. Інтенсивність прояву сезонності може варіюватися залежно від спеціалізації суб'єкта агробізнесу.

Сезонний характер виробництва глибоко впливає на систему управління ним, визначаючи специфіку прийняття управлінських рішень за декількома ключовими напрямами.

Рис. 16.1.1. Особливості прояву природно-кліматичних факторів на різні аспекти управління суб'єктів агробізнесу

Джерело: розроблено автором

По-перше, **планування** в аграрному секторі жорстко прив'язане до річних агротехнічних і кліматичних циклів, що вимагає розробки гнучких стратегічних та оперативно-тактичних планів. Формування виробничих програм, матеріально-технічного забезпечення, маркетингу та фінансових потоків має бути чітко синхронізоване з сезонними графіками, що вимагає розробки адаптивних планів, здатних до швидкого коригування.

По-друге, **розподіл ресурсів** ускладнюється значною часовою нерівномірністю потреби у людських, технічних та фінансових ресурсах. Пікові навантаження під час посівної чи збиральної кампаній створюють критичну потребу у робочій силі, техніці та обігових коштах, тоді як у міжсезоння завантаженість знижується. Ефективне управління ресурсами передбачає їхню оптимізацію протягом року, включаючи консервацію техніки, перекваліфікацію персоналу, диверсифікацію діяльності в міжсезоння та залучення тимчасової робочої сили для нівелювання сезонних піків.

По-третє, в **управлінні персоналом** коливання потреби у робочій силі вимагають ефективного найму тимчасових працівників для пікових періодів, а також утримання ключових спеціалістів у міжсезоння для забезпечення стабільності та збереження досвіду.

По четверте, **фінансове управління** характеризується асинхронністю грошових потоків: значні витрати концентруються на початкових етапах циклу, а доходи надходять лише після реалізації продукції. Цей касовий розрив зумовлює

необхідність ретельного управління оборотними коштами та активного використання фінансових інструментів, таких як кредитні лінії, для покриття сезонних дефіцитів ліквідності.

По-п'яте, процеси ***зберігання та логістики*** стикаються з викликами через концентрацію обсягів продукції після збору врожаю. Ефективне управління вимагає своєчасної організації транспортування, оптимізації процесів зберігання для мінімізації втрат якості та забезпечення можливості реалізації продукції за вигідними цінами протягом усього року, що передбачає використання сучасних складських потужностей та технологій зберігання.

Отже, врахування сезонності виробництва є критично важливим фактором забезпечення конкурентоздатності та сталого розвитку суб'єктів агробізнесу. Адаптивне планування, оптимізація використання ресурсів, ефективне управління людським капіталом та фінансовими потоками, а також налагодження дієвих систем зберігання та логістики виступають ключовими елементами стратегії управління, спрямованої на нівелювання негативних наслідків цієї фундаментальної особливості с/г виробництва.

2. Вплив погодних факторів як ключовий елемент нестабільності управління суб'єктом агробізнесом.

Однією з найбільш значущих та практично неконтрольованих особливостей, що визначають специфіку управління суб'єктом агробізнесу, є безпосередній та суттєвий вплив погодних факторів на результативність виробничої діяльності. Непередбачуваність та інтенсивність їхнього прояву створюють системну нестабільність, вимагаючи від управлінського персоналу постійної адаптації та комплексних стратегій мінімізації ризиків. На відміну від підприємств промисловості, функціонування яких відбувається у більш стабільних та регульованих умовах, с/г виробництво перебуває у критичній залежності від динаміки атмосферних процесів. Рівень врожайності с/г культур та продуктивність тваринництва характеризуються значною амплітудою коливань, зумовленою сприятливістю або несприятливістю метеорологічних умов протягом вегетаційного періоду рослин чи періоду утримання тварин.

Основні погодні фактори чинять детермінуючий вплив на аграрне виробництво, вимагаючи відповідних управлінських стратегій. До таких факторів належать:

1) **Екстремальні температурні режими** (тривалі заморозки, аномальна спека), які здатні спричинити значні пошкодження або повну втрату посівів, а також негативно впливати на фізіологічні процеси росту та розвитку рослин і тварин, знижуючи їх продуктивність. Стратегії мінімізації цих ризиків включають використання стійких до температурних коливань сортів/порід, застосування агротехнічних заходів (наприклад, задимлювання для захисту від заморозків), системи контролю мікроклімату у тваринницьких приміщеннях, а також активне використання агрострахування.

2) **Опади** є критичним фактором: дефіцит атмосферної вологи (посуха) призводить до висушування ґрунту, нестачі продуктивної вологи для рослин та критичного зниження врожайності, тоді як надмірні опади (повені, затяжні зливи) зумовлюють затоплення с/г угідь, вимивання поживних елементів з ґрунту та створюють сприятливі умови для розвитку фітопатогенів і розмноження шкідників. Управління цими ризиками передбачає впровадження систем

зрошення, використання вологозберігаючих технологій обробітку ґрунту, вибір засухостійких культур, вдосконалення систем відведення поверхневих вод.

3) **Сонячне випромінювання**, зокрема інтенсивність та тривалість фотосинтетично активної радіації (ФАР – це частина сонячного випромінювання, що використовується рослинами для фотосинтезу), є критично важливим для забезпечення процесів фотосинтезу та формування врожаю с/г культур. Недостатність або надмірність ФАР може негативно впливати на розвиток рослин, вимагаючи правильного вибору термінів сівби, густоти стояння рослин, використання сортів, адаптованих до місцевого світлового режиму, та застосування сівозмін.

4) **Вітровий режим**, особливо сильні вітри, може спричиняти механічні пошкодження рослин (вилягання, обламування), ерозію ґрунтового покриву та сприяти поширенню збудників хвороб і шкідників с/г культур на значні відстані. Для нівелювання цих впливів полезахисних лісосмуг, використання вітростійких сортів, застосування ґрунтозахисних технологій обробітку.

5) **Вологість повітря** є одним з ключових факторів, що впливають на розвиток грибкових захворювань рослин та життєдіяльність шкідників (висока вологість сприяє розвитку гнилей, тоді як низька може посилювати посушливий стрес). Стратегії мінімізації ризиків включають оптимізацію норм поливу (за наявності зрошення), вентиляцію в теплицях/тваринницьких приміщеннях, вибір сортів з підвищеною стійкістю до грибкових захворювань та своєчасний захист рослин.

6) **Стихійні гідрометеорологічні явища** (градобої, шквальні вітри, буревії, снігові замети та інші аномальні явища) здатні завдавати миттєвої та значної шкоди с/г угіддям, виробничій інфраструктурі та будівлям, що призводить до значних економічних збитків. Це вимагає агрострахування як ключовий механізм компенсації збитків, географічної диверсифікації виробничих потужностей та інвестицій в захисні споруди (наприклад, градозахисні сітки).

6) Окрім зазначених, варто враховувати **біологічні ризики, що корелюють з погодою**, такі як розвиток патогенів (вірусів, бактерій, грибків), шкідників та бур'янів. Вони можуть поширюватись або розвиватись залежно від погодних умов, призводячи до зниження врожайності та якості продукції. Для їх контролю впроваджуються інтегровані системи захисту рослин (ІСЗР), використовуються стійкі сорти, біологічні та хімічні засоби захисту, а також здійснюється постійний моніторинг полів.

Управління ризиками, асоційованими з впливом погодних факторів, є одним з пріоритетних завдань менеджменту суб'єктів агробізнесу. Для мінімізації негативного впливу несприятливих погодних умов застосовуються відповідні стратегії. Серед них виділяється **агрострахування**, яке дозволяє частково компенсувати фінансові збитки, спричинені несприятливими погодними явищами (наприклад, страхування врожаю від засух або повеней), тим самим стабілізуючи фінансове становище суб'єкта господарювання. **Диверсифікація виробництва**, що передбачає розширення спектру вирощуваних культур та видів тварин з різними агроекологічними вимогами та біологічними циклами сприяє зниженню загального ризику втрат від погодних аномалій. Прикладом є вирощування як зернових, так і олійних культур, що мають різні періоди дозрівання та різну стійкість до погодних стресів, або поєднання рослинництва з тваринництвом.

Впровадження адаптивних агротехнологій (наприклад, застосування засухостійких або вологостійких сортів і гібридів, систем зрошення та фертигації, технологій мінімального обробітку ґрунту та вологозберігаючих практик) підвищує стійкість агроекосистем до кліматичних змін. Це може включати інвестування в системи крапельного зрошення для ефективного використання води або вибір сортів, стійких до певних хвороб, поширення яких пов'язане з погодою. **Прогнозування та оперативно-тактичне реагування**, що включає систематичний моніторинг метеорологічних прогнозів та оперативне впровадження заходів для мінімізації потенційних негативних наслідків (наприклад, захист посівів від весняних заморозків, екстрений збір врожаю перед несприятливим погодним явищем), є ключовим управлінським рішенням. Розробка гнучких виробничих планів, які можуть бути оперативно скориговані залежно від поточних та прогнозних погодних умов, є невід'ємною частиною цього процесу. **Географічна диверсифікація виробничих потужностей**, яка полягає у розміщенні виробничих підрозділів у різних агрокліматичних зонах дозволяє зменшити залежність від погодних умов в одному конкретному регіоні, розподіляючи ризики. Це може означати придбання або оренду земель у різних областях або навіть регіонах. **Розвиток меліоративної інфраструктури**, зокрема створення та модернізація систем зрошення та дренажу забезпечує регулювання водного балансу ґрунту, підвищуючи стійкість до засух і перезволожень та стабілізуючи врожайність. Прикладом є будівництво або відновлення зрошувальних систем, що дозволяє контролювати вологість ґрунту незалежно від природних опадів. Нарешті, **інвестиції в інформаційні системи та науково-технічна співпраця** є важливим управлінським рішенням. Застосування сучасних інформаційних систем для покращення прогнозування погоди, оцінки ризиків та моделювання кліматичних змін, а також обмін інформацією щодо методів прогнозування, адаптивних агротехнологій та кращих практик з міжнародними науковими та виробничими організаціями сприяє підвищенню стійкості агробізнесу до кліматичних викликів.

Таким чином, ефективне управління суб'єктом агробізнесу в умовах високої залежності від погодних факторів вимагає постійного моніторингу агрометеорологічної ситуації, комплексної оцінки потенційних ризиків та розробки і впровадження ефективних стратегій їхньої мінімізації. Це дозволяє забезпечити більшу стабільність виробництва та мінімізувати економічні втрати від непередбачуваних погодних явищ.

3. Земля як основний засіб виробництва та об'єкт специфічного управління в агробізнесі

На відміну від більшості інших секторів економіки, де основні засоби виробництва переважно є створеними людиною (машини, обладнання, будівлі), в агробізнесі земля виступає первинним, незамінним та відтворюваним засобом виробництва. Її унікальні характеристики мають визначальний вплив на ефективність господарювання та потребують специфічних управлінських рішень, відмінних від, наприклад, промислового менеджменту.

До ключових характеристик землі як засобу виробництва, що вимагають специфічних управлінських підходів, належать її **родючість.** Це природна та динамічна здатність ґрунту забезпечувати рослини необхідними елементами живлення, вологою та повітрям для їх оптимального росту і розвитку. Рівень

родючості детермінований як природними факторами (геологічна будова, клімат, типологія ґрунту), так і антропогенним впливом (системи землекористування, внесення добрив, меліоративні заходи). Деградовані ґрунти знижують потенціал врожайності, тому управління родючістю є постійним і стратегічно важливим завданням суб'єкта агробізнесу, що охоплює заходи з її підтримки, відновлення та підвищення на довгострокову перспективу шляхом регулярного агрохімічного аналізу ґрунту, застосування науково обґрунтованих сівозмін та збалансованого внесення органічних і мінеральних добрив.

Місцезнаходження земельної ділянки має фундаментальне економічне та агрономічне значення. Воно не лише визначає агрокліматичні умови (кількість опадів, температурний режим, тривалість вегетаційного періоду), що безпосередньо впливають на вибір культур для вирощування та продуктивність тваринництва, але й зумовлює доступність до транспортної інфраструктури, ринків збуту, людських ресурсів та інших критично важливих факторів виробництва. Вартість землі та її інвестиційна привабливість також значною мірою залежать від її локації вимагає оптимізації логістичних маршрутів, налагодження ефективної взаємодії з переробними підприємствами та пошуку нових ринків збуту.

Розмір земельного банку є одним з ключових кількісних факторів, що визначають потенційний обсяг виробництва та можливості для застосування масштабних (економія на масштабі) та інноваційних технологій. Ефективне управління земельними ресурсами включає інтенсифікацію виробництва на існуючих площах, раціональне використання кожного гектара та, за можливості, розширення земельного банку (оренда/придбання) відповідно до стратегічних цілей суб'єкта агробізнесу та ринкової кон'юнктури.

Рельєф поверхні земельних ділянок (рівнинність, крутизна нахилів, наявність ярів чи балок) суттєво впливають на вибір технологій обробітку ґрунту, можливості використання різних типів с/г техніки, а також зумовлюють ризики водної та вітрової ерозії. Нерівний рельєф може ускладнювати обробіток ґрунту, тому управління рельєфом може включати застосування спеціалізованої техніки, впровадження комплексних протиерозійних заходів, таких як контурна оранка, терасування схилів, створення водозатримуючих валів та лісосмуг, спрямованих на оптимізацію використання землі та запобігання її деградації.

Правовий статус (власність та оренда) форми володіння землею (повна власність чи довгострокова/короткострокова оренда) суттєво впливає на стратегічні рішення щодо обсягу та характеру інвестицій у землю, застосування довгострокових технологій землеробства та рівень відповідальності за її стан і відтворення продуктивного потенціалу. Власність забезпечує більшу стабільність та мотивацію для інвестицій у збереження ґрунтів, тому оптимальними стратегіями є укладання довгострокових договорів оренди, інвестиції у поліпшення власних земель тощо.

Унікальні характеристики землі вимагають від суб'єктів агробізнесу застосування специфічних, науково обґрунтованих **методів управління**, спрямованих на її раціональне використання, збереження, підвищення продуктивного потенціалу та забезпечення екологічної стійкості. До таких методів належать **сівозміни** – науково обґрунтоване чергування с/г культур у часі (по роках) і на території (по полях) з метою підтримання та підвищення родючості ґрунту,

ефективної боротьби зі шкідниками, хворобами та бур'янами, а також оптимізації використання поживних речовин та водних ресурсів. Сівозміни є фундаментальним елементом стратегії сталого землекористування. **Обробіток ґрунту** включає застосування диференційованих систем обробітку (традиційна оранка, мінімальний обробіток – No-Till, нульовий обробіток – Strip-Till) з урахуванням типу ґрунту, вирощуваної культури, кліматичних умов та необхідності збереження вологи, запобігання ерозії та оптимізації структури ґрунту. **Меліорація** представляє собою комплекс гідротехнічних та агролісомеліоративних заходів, спрямованих на поліпшення гідрологічного режиму ґрунту (осушення заболочених земель, зрошення засушливих територій), боротьбу з засоленням, закисленням та переущільненням ґрунтів. Це є частиною довгострокових інвестицій у підвищення якості та продуктивності земельних угідь. **Внесення добрив** передбачає збалансоване та науково обґрунтоване застосування органічних та мінеральних добрив на основі агрохімічного аналізу ґрунту для поповнення запасів поживних речовин, підвищення його родючості, оптимізації живлення рослин та, як наслідок, збільшення врожайності. **Захист ґрунту від ерозії** реалізується через впровадження комплексних протиерозійних заходів, що включають агротехнічні (контурна оранка, смугове розміщення посівів, залуження), гідротехнічні (будівництво ставків-накопичувачів) та лісомеліоративні (створення полезахисних смуг, закріплення ярів) практики для запобігання руйнуванню верхнього родючого шару ґрунту та його деградації. **Цифрові технології в землеробстві** (точне землеробство) полягає у використанні сучасних технологій, таких як дані дистанційного зондування (супутникові знімки, БПЛА), GPS-навігація, датчики ґрунту та інтелектуальні системи управління для диференційованого внесення ресурсів (насіння, добрива, засоби захисту рослин) та оптимізації агротехнічних операцій. Це дозволяє максимально раціонально використовувати земельний банк, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Нарешті, **державна політика у сфері земельних відносин** формує законодавче та регуляторне поле, що визначає правила використання земель, програми підтримки раціонального землекористування та охорони ґрунтів. Ефективна взаємодія суб'єкта аграрного бізнесу з державними органами та врахування цих норм є критично важливим для оптимізації структури земельного банку, забезпечення законності діяльності та отримання державної підтримки.

Таким чином, ефективне управління земельними ресурсами, що включає стратегії раціонального використання, збереження та відтворення родючості, є фундаментальною запорукою сталого розвитку суб'єкта агробізнесу, підвищення його конкурентоздатності та забезпечення продовольчої безпеки. Це вимагає комплексного, системного та довгострокового підходу до використання основного засобу виробництва в сільському господарстві.

16.2. Аграрне виробництво: специфіка управління, зумовлена біологічними особливостями

Аграрне виробництво, на відміну від промислового, базується на складних біологічних процесах росту та розвитку живих організмів – рослин і тварин. Це обумовлює необхідність врахування їхніх унікальних особливостей при прийнятті

управлінських рішень, що стосуються всього виробничого циклу. Відтак, успішне управління в аграрному секторі економіки вимагає від менеджерів не лише економічних знань, але й ґрунтовного розуміння біологічних чинників. Ці чинники визначають специфіку виробничих циклів, рівень ризиків та характер формування готової продукції, а також зумовлюють значну залежність від природних умов та обмежують можливість повного контролю над виробничими процесами.

До основних біологічних особливостей, що впливають на різні аспекти управлінської діяльності суб'єктів агробізнесу та зумовлюють його специфіку, відносяться: тривалість виробничого циклу; біологічні ризики; нерівномірність надходження с/г продукції. Концептуальне узагальнення цих особливостей та їхнього впливу на управлінську діяльність представлено на рис. 16.2.1.

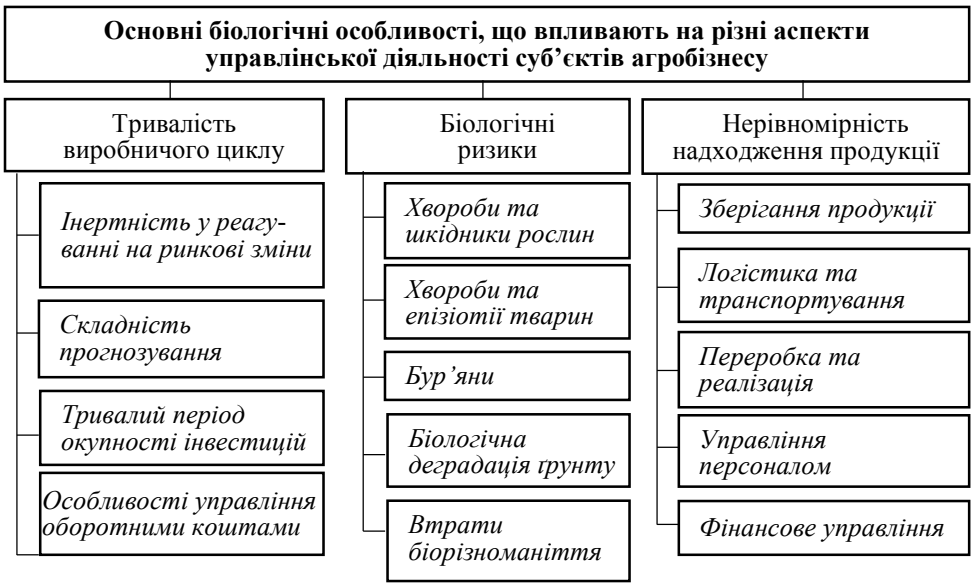


Рис. 16.2.1. Основні біологічні особливості, що впливають на різні аспекти управлінської діяльності суб'єктів агробізнесу

Розглянемо детальніше сутність та наслідки для управління суб'єктом агробізнесу кожної з цих особливостей.

1. Тривалість виробничого циклу як фактор специфіки управління

Однією з фундаментальних біологічних особливостей, яка суттєво впливає на систему управління суб'єктом агробізнесу, є істотна тривалість виробничого циклу як у рослинництві, так і у тваринництві. Цей фактор зумовлює специфічні управлінські виклики. На противагу промисловому виробництву, де процес трансформації сировини у готову продукцію часто відбувається в стислі терміни та в контрольованих умовах, аграрне виробництво органічно інтегроване в біологічні цикли живих організмів і вимагає значного часового проміжку для їх повного розвитку та формування кінцевого продукту. У рослинництві від моменту посіву (або посадки) до збирання врожаю проходить значний період, детермінований біологічними особливостями культури, її сортом та агрокліматичними умовами регіону. період може варіюватися від декількох місяців (для однорічних зернових, овочевих культур) до кількох років (для

багаторічних плодових насаджень та ягідних культур). Аналогічно у тваринництві процес вирощування тварин до досягнення ними товарної ваги, продуктивного віку або репродукційної зрілості також є тривалим. Тривалість цього циклу залежить від виду та породи тварин, охоплюючи від кількох місяців (для птиці, свиней) до декількох років (для великої рогатої худоби).

Ця тривалість виробничого циклу має важливі наслідки для управління суб'єктами агробізнесу, зумовлюючи специфічні виклики та потребуючи адаптивних стратегій.

По-перше, вона обумовлює **інертність у реагуванні на ринкові зміни.** Обмежена адаптивність суб'єктів агробізнесу до оперативних коливань попиту та цін на с/г продукцію зумовлена тим, що управлінські рішення щодо формування структури виробництва (наприклад, посівних площ або поголів'я тварин), прийняті в поточному періоді, матимуть економічні наслідки та вплинуть на ринкову пропозицію лише через значний часовий лаг. Це об'єктивно вимагає від менеджменту глибинного аналізу ринкових тенденцій та довгострокового стратегічного прогнозування. Для часткового нівелювання ризиків цінових коливань у довгостроковому періоді може бути ефективним використання форвардних контрактів та інших інструментів хеджування.

По-друге, значна тривалість циклу **ускладнює прогнозування.** Прийняття ключових виробничих рішень на ранніх етапах циклу, задовго до отримання кінцевого продукту, зумовлює високу невизначеність та складність точного прогнозування майбутнього рівня попиту, цінової динаміки та інших ринкових чинників. Помилки у прогнозуванні можуть спричинити суттєвий дисбаланс обсягів продукції на ринку, призводячи до надвиробництва (що спричиняє падіння цін та економічні втрати) або дефіциту (з потенційною втратою ринкових можливостей та незадоволеним попитом). Стратегії протидії включають постійний моніторинг ринкових тенденцій; використання аналітичних інструментів та моделей для покращення прогнозування; розробка сценарних планів на випадок різних ринкових ситуацій.

Агробізнес, особливо у сегментах, пов'язаних із багаторічними насадженнями, будівництвом складних іригаційних систем чи розвитком великих тваринницьких комплексів, характеризується порівняно ***тривалим періодом окупності інвестицій***. Це прямо обумовлено значною тривалістю біологічних виробничих циклів та поетапним нарощуванням виробничих потужностей/обсягів продукції. Така особливість вимагає залучення довгострокового фінансування (кредитів, інвестиційного капіталу, лізингу) та обов'язкової розробки детальних інвестиційних та бізнес-планів, які враховують горизонт окупності та передбачають стадії виходу на проєктну потужність. Крім того, тривалість виробничого циклу може негативно впливати на інноваційну активність суб'єкта підприємництва, оскільки впровадження нових технологій та їхній економічний ефект також проявляються з часовим лагом, вимагаючи довгострокового бачення та готовності до відкладеного результату. Управлінські стратегії в цьому аспекті зосереджені на залученні довгострокового фінансування (інвестиційних кредитів, стратегічних інвестицій); розробці детальних та обґрунтованих інвестиційних планів, а також формуванні фондів для інноваційного розвитку.

Нарешті, тривалий виробничий цикл зумовлює **особливості управління оборотними коштами**. Виникає значний розрив у часі між здійсненням поточних виробничих витрат (насіння, корми, добрива, пальне, заробітна плата тощо) та моментом отримання доходу від реалізації готової продукції. Ця асинхронність грошових потоків вимагає від суб'єктів агробізнесу винятково ефективного та інтенсивного управління оборотними коштами, включаючи ретельне планування фінансових потреб на весь період виробничого циклу, оптимізацію використання власних коштів та, за потреби, залучення короткострокових фінансових інструментів (короткострокові кредити, овердрафт) для покриття тимчасових дефіцитів ліквідності та забезпечення безперервності виробничого процесу. Ефективне управління грошовими потоками та оборотними коштами; ретельне планування фінансування поточних витрат; залучення короткострокових фінансових інструментів для покриття тимчасових дефіцитів ліквідності є запорукою стабільності в цих умовах.

Отже, ефективне управління суб'єктом агробізнесу в умовах тривалого виробничого циклу вимагає комплексного підходу, що базується на стратегічному плануванні, високоточному прогнозуванні ринкових умов та споживчого попиту, раціональному управлінні фінансовими ресурсами (особливо оборотним капіталом) та постійному пошуку механізмів адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Лише інтеграція цих управлінських функцій дозволяє нівелювати ризики, пов'язані з біологічною інертністю виробництва, та забезпечити сталий розвиток суб'єкта господарювання.

2. Біологічні ризики та їхній вплив на управлінські рішення

Управління агробізнесом нерозривно пов'язане з біологічними ризиками, які є невід'ємною частиною живих виробничих систем. На відміну від промисловості, де технологічні процеси переважно контрольовані, у с/г продуктивність залежить від здоров'я та розвитку біологічних об'єктів – рослин і тварин. Це зумовлює унікальний спектр загроз, що вимагають специфічних управлінських підходів.

Одним з основних біологічних ризиків є **хвороби та шкідники рослин**. Поширення фітопатогенів (вірусів, бактерій, грибків) та шкідливих організмів може призвести до значних втрат врожаю, зниження його якості та зростання виробничих витрат на заходи захисту. Темпи поширення хвороб часто є експоненційними, що вимагає швидкого та адекватного реагування, оскільки наслідками є зниження врожайності, погіршення якості продукції та збільшення витрат на засоби захисту. Для мінімізації цих загроз застосовуються стратегії, що включають впровадження інтегрованих систем захисту рослин (ІСЗР), використання стійких сортів та гібридів, регулярний моніторинг полів, своєчасне застосування біологічних та хімічних засобів захисту, а також дотримання сівозмін.

Значним викликом є також **хвороби та епізоотії тварин**. Захворювання, епідемії та епізоотії (спалахи хвороб серед тварин) можуть призвести до значних втрат поголів'я, зниження продуктивності (молока, м'яса, яєць), погіршення якості продукції та додаткових витрат на ветеринарне обслуговування, карантинні заходи та утилізацію. Це проявляється у масовому падежі тварин, зниженні продуктивності, високих ветеринарних витратах та репутаційних втратах. Управлінські стратегії передбачають суворий ветеринарно-санітарний контроль, профілактичну вакцинацію, дотримання зоогігієнічних норм утримання,

карантинні заходи, регулярний моніторинг стану здоров'я тварин та розробку планів реагування на спалахи хвороб.

Проблему становлять і **бур'яни**. Забур'яненість посівів конкурує з культурними рослинами за світло, воду та поживні речовини, що призводить до зниження врожайності та ускладнює збирання врожаю. Як наслідок, відбувається зниження врожайності та підвищення витрат на збирання. Для боротьби з ними стратегії включають оптимізацію сівозмін, своєчасний та якісний обробіток ґрунту, застосування гербіцидів, а також використання біологічних методів боротьби та моніторинг забур'яненості.

Ще одним аспектом є **біологічна деградація ґрунту**. Виснаження ґрунту, втрата гумусу, порушення мікробіологічного балансу через нераціональне використання земель призводить до зниження його родючості та продуктивності, що проявляється у падінні врожайності, зростанні потреби у добривах та деградації земельного банку. Стратегії протидії включають застосування ґрунтозахисних та ресурсозберігаючих технологій (No-Till, Strip-Till), сидерацію, внесення органічних добрив, раціональні сівозміни та агрохімічний моніторинг.

Не менш важливим є питання **втрати біорізноманіття**. Зменшення видового розмаїття культурних рослин та порід тварин, а також корисних організмів (комах-запилювачів, ґрунтових мікроорганізмів) може негативно вплинути на стабільність агроекосистем та їхню здатність протистояти стресовим факторам. Це веде до зниження стійкості агроекосистем та посилення вразливості до хвороб та шкідників. Управлінські стратегії спрямовані на впровадження диверсифікованих сівозмін, використання різних сортів та гібридів, збереження природних екосистем навколо полів та підтримку корисної ентомофауни.

Управління біологічними ризиками вимагає від суб'єктів господарювання постійного моніторингу біологічного середовища, оперативного реагування та впровадження профілактичних заходів. Ключові стратегії включають ***агрострахування*** як ефективний інструмент для компенсації фінансових втрат, спричинених реалізацією біологічних ризиків; ***впровадження новітніх технологій***, таких як біотехнології, прецизійне землеробство та системи раннього попередження і діагностики хвороб; ***диверсифікацію виробництва*** шляхом розширення асортименту культур та порід тварин з різним рівнем стійкості до тих чи інших біологічних ризиків; ***забезпечення наявності кваліфікованого персоналу*** – агрономів, ветеринарів та інших фахівців, здатних своєчасно ідентифікувати загрози та розробляти ефективні заходи протидії; а також ***співпрацю*** з науково-дослідними установами для отримання актуальної інформації про нові хвороби, шкідників та методи боротьби з ними.

Отже, ефективне управління біологічними ризиками є критично важливим для забезпечення стабільності та прибутковості аграрного виробництва. Це передбачає не лише оперативне реагування на загрози, але й системний, проактивний підхід до профілактики та підвищення біологічної стійкості агроекосистем.

3. Нерівномірність надходження сільськогосподарської продукції: управлінські виклики та шляхи оптимізації

Однією з ключових біологічних особливостей, що визначає специфіку операційного менеджменту в агробізнесі є нерівномірність надходження с/г продукції. На відміну від промислового виробництва, де випуск готової продукції

часто відбувається безперервно або з рівномірними інтервалами, с/г характеризується концентрацією обсягів продукції протягом коротких, інтенсивних періодів – сезонів збирання врожаю чи масового забою худоби. Ця особливість створює значні виклики для операційного менеджменту, вимагаючи ретельного планування та координації всіх етапів виробництва та реалізації.

У рослинництві переважна більшість продукції (зернові, олійні культури, овочі, фрукти) надходить протягом декількох тижнів або місяців після дозрівання. Це обумовлено біологічними циклами розвитку рослин та необхідністю збору врожаю в оптимальні агротехнічні терміни для збереження якості та мінімізації втрат. У тваринництві нерівномірність може проявлятися у пікових періодах забою тварин, сезонності виробництва молока або яєць, пов'язаній з репродуктивними циклами або технологіями утримання.

Ця нерівномірність обумовлює наступні управлінські виклики та потребує спеціалізованих стратегій. Насамперед, **зберігання продукції**. Концентрація значних обсягів продукції протягом короткого періоду створює нагальну потребу у достатніх та якісних складських потужностях. Неадекватне зберігання призводить до значних втрат продукції (псування, гниття, пошкодження шкідниками) та зниження її якості, що безпосередньо впливає на прибутковість. Стратегії управління зберіганням включають інвестиції у сучасні сховища (елеватори, овочесховища, холодильники) з регульованим мікрокліматом, впровадження ефективних технологій зберігання (активна вентиляція, охолодження), а також регулярний моніторинг стану продукції.

По-друге, **логістика та транспортування.** Пікове надходження продукції створює величезне навантаження на транспортну інфраструктуру та логістичні ланцюги. Неспроможність оперативно вивезти продукцію з поля чи ферми може призвести до її втрат, простоїв техніки та додаткових витрат. Стратегії у сфері логістики передбачають розробку детальних планів перевезення, укладання довгострокових договорів з транспортними компаніями, оптимізацію маршрутів, використання власного автопарку або кооперацію з іншими виробниками для спільного використання транспорту.

По-третє, **переробка та реалізація.** Концентрація пропозиції на ринку після збирання врожаю може спричинити падіння цін через перевищення попиту. Це вимагає від суб'єктів аграрного підприємництва розробки ефективних стратегій збуту. До них належать укладання форвардних контрактів, співпраця з переробними підприємствами, розвиток власної переробки для доданої вартості, диверсифікацію каналів збуту (оптова, роздрібна торгівля, експорт) та використання маркетингових інструментів для стимулювання попиту.

По-четверте, **управління персоналом**. Сезонний характер надходження продукції зумовлює нерівномірну потребу у робочій силі. Пікові періоди вимагають значного збільшення персоналу, тоді як у міжсезоння спостерігається його надлишок. Стратегії управління персоналом включають залучення тимчасових працівників, оптимізацію графіків роботи, навчання та перекваліфікацію персоналу для виконання інших завдань у міжсезоння (ремонт техніки, підготовка полів), а також розробку гнучких систем оплати праці.

Нарешті, **фінансове управління**. Нерівномірність надходження продукції впливає на грошові потоки, створюючи дефіцит ліквідності у періоди значних

витрат (перед посівною чи збиральною) та надлишок після реалізації. Це вимагає ретельного планування фінансових ресурсів та використання специфічних інструментів. Стратегії фінансового менеджменту охоплюють планування cash flow, формування резервних фондів, залучення короткострокових кредитів (наприклад, під заставу майбутнього врожаю), а також оптимізацію дебіторської та кредиторської заборгованості.

Таким чином, ефективне управління в умовах нерівномірного надходження с/г продукції передбачає інтегрований підхід до планування, логістики, зберігання, переробки та реалізації. Впровадження інноваційних технологій, гнучкість в управлінні ресурсами та ризиками, а також стратегічна орієнтація на довгострокову стабільність є ключовими для успішного функціонування агробізнесу в цих умовах.

16.3. Ринкові фактори як детермінанти управління в агробізнесі

Специфіка функціонування аграрного ринку має детермінативний вплив на всі аспекти управління суб'єктом агробізнесу. Ефективне врахування цих унікальних характеристик є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та стратегічного розвитку підприємств у даній галузі. Ринок с/г продукції характеризується низкою системних особливостей, які суттєво впливають на діяльність суб'єктів агробізнесу та зумовлюють необхідність застосування специфічних управлінських підходів.

Серед ключових особливостей функціонування ринку с/г продукції, які впливають на систему управління суб'єктів агробізнесу доцільно виділити наступні: висока конкуренція на ринку с/г продукції; низька еластичність попиту на більшість видів продукції; державне регулювання аграрного сектору економіки; проблеми зі збутом с/г продукції. Концептуальне узагальнення цих особливостей та їхнього впливу на систему управління представлено на рис. 16.3.1.

Високий рівень конкуренції зумовлює низку управлінських викликів та вимог. Висока конкуренція проявляється у тому, що багато різноманітних гравців на ринку активно змагаються за споживача та ресурси, що веде до інтенсивного цінового тиску та впливу на прибутковість. Це посилює цінову боротьбу, ускладнює збут продукції, критично актуалізує диференціацію та зростання ролі маркетингу та брендингу.

По-перше, спостерігається **посилення цінового тиску**. В умовах жорсткої конкурентної боротьби, особливо для невеликих виробників, існує обмежена ринкова влада для впливу на ціноутворення. Масова пропозиція продукції, зокрема в періоди пікового збору врожаю, часто призводить до значного зниження ринкових цін. Це спонукає суб'єктів агробізнесу до постійного *контролю витрат* та системного *підвищення операційної ефективності виробництва* з метою збереження прибутковості та забезпечення цінової конкурентоспроможності. Ефективне управління витратами дозволяє виробникам залишатися рентабельними навіть за умов низьких цін.

По-друге, виникає ***ускладнення збуту продукції та необхідність стабільних каналів***. В умовах значної кількості пропозиції суб'єктам агробізнесу стає все складніше забезпечити стабільні та вигідні канали збуту своєї продукції.

Рис. 16.3.1. Ключові особливості функціонування ринку сільгосппродукції, що впливають на систему управління суб'єктів агробізнесу

Це вимагає проактивного пошуку покупців, *налагодження довгострокових партнерських відносин* з переробними підприємствами, великими торговельними мережами, оптовими ринками або кінцевими споживачами. Конкуренція за доступ до ефективних та прибуткових каналів збуту є вкрай жорсткою, що зумовлює потребу у *розвитку власної логістики та збутових мереж* або тісної *кооперації з іншими учасниками ринку*.

По-третє, спостерігається **критична актуалізація диференціації продукції та послуг**. Для успішної конкуренції та отримання стійких ринкових переваг, суб'єктам агробізнесу необхідно активно розробляти та впроваджувати *стратегії диференціації*. Це може включати: виробництво унікальної продукції, що відрізняється вищою якістю (наприклад, преміум-сегмент); екологічністю (наприклад, органічна, біодинамічна продукція без ГМО); унікальними сортовими характеристиками (екзотичні фрукти, спеціальні сорти овочів), специфічним способом виробництва (наприклад, крафтова фермерська продукція) або наданням додаткових сервісів (фасування, доставка, консультації). Диференціація дозволяє знизити цінову залежність, формувати лояльність споживачів та створювати міцну конкурентну позицію.

По-четверте, спостерігається ***зростання ролі маркетингу***. В умовах високої конкуренції ефективні *маркетингові стратегії* стають критично важливим інструментом для залучення та утримання клієнтів. Це охоплює: *розробку та просування власного бренду* продукції або підприємства; активну участь у

галузевих виставках та ярмарках; використання сучасних інструментів *цифрового маркетингу* (інтернет-маркетинг, соціальні мережі, контент-маркетинг); *розвиток прямих продажів* кінцевим споживачам (наприклад, через власні магазини, онлайн-платформи, фермерські ринки); а також системне *формування позитивного іміджу* суб'єкта агробізнесу та його продукції через прозорість, соціальну відповідальність та комунікації.

Отже, управління суб'єктом агробізнесу в умовах високої конкуренції вимагає від керівництва стратегічного мислення, гнучкості, здатності до інновацій, постійного пошуку шляхів підвищення ефективності виробництва, активного та диверсифікованого маркетингу, а також налагодження міцних партнерських зв'язків з усіма учасниками ринкового ланцюга. Застосування цих підходів є запорукою забезпечення стійкості та зростання в динамічному конкурентному середовищі.

2. Низька еластичність попиту: управлінські наслідки та стратегії мінімізації ризиків

Однією з фундаментальних характеристик ринку більшості основних продуктів харчування є низька цінова еластичність попиту. Цей економічний показник відображає, наскільки відсотків зміниться обсяг попиту на товар у відповідь на відсоткову зміну його ціни. Для таких базових продуктів, як зерно, хліб, молоко, м'ясо, овочі та інші товари першої необхідності, коефіцієнт цінової еластичності попиту є відносно низьким (як правило, менше одиниці).

Сутність цього явища полягає в тому, що навіть значні коливання ринкових цін на ці продукти призводять до порівняно незначних змін в обсягах їхнього споживання. Це зумовлено тим, що сс/г продукція є життєво необхідною для забезпечення продовольчих потреб населення, і споживачі змушені купувати її незалежно від незначних цінових коливань. Це створює як виклики, так і певні особливості у формуванні управлінських рішень. Для аграрного підприємства це означає обмеженість цінової стратегії, зростання ризиків при надвиробництві та ключову роль контролю витрат. Стратегії управління в цих умовах вимагають фокусу на управлінні обсягами та витратами, диверсифікації ринків збуту та можливостей для переробки, впровадженні сучасних технологій та обґрунтуванні державної підтримки.

Низька еластичність попиту має низку важливих управлінських наслідків для суб'єктів агробізнесу, що вимагають розробки специфічних стратегій.

По-перше, це обумовлює **обмеженість цінової стратегії**. В умовах низької еластичності попиту окремі с/г товаровиробники мають обмежені можливості для суттєвого збільшення своїх доходів виключно за рахунок підвищення цін на основні види продукції. Спроба значного підвищення ціни може призвести до незначного зниження загального попиту на ринку, проте для окремого виробника це може обернутися суттєвою втратою частки ринку через високу конкуренцію з боку інших суб'єктів господарювання, які пропонують аналогічну продукцію за нижчими цінами. Таким чином, цінова політика стає інструментом збереження частки ринку, а не максимізації доходу, що змушує суб'єктів агробізнесу зосереджуватися на інших важелях впливу.

По-друге, спостерігається **зростання ризиків при надвиробництві**. Низька еластичність попиту на аграрну продукцію суттєво підвищує ризики, пов'язані з надвиробництвом. У ситуаціях, коли на ринку виникає надлишок пропозиції

(наприклад, внаслідок сприятливих агрокліматичних умов, високих врожаїв або неточного планування виробництва), навіть значне зниження ціни не забезпечує пропорційного зростання попиту. Це неминуче спричиняє кризу збуту, накопичення надлишкових запасів, логістичні проблеми та значні фінансові втрати для виробників. Управління в таких умовах вимагає *точного прогнозування обсягів виробництва*, ефективної *диверсифікації ринків збуту* та *наявності можливостей для переробки* надлишкової продукції з метою підвищення її доданої вартості та розширення каналів реалізації.

По-третє, визнається **ключова роль контролю витрат**. Зважаючи на обмеженість можливостей впливу на ціноутворення, ефективний контроль виробничих витрат стає визначальним фактором забезпечення прибутковості агробізнесу. Зниження собівартості продукції дозволяє виробникам підтримувати конкурентоспроможність та генерувати прибуток навіть в умовах низьких ринкових цін. Це вимагає *впровадження сучасних агротехнологій, оптимізації виробничих процесів, ресурсозбереження* (енергія, вода, добрива), а також *постійного моніторингу та аналізу* всіх складових витрат. Запровадження інноваційних практик, таких як точне землеробство, може значно покращити ефективність використання ресурсів.

Нарешті, низька еластичність попиту є **обґрунтуванням державної підтримки**. Низька еластичність попиту на основні види с/г продукції є вагомим науковим обґрунтуванням необхідності державного регулювання аграрного ринку та надання цільової державної підтримки товаровиробникам. Заходи такої підтримки можуть включати *стабілізацію цін* (через закупівельні інтервенції, субсидії), *підтримку доходів фермерів, регулювання обсягів виробництва* (через квотування або стимулювання диверсифікації культур), а також *формування стратегічних резервів* для уникнення кризових ситуацій, пов'язаних з надвиробництвом та ціновими коливаннями. Державна підтримка також сприяє забезпеченню продовольчої безпеки країни та стабільному розвитку аграрного сектору в цілому.

Отже, ефективне управління суб'єктом агробізнесу в умовах низької еластичності попиту вимагає від менеджменту особливої уваги до комплексного контролю витрат, точного планування обсягів виробництва, формування ефективних стратегій збуту та маркетингу, а також всебічного врахування та використання можливостей державного регулювання та підтримки аграрного сектору. Цей багатовекторний підхід є запорукою стійкого функціонування та розвитку агробізнесу в умовах ринкової невизначеності.

3. Державне регулювання аграрного сектору: вплив на управлінські процеси суб'єкта господарювання

Державне регулювання є однією з ключових характеристик функціонування агросектору в більшості країн світу. Ця інтервенція зумовлена стратегічною важливістю с/г для забезпечення продовольчої безпеки, підтримки сталого розвитку сільських територій та стабільності національної економіки. Державне втручання в аграрний ринок здійснюється за допомогою широкого спектра інструментів впливу, які суб'єкти аграрного підприємництва повинні системно враховувати при формуванні та реалізації своїх управлінських рішень. Комплексне регулювання проявляється через різноманітні інструменти, такі як субсидії, квоти,

цінові інтервенції, податкові пільги, програми підтримки, санітарні та фітосанітарні норми. Це створює виклик для суб'єктів господарювання, що вимагає постійного моніторингу державної політики. Стратегії у відповідь включають адаптацію управлінських стратегій, використання можливостей державної підтримки та забезпечення дотримання державних вимог.

Аналіз впливу державного регулювання на суб'єкти аграобізнесу вимагає детального розгляду основних інструментів, що застосовуються урядами для досягнення поставлених цілей.

Одним із найбільш поширених інструментів державної підтримки агросектору, що передбачає прямі фінансові виплати с/г товаровиробникам є **субсидії та дотації**. Метою цих виплат є зниження виробничих витрат, стимулювання виробництва певних видів продукції (наприклад, стратегічно важливих культур або продукції з високою доданою вартістю), підтримка доходів фермерів та компенсація втрат від несприятливих факторів (наприклад, стихійних лих, епізоотій). Для суб'єктів агробізнесу розуміння умов надання субсидій, критеріїв їх отримання та вміння ефективно залучати ці кошти є критично важливим аспектом управління фінансами. Це дозволяє оптимізувати структуру капіталу, покращити показники рентабельності та підвищити інвестиційну привабливість підприємства. Ефективне використання субсидій може значно підсилити фінансову стійкість суб'єкта агробізнесу та забезпечити можливості для його модернізації та розвитку.

Квотування як інструмент державного регулювання передбачає встановлення кількісних обмежень на обсяги виробництва певних видів с/г продукції (виробничі квоти) або на обсяги імпорту/експорту (торговельні квоти). Виробничі квоти безпосередньо впливають на структуру посівних площ, обсяги виробництва та загальну спеціалізацію суб'єктів агробізнесу, змушуючи їх адаптувати свої виробничі плани до встановлених лімітів. Торговельні квоти (імпортні/експортні) регулюють доступ продукції на внутрішні та зовнішні ринки, впливаючи на цінову кон'юнктуру та можливості збуту. Управлінські рішення в умовах квотування мають враховувати ці обмеження, що може вимагати пошуку альтернативних культур, розвитку переробки або розширення ринків збуту в сегментах, які не підпадають під квоти.

Держава може застосовувати **цінові інтервенції**. Для підтримки стабільних та справедливих цін на аграрному ринку держава може здійснювати закупівлі надлишків продукції в періоди високої пропозиції (товарні інтервенції) або, навпаки, продавати стратегічні запаси в періоди дефіциту. Також можуть встановлюватися мінімальні або максимальні ціни на певні види продукції. Це вимагає від суб'єктів агробізнесу ретельного моніторингу ринкової кон'юнктури та гнучкості у ціновій політиці, а також здатності швидко реагувати на державні цінові сигнали.

Значний вплив має **податкова політика.** Для стимулювання розвитку галузі, сільськогосподарські товаровиробники часто користуються спеціальними режимами оподаткування, податковими пільгами або звільненнями від певних видів податків. Ефективне використання цих можливостей є важливим елементом оптимізації фінансових потоків та підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів аграрного підприємництва. Управління повинно включати постійний

аналіз податкового законодавства та вміння адаптувати бізнес-процеси для максимального використання доступних пільг.

Важливу роль відіграють **програми підтримки та розвитку.** Держава активно розробляє та реалізує різноманітні державні програми, спрямовані на підтримку фермерства, розвиток сільської інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, стимулювання органічного виробництва та екологічно чистої продукції. Активна участь у цих програмах відкриває нові можливості для модернізації, диверсифікації та сталого розвитку агробізнесу. Керівництву необхідно здійснювати постійний моніторинг таких програм та активно подавати заявки для отримання підтримки.

Нарешті, необхідно враховувати **санітарне та фітосанітарне регулювання.** Держава встановлює жорсткі норми та стандарти щодо якості та безпеки сільськогосподарської продукції, а також здійснює контроль за поширенням хвороб рослин та тварин. Неухильне дотримання цих вимог є обов'язковим для суб'єктів агробізнесу та критично важливим для забезпечення доступу продукції на внутрішні та міжнародні ринки. Управлінські процеси мають включати системи контролю якості, сертифікації та відповідності міжнародним стандартам.

Таким чином, врахування державного регулювання є невід'ємною частиною ефективного управління суб'єктом агробізнесу. Керівництво повинно постійно відстежувати зміни в державній політиці, аналізувати їхній потенційний вплив на діяльність суб'єкта господарювання, вміти користуватися доступними інструментами підтримки та забезпечувати неухильне дотримання всіх встановлених норм і правил. Адаптація управлінських стратегій до вимог та можливостей державного регулювання є критично важливим фактором успіху та сталого розвитку в аграрному секторі.

4. Проблеми зі збутом сільськогосподарської продукції: формування ефективних маркетингових стратегій

Ефективна реалізація виробленої с/г продукції за вигідними цінами є одним із ключових детермінантів успіху та сталості суб'єктів аграрного бізнесу. Проте, вони, зокрема малі та середні господарства, часто стикаються з низкою специфічних бар'єрів та викликів у сфері збуту, які можуть суттєво впливати на їхню прибутковість, фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Ці проблеми впливають на систему управління суб'єктом агробізнесу та вимагають розробки та впровадження адаптивних маркетингових стратегій. Основними з них є зростаюча залежність від посередників, нерозвинена інфраструктура збуту, сезонність виробництва, обмежений доступ до цільових ринків та інформаційна асиметрія ринку. У відповідь на ці виклики необхідні такі стратегії: вертикальна інтеграція, кооперація, інвестиції в інфраструктуру та переробку, прогнозування та управління запасами, використання цифрових платформ та розвиток аналітичних систем.

Ключові проблеми зі збутом та їхні наслідки для управлінських рішень включають:

По-перше, **зростаючу залежність від посередників.** Значна частка аграрних виробників, особливо дрібних та середніх, змушена реалізовувати свою продукцію через мережу посередників (заготівельні організації, оптові торговці, трейдери). Це призводить до обмеження впливу виробника на ціноутворення, зниження його

маржинальності та втрати контролю над дистрибуційними каналами і безпосереднього зв’язку з кінцевим споживачем. Для мінімізації цієї залежності необхідна розробка стратегій вертикальної інтеграції (створення власних каналів збуту) або кооперації з іншими виробниками.

По-друге, виникає проблема **нерозвиненої інфраструктури збуту.** Відсутність або недостатня кількість сучасних потужностей для якісного зберігання (овочесховища, фруктосховища, зерносховища, холодильні комплекси) та глибокої переробки с/г продукції створює значні управлінські проблеми. Це провокує втрати якості та обсягів продукції під час зберігання, обмежує можливості для створення доданої вартості через переробку та посилює цінову залежність від сезонних коливань ринку. Остання змушує виробників до швидкої реалізації за нижчими цінами в період масового збору врожаю. Управління в цих умовах вимагає інвестицій у сучасну інфраструктуру та розвитку стратегій переробки для диверсифікації продукції.

По-третє, спостерігається **ускладнення планування реалізації через сезонність.** Нерівномірність виробництва протягом року, обумовлена біологічними та кліматичними факторами (сезонність), призводить до різких коливань в обсягах пропозиції на ринку. У періоди пікового збору врожаю ціни можуть значно знижуватися, що негативно впливає на доходи виробників. Збалансування пропозиції та попиту протягом року є складним стратегічним завданням, що вимагає ретельного прогнозування, оптимізації виробничих циклів, а також впровадження механізмів управління запасами та розвитку логістичних ланцюгів для пролонгації термінів реалізації.

По-четверте, існує **обмежений доступ до цільових ринків.** Особливо для невеликих фермерських господарств, існує утруднений вхід до великих роздрібних торговельних мереж, доступу до експортних каналів або налагодження прямого зв'язку з кінцевим споживачем. Це зумовлено високими вимогами мереж до обсягів, стабільності поставок, стандартів якості та логістики. Налагодження ефективних та прибуткових прямих каналів збуту потребує значних маркетингових зусиль, інвестицій та розвиненої логістики. Альтернативою є кооперація виробників для формування більших партій та консолідації ресурсів, а також використання цифрових платформ та електронної комерції.

Нарешті, виникає проблема **інформаційної асиметрії ринку.** Аграрні товаровиробники часто мають недостатність актуальної інформації про поточні ринкові ціни, прогнози попиту та можливості збуту порівняно з великими трейдерами, переробними підприємствами та роздрібними мережами. Ця інформаційна асиметрія ставить їх у невигідне становище під час переговорів, знижує їхню переговорну силу та ефективність маркетингових рішень. Подолання цього виклику вимагає розвитку інформаційно-аналітичних систем, доступу до спеціалізованих ринкових даних, а також співпраці з галузевими асоціаціями для формування консолідованої позиції.

Отже, подолання проблем зі збутом є критично важливим для суб'єктів аграрного підприємництва. Це вимагає активного пошуку та впровадження ефективних маркетингових стратегій, налагодження прямих каналів збуту (наприклад, через власні спеціалізовані магазини, онлайн-платформи або механізми кооперації), системних інвестицій у розвиток власної інфраструктури

зберігання та переробки, об'єднання зусиль з іншими виробниками для спільного збуту (кластерний підхід, аграрні кооперативи) та загального підвищення своєї ринкової сили через стратегічне партнерство та диверсифікацію.

16.4. Соціально-економічні чинники та їхній вплив на управління суб'єктом агробізнесу

Ефективне управління суб'єктом агробізнесу виходить за рамки суто економічних та технологічних аспектів, будучи інтегрованим у складне соціально-економічне середовище. Це середовище характеризується низкою специфічних чинників, які суттєво впливають на процеси прийняття управлінських рішень, формування стратегій та загальну ефективність функціонування аграрних суб'єктів. Комплексне врахування таких ключових факторів, як специфіка сільського ринку праці, виняткова роль особистості власника/керівника, а також багатоаспектна соціальна значущість аграрного сектору, є критично важливим для забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу.

Серед ключових соціально-економічних чинників, які впливають на систему управління суб'єкта агробізнесу доцільно виділити наступні: специфіка сільського ринку праці; роль особистості власника/керівника та соціальна значущість. Для поглибленого розуміння механізмів цього впливу та розробки відповідних управлінських стратегій, розглянемо детальніше кожен із цих чинників, акцентуючи увагу на його наслідках для прийняття управлінських рішень та ефективності функціонування аграрних суб'єктів.

Концептуальне узагальнення цих особливостей та їхнього впливу на систему управління представлено на рис. 16.4.1.

Розглянемо детальніше сутність та наслідки для управління суб'єктом агробізнесу кожної з цих особливостей.

1. Специфіка сільського ринку праці та її вплив на управління персоналом в агробізнесі

Управління персоналом у суб'єктах агробізнесу має виражену специфіку, що зумовлена особливостями сільського ринку праці та сезонним характером с/г виробництва. Сутність чинника полягає в обмеженій пропозиції кваліфікованих кадрів, вираженій сезонності зайнятості, негативних демографічних тенденціях та посиленій ролі соціальних факторів у трудових відносинах. Це призводить до таких наслідків для управління: дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність управління сезонною зайнятістю, довгостроковий структурний дефіцит робочої сили, критична важливість навчання та розвитку персоналу, а також врахування соціальних факторів в управлінні персоналом.

У сільській місцевості часто спостерігається обмежена пропозиція високо-кваліфікованих фахівців, особливо у сферах сучасних агротехнологій, управління складною технікою, фінансів та маркетингу, тобто **дефіцит кваліфікованих кадрів**. Залучення таких спеціалістів ускладнюється не лише об'єктивним дефіцитом, але й рівнем оплати праці, розвиненістю соціальної інфраструктури та іншими соціально-побутовими факторами порівняно з міськими агломераціями.

Рис. 16.4.1. Ключові особливості соціально-економічних чинників, що впливають на систему управління суб'єктів агробізнесу

Це вимагає від керівництва аграрних підприємств розробки та впровадження ефективних стратегій залучення та утримання цінних працівників, що включають конкурентний рівень оплати праці, формування комплексних соціальних пакетів та створення привабливих умов для життя та професійного розвитку.

Виникає потреба в **управлінні сезонною зайнятістю.** Характерна для сільського господарства виражена сезонність робіт призводить до значних коливань у потребі в робочій силі протягом року. Пікові періоди с/г робіт (посівна, збиральна кампанії) викликають різке зростання попиту на робочу силу, переважно некваліфіковану, тоді як після їх завершення рівень зайнятості суттєво знижується. Це створює комплексні проблеми як для працівників (нестабільність доходів), так і для суб'єктів агробізнесу (забезпечення робочою силою в пікові періоди та утримання кваліфікованих кадрів на постійній основі). Ефективне управління в таких умовах передбачає гнучке планування робочої сили, використання вахтового методу, залучення тимчасових працівників та розробку програм внутрішньої перекваліфікації для забезпечення постійної зайнятості ключового персоналу.

Негативні демографічні тенденції, такі як старіння сільського населення та активна міграція молоді до міст, призводять до **довгострокового та структурного дефіциту робочої сили** в аграрному секторі. Управління в умовах цих тенденцій

вимагає від суб'єктів агробізнесу системних інвестицій у технології, що зменшують потребу в ручній праці (автоматизація, роботизація), розширення географії пошуку працівників (зокрема, через програми релокації) та активної співпраці з освітніми установами для цільової підготовки та залучення молодих спеціалістів.

З огляду на обмежений вибір кваліфікованих кадрів, суб'єктам агробізнесу необхідно самостійно та систематично інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників. Тобто, **критично важливим є навчання та розвитку персоналу.** Це включає опанування навичок роботи з новою технікою та обладнанням, освоєння сучасних агротехнологій, цифрових рішень та управлінських навичок. Систематичні програми навчання та розвитку є ключовим інструментом для підвищення продуктивності праці, адаптації до інновацій та залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів.

У сільській місцевості **управління персоналом нерозривно пов'язане з соціальними аспектами**, такими як місцеві традиції, родинні зв'язки та соціальна відповідальність суб'єктів агробізнесу перед місцевою громадою. Необхідність інтеграції цих факторів є важливою для створення сприятливого та стабільного робочого клімату, підвищення лояльності працівників та забезпечення сталого розвитку аграрного суб'єкта у соціальному вимірі.

Отже, ефективне управління робочої сили в агробізнесі вимагає від менеджменту розробки комплексних стратегій залучення та утримання кваліфікованих кадрів, оптимізації використання сезонної робочої сили, системних інвестицій у навчання та розвиток персоналу, а також глибокого врахування соціальних особливостей сільської місцевості.

2. Роль особистості власника/керівника: стратегічний фактор успіху суб'єкта агробізнесу

В агробізнесі особистість власника або керівника часто відіграє винятково важливу роль, що є визначальним фактором успіху, стійкості та стратегічного розвитку бізнесу. Їхні знання, досвід, особисті якості та бачення значною мірою формують напрямок діяльності та культуру суб'єкта господарювання. З його зростанням та розвитком, роль власника/керівника може еволюціонувати від безпосереднього оперативного управління до стратегічного керівництва та ефективного делегування повноважень, проте їхній вплив на ключові управлінські процеси залишається незмінно значущим. Винятково важлива роль особистих якостей, знань, досвіду та лідерських здібностей власника або керівника є визначальним фактором успіху, стійкості та стратегічного розвитку суб'єкта агробізнесу. Це призводить до критичної залежності від галузевих знань, вирішального значення в умовах високої невизначеності, ключової ролі лідерства та мотивації, формування довгострокового бачення та стратегії, значущості особистих зв'язків та репутації, а також прямої особистої відповідальності та ризику.

Критична залежність від галузевих знань. Успішне управління суб'єктом агробізнесу вимагає глибоких і багатоаспектних знань в агрономії, зоотехнії, ветеринарії, а також у сфері економіки та управління. Власник/керівник часто є ключовим носієм цих знань, що дозволяє йому приймати обґрунтовані виробничі та стратегічні рішення, а також ефективно керувати складними агротехнологічними процесами, особливо на початкових етапах становлення та розвитку бізнесу.

Особистість керівника має **вирішальне значення в умовах високої невизначеності.** Агробізнес характеризується значним рівнем невизначеності, зумовленої погодними умовами, волатильністю ринкових цін, біологічними ризиками та змінами в державній політиці. Власник або керівник часто особисто приймає ключові стратегічні та оперативні рішення в цих складних умовах, спираючись на свій досвід, управлінський хист та здатність швидко адаптуватися до мінливого середовища. Це підкреслює потребу у високих аналітичних здібностях та здатності до швидкого реагування.

Ключова роль лідерства та мотивації. В умовах сезонних навантажень, фізично важкої праці та часто віддаленого розташування суб'єктів агробізнесу, особисті лідерські якості власника або керівника є надзвичайно важливими. Їхня здатність мотивувати працівників, створювати позитивний робочий клімат, формувати командний дух та забезпечувати психологічний комфорт є критично важливою для забезпечення ефективної роботи колективу та утримання персоналу.

Вагомим аспектом є **формування довгострокового бачення та стратегії.** Власник суб'єкта агробізнесу є ключовою фігурою у визначенні довгострокових цілей, стратегії розвитку, корпоративних цінностей та місії. Його бачення майбутнього та цілеспрямованість є фундаментальними для залучення інвестицій, мобілізації зусиль команди, подолання викликів та забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

Особисті зв'язки власника/керівника з постачальниками, покупцями, представниками влади, фінансовими установами та місцевою громадою мають значний вплив на успішність функціонування бізнесу. Особливо в сільській місцевості, де особисті стосунки та довіра часто відіграють вирішальну роль у налагодженні партнерських відносин та вирішенні проблем. Формування позитивної репутації є незамінним активом.

Нарешті, **власник/керівник суб'єкта агробізнесу несе безпосередню особисту відповідальність за результати його діяльності**. Цей високий рівень ризику та відповідальності зумовлює його глибоку зацікавленість в успіху бізнесу, готовність до прийняття складних, але зважених управлінських рішень та пошуку інноваційних підходів для забезпечення стабільності та зростання.

Таким чином, роль особистості власника/керівника суб'єкта агробізнесу є багатогранною та незамінною. Їхній досвід, знання, лідерські якості та готовність нести відповідальність часто залишаються ключовим фактором успіху суб'єкту господарювання на всіх етапах його життєвого циклу, вимагаючи постійного розвитку компетенцій та адаптації управлінських підходів.

3. Соціальна відповідальність та значущість аграрного сектору як чинник управління

Аграрний сектор має надзвичайно важливе соціальне значення для суспільства в цілому та для розвитку сільських територій зокрема. Його роль виходить далеко за межі суто економічного виробництва продуктів харчування та сировини, охоплюючи широкий спектр суспільних функцій. Це багатофункціональне соціальне значення аграрного сектору виступає важливим чинником, який необхідно враховувати в управлінській діяльності суб'єктів агробізнесу. Суть чинника полягає в тому, що аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, розвитку сільських територій та формуванні соціальної

стабільності суспільства. Для управління це означає стратегічну відповідальність за продовольчу безпеку, усвідомлення соціальної ролі як основного роботодавця, необхідність формування соціальної відповідальності перед громадою, врахування культурно-історичного контексту та вимогу відповідального екологічного управління.

Стратегічна відповідальність за продовольчу безпеку є однією з найважливіших соціальних функцій аграрного сектору. Вона пов'язана із забезпеченням населення країни достатньою кількістю якісних та доступних продуктів харчування. Стабільне та ефективне с/г виробництво є основою продовольчої безпеки держави. Для суб'єкта агробізнесу це означає стратегічну відповідальність, що вимагає ретельного планування обсягів та структури виробництва, оптимізації логістичних ланцюгів та налагодження взаємодії з державними програмами, спрямованими на забезпечення продовольчої стабільності.

Суб'єкти агробізнесу виконують **соціальну роль як основного роботодавця.** Саме вони забезпечують зайнятість не лише безпосередньо у сільськогосподарському виробництві (фермери, механізатори, тваринники), але й у суміжних галузях (переробка, зберігання, транспортування, обслуговування техніки). Ця роль накладає на них соціальну відповідальність за підтримку зайнятості місцевого населення, що впливає на їхню репутацію, привабливість як роботодавця та отримання «соціальної ліцензії» на діяльність від громади.

Не менш важливим є **формування соціальної відповідальності перед громадою.** Діяльність суб'єкта агробізнесу є важливим чинником розвитку сільських територій. Сплата податків, інвестиції в місцеву інфраструктуру, підтримка соціальних ініціатив та участь у місцевих проектах сприяють наповненню бюджетів громад, покращенню умов життя та збереженню сільської інфраструктури. Це вимагає від управління інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у стратегію розвитку, що дозволяє підвищити лояльність місцевого населення та створити більш сприятливе операційне середовище.

У багатьох регіонах с/г є не лише економічною діяльністю, але й невід'ємною частиною культурної спадщини, традицій та способу життя. **Врахування культурно-історичного контексту** для суб'єктів агробізнесу створює можливість інтеграції традиційних форм господарювання та збереження культурної ідентичності сільських територій у свою стратегію розвитку. Це може проявлятися через розвиток агротуризму, виробництво крафтової продукції з місцевим колоритом або підтримку культурних заходів, що сприяє диверсифікації та підвищенню цінності бренду.

Нарешті, аграрний сектор вимагає **відповідальне екологічного управління.** Раціональне та екологічно відповідальне ведення сільського господарства відіграє критично важливу роль у збереженні біорізноманіття, охороні ґрунтів та водних ресурсів, а також сприяє розвитку «зеленої» економіки та пом'якшенню наслідків зміни клімату. Управління суб'єктом агробізнесу повинно включати впровадження сталих агропрактик, сертифікацію органічної продукції та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Це не лише знижує екологічні ризики, але й підвищує ринкову привабливість продукції та покращує репутацію суб'єкта господарювання.

Отже, врахування багатоаспектної соціальної значущості аграрного сектору є ключовим компонентом ефективного та сталого управління суб'єктом

агробізнесу. Соціально відповідальний бізнес, який усвідомлює та інтегрує свою роль у суспільстві, враховує інтереси місцевих громад та сприяє їхньому розвитку, може розраховувати на більшу підтримку та лояльність з боку суспільства, держави та споживачів, що є важливим фактором його довгострокового успіху.

16.5. Технологічні інновації як рушійна сила управління сучасним суб'єктом агробізнесу

Сучасний аграрний сектор переживає період інтенсивних трансформацій, зумовлених стрімким розвитком та активним застосуванням новітніх технологічних рішень. Ці інновації набувають статусу стратегічного фактора, що детермінує ефективність, конкурентоспроможність та сталий розвиток суб'єктів агробізнесу. Від впровадження точного землеробства та інтелектуальних систем управління до використання роботизованої техніки та біотехнологій, сучасні технології відкривають унікальні можливості для системної оптимізації виробничих процесів, зниження витрат, підвищення врожайності та якості продукції, а також для більш раціонального та екологічно відповідального використання природних ресурсів. Усвідомлення та ефективне використання цих технологічних можливостей є виз-начальною умовою успішного управління сучасним суб'єктом господарювання.

Технологічні інновації інтегровані в усі аспекти сучасного агробізнесу, зумовлюючи фундаментальні зміни в підходах до управління. Серед ключових аспектів, що характеризують специфіку управління суб'єктом агробізнесу в умовах активної технологічної трансформації, слід виділити безпосереднє впровадження інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси, а також зростаючу необхідність формування оновлених знань і компетенцій у керівників та спеціалістів. Для забезпечення глибокого розуміння механізмів цього впливу та розробки адекватних управлінських стратегій, розглянемо детальніше кожен із цих чинників, акцентуючи увагу на його наслідках для прийняття управлінських рішень та загальної ефективності функціонування суб'єктів агробізнесу. Концептуальне узагальнення цих особливостей та їхнього впливу на систему управління представлено на рис. 16.5.1.

Розглянемо детальніше сутність та наслідки для управління суб'єктом агробізнесу кожної з цих особливостей.

1. Цифрова трансформація та імплементація новітніх технологій в аграрному управлінні

Сучасний етап розвитку агробізнесу нерозривно пов'язаний з інтенсивним впровадженням цифрових та новітніх технологій, які стають ключовим фактором підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності аграрного виробництва. Застосування передових наукових розробок та інженерних рішень дозволяє суб'єктам агробізнесу досягати оптимізації використання ресурсів, редукції операційних витрат, підвищення якісних показників продукції та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Рис. 16.5.1. Ключові особливості технологічних інновацій, що впливають на систему управління суб'єктів агробізнесу

Масштабне впровадження провідних технологічних рішень і систем, таких як точне землеробство, супутникові системи, автоматизація, інформаційні технології (зокрема, Big Data), біотехнології та мережі Інтернету речей (IoT) із сенсорними мережами, є ключовою умовою успішного та конкурентоспроможного ведення сучасного агробізнесу. Зазначені інновації спричиняють підвищення операційної ефективності та продуктивності, покращення якісних характеристик та стандартизації аграрної продукції, сприяють екологічній стійкості та раціональному природокористуванню. Водночас, вони зумовлюють зростаючу потребу у висококваліфікованих кадрах та вимагає значних інвестиційних ресурсів із відповідними фінансовими ризиками.

До ключових напрямків впровадження новітніх технологій та цифрової трансформації в аграрному секторі належать:

Точне землеробство (Precision Agriculture). Цей інтегрований підхід до управління технологічним процесом вирощуванням с/г культур передбачає використання геоінформаційних систем (GPS), високоточних датчиків, безпілотних літальних апаратів (дронів) та супутникових знімків. Завдяки цьому здійснюється детальний моніторинг стану посівів, ідентифікація змінності ґрунтових характеристик та визначення специфічних потреб рослин у поживних

речовинах і вологозабезпеченні. На основі отриманих даних здійснюється диференційоване внесення добрив, засобів захисту рослин та полив, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити витрати та підвищити врожайність.

Використання супутникових та геопросторових систем. Дані супутникового моніторингу та геоінформаційних систем (ГІС) знаходять застосування для великомасштабної оцінки стану посівів, прогнозування показників врожайності, контролю ефективності використання земельних ресурсів, а також виявлення проблемних ділянок (наприклад, зон посухи, ураження шкідниками або нестачі поживних речовин). Це забезпечує системний моніторинг та є основою для прийняття управлінських рішень на макрорівні.

Автоматизація та роботизація виробничих процесів. Впровадження автоматизованих систем управління тваринницькою фермою та роботизованої техніки для виконання різноманітних операцій (посів, збір врожаю, доїння, годівлю тварин) дозволяє значно підвищити продуктивність праці. Також це сприяє зниженню залежності від людського фактору, мінімізувати ймовірність помилок та покращити якість виконання робіт.

Інформаційні технології (IT) та аналіз великих даних (Big Data) в управлінні агробізнесом. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення, такого як ERP-системи (Enterprise Resource Planning) та CRM-системи (Customer Relationship Management) для комплексного обліку ресурсів, управління фінансами, планування виробничих процесів, а також для збору та аналізу великих даних (Big Data) надає керівництву точну та своєчасну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Біотехнології та генетична інженерія. Застосування сучасних біотехнологічних методів, в тому числі генетичної інженерії, для селекції та виведення нових сортів рослин і порід тварин із покращеними якісними характеристиками (висока врожайність, стійкість до хвороб і шкідників, підвищена якість продукції) сприяє оптимізації генетичного потенціалу в агрокультурі та тваринництві.

Інтернет речей (IoT) та сенсорні мережі. Впровадження інтелектуальних датчиків забезпечує безперервний моніторинг різноманітних параметрів у режимі реального часу (вологість ґрунту, температура повітря, рівень освітленості, стан здоров'я тварин, мікроклімат у приміщеннях). Зібрані дані передаються для централізованого аналізу, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення.

Впровадження новітніх технологій в аграрному секторі має ряд фундаментальних **наслідків для управління**:

По-перше, досягається *значне підвищення ефективності використання ресурсів.* Оптимізація внесення добрив, засобів захисту рослин, води та палива, що базується на основі точних даних, призводить до суттєвого зниження виробничих витрат та мінімізації негативного впливу на довкілля, сприяючи ресурсозбереженню.

По-друге, спостерігається *покращення якісних характеристик та збільшення обсягів виробництва.* Тотальний контроль технологічних процесів, застосування генетично досконалих сортів і порід, а також своєчасне реагування на потенційні виклики сприяють підвищенню якості, гомогенності та значному зростанню врожайності та продуктивності тваринництва.

По-третє, відбувається *зниження залежності від людського фактору та підвищення безпеки праці.* Автоматизація та роботизація процесів дозволяють зменшити потребу в ручній праці, підвищити точність виконання операцій та мінімізувати вплив людських помилок, одночасно покращуючи умови та безпеку праці.

По-четверте, виникає *критична потреба у кваліфікованих кадрах та їх постійному навчанні.* Впровадження складних технологій вимагає наявності управлінського та технічного персоналу, який володіє відповідними знаннями та навичками для їхнього використання, обслуговування, аналізу даних та прийняття рішень на їх основі. Це об'єктивно зумовлює постійну потребу в навчанні та підвищенні кваліфікації працівників.

По-п'яте, імплементація інновацій вимагає *необхідності значних інвестицій та ефективного фінансового планування.* Запровадження сучасних технологій асоціюється із значними початковими капіталовкладеннями у придбання обладнання, програмного забезпечення, формування відповідної інфраструктури та навчання персоналу. Це, в свою чергу, потребує ретельного фінансового планування, всебічної оцінки рентабельності інвестицій та ефективного управління пов'язаними ризиками.

Отже, успішне управління сучасним суб'єктом агробізнесу стає неможливим без активного впровадження новітніх технологій та перманентного оновлення знань і навичок персоналу, що вимагає переосмислення традиційних підходів до операційної діяльності та стратегічного планування.

2. Компетентнісний профіль керівника та фахівців: вимоги до знань та навичок в умовах технологічних змін

Управління сучасним суб'єктом агробізнесу є складним та багатогранним процесом, що вимагає від менеджменту не просто наявності знань, а формування широкого спектру спеціальних міждисциплінарних компетенцій та навичок. Ці вимоги значно перевищують обсяг традиційних агрономічних та зоотехнічних знань, які були достатніми в минулому. В умовах динамічних технологічних змін та інтенсивної цифровізації аграрного сектору, для забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку бізнесу необхідні глибокі знання та вміння у різноманітних сферах управління.

Зростаюча складність та багатофункціональність управління сучасним суб'єктом агробізнесу, спричинена технологічними трансформаціями, вимагає від керівників та ключових фахівців розширеного спектру міждисциплінарних знань та компетенцій, які виходять за межі традиційних агрономічних та зоотехнічних дисциплін. Це зумовлює необхідність розвитку компетенцій у дев'яти ключових сферах: фундаментальні агрономічні та зоотехнічні знання, економічний аналіз та ринкова орієнтація, фінансовий менеджмент, стратегічний маркетинг та збут, управління людськими ресурсами, правова обізнаність, компетенції в інформаційних технологіях та цифровізації, ризик-менеджмент, а також стратегічне планування та розвиток.

Незважаючи на зростаючу технологізацію, **фундаментальні агрономічні та зоотехнічні знання** залишаються непохитним фундаментом аграрного виробництва. Глибоке розуміння біологічних процесів вирощування с/г культур (агрономія) та утримання, розведення й ветеринарного обслуговування тварин

(зоотехнія, ветеринарія) є критично важливим. Це включає розуміння вимог рослин та тварин до умов утримання, технологій обробітку ґрунту, захисту рослин та ветеринарної медицини, що є основою для прийняття обґрунтованих виробничих рішень та оптимізації біологічних процесів.

По-друге, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень життєво необхідним є розуміння основ **економічного аналізу та ринкової орієнтації.** Це передбачає осмислення базових економічних принципів, механізмів функціонування аграрного ринку, закономірностей формування цін, а також методів аналізу витрат та доходів. Керівники повинні володіти здатністю оцінювати економічну ефективність різних видів виробництва та інвестиційних проєктів, а також швидко адаптуватися до ринкових коливань.

По-третє, **ефективний фінансовий менеджмент** є ключовим для забезпечення стійкості та розвитку агробізнесу. Це передбачає компетенції у бюджетуванні, плануванні грошових потоків, залученні кредитних коштів та інвестицій, а також глибокий аналіз фінансової звітності. Особливого значення набувають навички фінансового контролю та оптимізації витрат в умовах значних інвестицій у новітні технології.

По-четверте, в умовах високої конкуренції та глобалізації ринків, **стратегічний маркетинг та збут** стають невід'ємною складовою успішного управління. Вміння досліджувати ринок, розробляти ефективні стратегії збуту, просувати власну продукцію, налагоджувати довгострокові відносини з покупцями та кінцевими споживачами є критично важливими. При цьому значно зростає роль цифрового маркетингу та використання онлайн-платформ.

По-п'яте, **управління людськими ресурсами** для забезпечення суб'єкта господарювання кваліфікованими кадрами у нових технологічних умовах є критичним. Це охоплює не лише найм та адаптацію, а й системне навчання, мотивацію, об'єктивну оцінку діяльності та розвиток персоналу, а також ефективне управління виробничими відносинами. Вирішальною є здатність керівника формувати команду, яка оперативно адаптується до інновацій.

По-шосте, **правова обізнаність** є необхідною умовою для мінімізації юридичних ризиків та забезпечення законної та прозорої діяльності суб'єкта агробізнесу. Глибоке розуміння правових аспектів ведення агробізнесу, включно із земельним законодавством, екологічними нормами, трудовим правом, а також вимогами до якості та безпеки продукції є імперативними.

По-сьоме, з огляду на повсюдне впровадження сучасних технологій, **компетенції в інформаційних технологіях та цифровізації** є обов'язковими. Навички роботи з інформаційними системами (такими як ERP, CRM, системи точного землеробства), аналізу великих даних (Big Data), використання хмарних рішень та моніторингових платформ є ключовими для керівників та фахівців, дозволяючи приймати рішення на основі точних та актуальних даних.

По-восьме, **ризик-менеджмент** є вирішальним для забезпечення стабільності та мінімізації потенційних втрат в умовах зростаючої невизначеності. Здатність ідентифікувати, оцінювати та розробляти комплексні стратегії управління різноманітними ризиками, характерними для аграрного сектору (кліматичні, ринкові, біологічні, фінансові, технологічні, кібернетичні), є критично важливою.

І, нарешті, для забезпечення довгострокового сталого розвитку суб'єкта агробізнесу необхідні навички **стратегічного планування та розвитку.** Це включає визначення цілей, розробку стратегій їх досягнення та гнучку адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища та технологічних викликів. Формування інноваційного бачення та здатності до швидкого реагування є ключовими характеристиками успішного керівника.

Отже, успішність управління сучасним суб'єктом агробізнесу прямо залежить від сформованого компетентнісного профілю його керівників та фахівців. Постійне оновлення та розширення цих знань та навичок у відповідь на виклики технологічної трансформації є критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в аграрному секторі.

16.6. Територіальна розосередженість об'єктів управління як фактор впливу на систему управління суб'єктом агробізнесу

Територіальна розосередженість є однією з фундаментальних організаційних характеристик суб'єктів агробізнесу, що визначається географічною дисперсією їхніх виробничих активів та управлінських одиниць. Сутність цього явища полягає у фізичному рознесенні ключових компонентів виробничої інфраструктури, таких як окремі земельні масиви, тваринницькі ферми, елеватори, складські приміщення, сервісні та ремонтні центри, а також адміністративні будівлі, що належать одному господарюючому суб'єкту. Ця організаційна архітектура формує унікальний комплекс викликів, які вимагають специфічних підходів до системи управління для забезпечення її ефективності та стійкості.

Основними атрибутами територіальної розосередженості об'єктів управління виступають значні фізичні відстані, що можуть сягати десятків кілометрів між окремими виробничими дільницями; множинність та географічна розосередженість земельних масивів; а також нерівномірний, часто децентралізований характер їхнього розміщення. Зазначена особливість може посилюватися зі зростанням масштабів суб'єкта агробізнесу, особливо у процесі його експансії шляхом поглинання або інтеграції інших господарств. Факторами, що детермінують виникнення та поглиблення територіальної розосередженості, можуть виступати стратегії розширення земельного банку, необхідність дотримання сівозміни, процеси реорганізації та приєднання інших агроформувань, диверсифікація виробничої діяльності, а також прагнення до оптимізації логістичних процесів через придбання ділянок, розташованих поблизу ключових інфраструктурних об'єктів.

Територіальна розосередженість, будучи інтегральною характеристикою організаційної структури, справляє системний та багатоаспектний вплив на функціонування системи управління суб'єкта агробізнесу. Цей вплив проявляється в ускладненні реалізації ключових управлінських функцій, зокрема в операційному менеджменті, логістичному забезпеченні, управлінні людськими ресурсами, фінансовому менеджменті, системі обліку та контролю, інформаційно-комунікаційному забезпеченні, а також в управлінні безпекою.

У контексті **операційного менеджменту** територіальна децентралізація виробничих потужностей та віддаленість окремих земельних ділянок створюють

значні ускладнення для оперативного планування та координації технологічних операцій. Це безпосередньо призводить до збільшення трансакційних витрат, пов'язаних з переміщенням матеріально-технічних ресурсів (насіння, добрива, паливо), сільськогосподарської техніки та робочої сили між рознесеними локаціями. Контроль за дотриманням агротехнічних вимог, якістю виконання посівних кампаній, збору врожаю та інших робіт на географічно розрізнених ділянках стає значно більш ресурсомістким. Це вимагає впровадження ефективних систем дистанційного моніторингу та оперативної звітності для забезпечення своєчасного реагування на відхилення від планових показників.

Щодо **логістичного забезпечення**, в умовах територіальної розосередженості організація матеріально-технічного постачання (насіння, добрив, палива, запчастин) та ефективного збуту с/г продукції (транспортування врожаю до елеваторів, тваринницької продукції на переробку) перетворюється на комплексну логістичну задачу. Збільшення відстаней обумовлює суттєве зростання транспортних витрат, включаючи паливно-мастильні матеріали, амортизацію транспортних засобів та оплату праці водіїв. Для мінімізації цих витрат та оптимізації процесів транспортування ключовими завданнями управління стають ретельне планування маршрутів переміщення, вибір раціональних видів транспорту та, за можливості, створення локальних розподільчих центрів або складських приміщень поблизу основних виробничих ділянок.

У сфері **управління людськими ресурсами** територіальна розосередженість зумовлює специфіку адміністрування персоналу, зайнятого на віддалених виробничих об'єктах. Ускладнюється процес контролю за робочим часом, продуктивністю праці та дотриманням трудової дисципліни. Ефективна комунікація та оперативний зв'язок між адміністративним персоналом, менеджерами та працівниками на місцях вимагають впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Додатковими завданнями для управлінського персоналу стають організація транспортування працівників до місця виконання робіт, а також забезпечення їхнього адекватного соціально-побутового обслуговування на віддалених локаціях, що може безпосередньо впливати на мотивацію та плинність кадрів.

Фінансовий менеджмент також зазнає опосередкованого, але значного впливу від територіальної розосередженості. Це проявляється через зростання операційних (трансакційних) та логістичних витрат, що прямо впливає на собівартість продукції та загальну рентабельність суб'єкта підприємництва. Ускладнюється процес точного калькулювання собівартості продукції за окремими виробничими підрозділами або полями, а також об'єктивна оцінка рентабельності використання земельних ресурсів на віддалених ділянках. Окрім того, може виникнути потенційна потреба у додаткових інвестиціях в основні засоби (наприклад, дублюючу техніку) та оборотні активи для забезпечення автономної діяльності на розрізнених територіях.

Для **обліку та контролю** територіальна відокремленість підрозділів вимагає розробки та впровадження спеціалізованих систем збору, обробки та передачі інформації для забезпечення достовірного та оперативного обліку виробничих показників, витрат ресурсів та руху матеріальних цінностей. Забезпечення оперативного контролю за використанням ресурсів, дотриманням

технологічних процесів та збереженням майна на віддалених локаціях стає значно більш складним. Це вимагає активного застосування інструментів дистанційного моніторингу, систем GPS-трекінгу, відеоспостереження та регулярного аудиту.

В аспекті **інформаційно-комунікаційного забезпечення** ефективна та безперебійна комунікація між усіма структурними підрозділами, розташованими на значній відстані один від одного, є критично важливим фактором успішного управління в умовах розосередженості. Для забезпечення оперативного обміну інформацією, координації дій та прийняття швидких рішень необхідне впровадження та підтримка сучасних інформаційно-комунікаційних технологій – від надійного телефонного зв'язку та стабільного інтернет-доступу до корпоративних мереж, систем відеоконференцій та спеціалізованих платформ для спільної роботи та управління.

Нарешті, **управління безпекою** значно ускладнюється внаслідок територіальної розосередженості. Це підвищує ризики, пов'язані із забезпеченням збереження майна, с/г техніки та врожаю на віддалених територіях. Організація фізичної охорони розрізнених виробничих об'єктів може потребувати значно більших людських та фінансових ресурсів, ніж для консолідованого господарства. Управління безпекою в таких умовах вимагає розробки спеціальних протоколів безпеки, застосування сучасних систем відеоспостереження, сигналізації та дистанційного контролю доступу.

Отже, територіальна розосередженість об'єктів управління є комплексним чинником, що суттєво впливає на всі аспекти функціонування системи управління суб'єктом агробізнесу. Вона створює унікальні виклики в операційному, логістичному, фінансовому та кадровому менеджменті, а також у сферах інформаційного забезпечення та безпеки. Ефективне нівелювання цих викликів потребує розробки адаптивних управлінських стратегій, впровадження сучасних технологій та системного підходу до координації діяльності розосереджених одиниць.

16.7. Адаптивно-комбінований підхід до управління суб'єктом агробізнесу в умовах воєнного стану

В умовах повномасштабної збройної агресії, що триває на території України, управління аграрним бізнесом стикається з безпрецедентними викликами. Це вимагає розробки та впровадження нових, гнучких управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість та безперервність функціонування суб'єктів підприємництва. Одним із таких підходів є адаптивно-комбінований менеджмент, який поєднує реактивну гнучкість до екстремальних змін зовнішнього середовища з інтеграцією наявних внутрішніх ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Запровадження такого підходу є критично важливим для аграрного сектору, який відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, підтримці експорту та стабільності сільських громад, що особливо постраждали від війни.

Теоретичною основою адаптивно-комбінованого підходу до управління є концепції, що розглядають взаємозв'язок між організаційною структурою підприємства та швидкістю змін зовнішнього середовища плюси [55]. Зокрема, дослідження англійських науковців Т. Бернса та Г. Сталкера доводять, що в умовах динамічних змін необхідно переходити від бюрократичних до адаптивних

організаційних структур. Водночас, С. Девіс та П. Лоуренс наголошують, що ефективне управління в мінливому середовищі потребує не лише адаптивних структур, а й гнучкого керівництва. Наш підхід розвиває ці ідеї, стверджуючи, що в основі адаптивно-комбінованого управління лежить ідея поєднання механізмів різних наукових підходів (функціонального, процесного, структурного, ситуаційного) з метою гнучкого реагування на зовнішні чинники та ефективного варіювання внутрішніми ресурсами суб'єкта підприємництва [37, с. 16]. Такий підхід характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємодії) та технологією (алгоритм і механізм узгодження).

Упровадження адаптивно-комбінованого підходу зумовлене новими ризиками, що виникають в умовах воєнного стану. Ці ризики є специфічними і потребують усвідомлених управлінських рішень, що враховують непередбачувані фактори невизначеності. Якщо в мирний час ризики асоціюються з кризовими явищами, то в умовах війни вони набувають іншого, більш деструктивного характеру. Це вимагає кардинальної перебудови бізнес-процесів і фокусуванні не лише на фінансових результатах, а й на забезпеченні життєздатності підприємства та збереженні його кадрового потенціалу. Основні аспекти негативного впливу воєнного стану на розвиток агробізнесу наведено в табл. 16.7.1.

Таблиця 16.7.2

Основні аспекти негативного впливу воєнного стану
на розвиток суб'єктів аграрного підприємництва

Назва	**Сутнісна характеристика**
Зниження виробництва	Повне або часткове знищення матеріально-технічної бази, пошкодження інфраструктури, виведення із обігу значної кількості с/г угідь та ускладнення доступу до ресурсів призводять до скорочення виробництва продукції
Мобілізація робочої сили	Велика частина працездатного чоловічого населення, зокрема критичних в с/г спеціальностей (механізатори, водії тощо) мобілізована до Збройних сил України, що знижує потенційні можливості для ведення бізнесу та розвитку суб'єктів підприємництва
Міграція та відтік населення	Військові дії спричиняють еміграцію та переміщення людей, особливо з прифронтових регіонів до більш безпечних міст, що призводить до зменшення людських ресурсів, зокрема й робочої сили
Порушення логістики	Руйнування доріг та залізничних колій, блокування транспортних шляхів, небезпечність доставки товарів на ринок, що негативно впливає на прибуток
Зростання інфляції та вартості ресурсів	Вартість запасних частин, обладнання, паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та інших ресурсів зростає, що збільшує витрати на них і також негативно впливає на прибуток
Зниження інвестицій	Інвестори уникають вкладати довгострокові кошти через непередбачуваність ситуації та ризики, пов'язані з війною

Джерело: [112], адаптовано

У зв'язку з цим, адаптивно-комбінований підхід зосереджується на кількох ключових аспектах:

Короткострокове планування: В умовах високої невизначеності довгострокове планування стає майже неможливим. Менеджмент має переорієнтуватися на короткострокові та гнучкі плани, які можна швидко адаптувати до змінної ситуації.

Децентралізація ухвалення рішень: За такого підходу керівництво виконує консолідуючу роль, а не спускає цілі згори. Менеджери, відповідальні за свій напрям, стають співавторами цілепокладання, що дозволяє оперативніше реагувати на виклики на місцях. Регулярні комунікації та прозорість процесів забезпечують синхронізацію роботи команди.

Фокус на персоналі: На відміну від мирного часу, де персонал сприймається як джерело компетенцій, під час війни ключовим завданням менеджменту є підтримка психічного стану та благополуччя працівників. Ефективний менеджер повинен забезпечувати відкриту комунікацію, демонструвати емпатію та створювати середовище взаємодовіри, щоб зберегти згуртованість колективу, яка стає основою його ефективності.

Таким чином, управління бізнесом в умовах воєнного стану вимагає запровадження адаптивно-комбінованих підходів, які дозволяють не лише нівелювати ризики, але й знайти нові можливості для розвитку. Це підкреслює, що криза є не лише загрозою, а й каталізатором інновацій, як це показала, наприклад, пандемія, яка стимулювала впровадження дистанційних форматів роботи. Саме ці підходи забезпечують довгострокову гнучкість, адаптивність та стійкість суб'єктів агробізнесу в умовах постійних викликів.

Висновки до розділу 16

Проведене дослідження специфіки та ключових особливостей управління суб'єктами агробізнесу дозволив сформувати низку наукових положень, що є основою для розробки ефективних управлінських стратегій у динамічному та багатофакторному аграрному секторі, а детальний аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх детермінант дозволило ідентифікувати унікальні виклики та можливості, притаманні с/г виробництву. У ході дослідження було розкрито:

16.1. *Вплив природно-кліматичних факторів на управління суб'єктами агробізнесу*. Обґрунтовано, що природно-кліматичні умови є фундаментальними детермінантами, які обумовлюють сезонність виробництва, підвищену ризиковість та необхідність адаптивного планування. Ефективне управління в цих умовах вимагає розробки гнучких стратегій, застосування інструментів диверсифікації та інтеграції систем моніторингу кліматичних показників для мінімізації негативних наслідків.

16.2. *Специфіку управління аграрним виробництвом, зумовлену біологічними особливостями*. Встановлено, що біологічні цикли рослин і тварин, а також їхня вразливість до біологічних загроз (хвороб і шкідників), справляють прямий вплив на операційне планування, технологічні процеси та систему контролю. Управлінські рішення в цьому контексті повинні враховувати біологічні

ритми, забезпечувати ветеринарний та агрономічний супровід, а також передбачати швидке реагування на біологічні загрози.

16.3. *Детермінуючу роль ринкових факторів в управлінні агробізнесом*. Встановлено, що висока волатильність цін на с/г продукцію та ресурси, асиметрія інформації, державне регулювання та значна конкуренція формують складне ринкове середовище. Це вимагає від суб'єктів агробізнесу постійного моніторингу ринкової кон'юнктури, гнучкості в ціноутворенні, ефективної маркетингової політики та побудови довгострокових відносин з партнерами.

16.4. *Вплив соціально-економічних чинників на управління суб'єктом агробізнесу*. З'ясовано, що специфіка сільської місцевості, яка характеризується демографічними проблемами (старіння, відтік населення), дефіцитом кадрів та недостатній рівень розвитку інфраструктури, суттєво впливає на кадрову політику, умови праці та стратегії розвитку суб'єктів агробізнесу. Управління в цьому аспекті вимагає соціально орієнтованого підходу, активних інвестицій у розвиток людського капіталу та сільських територій, та створення привабливих умов для залучення та утримання працівників.

16.5. *Роль технологічних інновацій як рушійної сили управління сучасним суб'єктом агробізнесу*. Обґрунтовано, що інтенсивне впровадження цифрових технологій, точного землеробства, автоматизації та біотехнологій кардинально змінює парадигму управління. Це призводить до підвищення ефективності використання ресурсів та зростання продуктивності, але водночас вимагає значних інвестицій та формування нових компетенцій у персоналу.

16.6. *Вплив територіальної розосередженості об'єктів управління на систему управління суб'єктом агробізнесу*. Досліджено, що географічна дисперсія виробничих активів ускладнює операційне планування, логістику, контроль за ресурсами та комунікацію. Ефективне нівелювання цих викликів потребує розробки адаптивних управлінських стратегій, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних систем, інструментів дистанційного моніторингу та раціонального розподілу функцій управління.

16.7. *Адаптивно-комбінований підхід до управління суб'єктом агробізнесу в умовах воєнного стану*. Обґрунтовано необхідність запровадження адаптивно-комбінованого підходу до управління, який синтезує гнучкі механізми реагування на зовнішні виклики з раціональним використанням внутрішнього потенціалу суб'єкта підприємництва. Встановлено, що ключовими елементами цього підходу є перехід до короткострокового планування, децентралізація ухвалення рішень, а також фокус на підтримці психологічного стану персоналу та зміцненні командної взаємодії.

Таким чином, успішне управління суб'єктом агробізнесу є багатовимірним і динамічним процесом, що вимагає від керівництва не лише глибоких знань специфіки с/г виробництва, але й володіння сучасними управлінськими компетенціями, здатності до стратегічного мислення, гнучкості та прийняття обґрунтованих рішень в умовах постійних змін та часто непередбачуваного аграрного середовища. Лише комплексний підхід до цих викликів дозволить забезпечити конкурентоспроможність та сталий розвиток суб'єкта підприємництва в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 17. РОЗВИТОК ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ

У сучасному динамічному світі підприємництво вимагає постійної адаптації та трансформації системи управління. Успішне функціонування суб'єктів підприємництва, незалежно від їхнього розміру та галузевої приналежності, значною мірою залежить від ефективності системи управління, її здатності еволюціонувати відповідно до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Цей розділ монографії присвячений аналізу ключових аспектів розвитку та трансформації управлінських систем суб'єктів підприємництва. В ньому буде розкрито їхні особливості на різних етапах життєвого циклу, специфіку функціонування в умовах малого бізнесу, а також критично важливий процес передачі бізнесу. Особлива увага приділяється адаптації загальних управлінських принципів до унікального контексту аграрного сектору, де ефективна трансформація є запорукою стійкості та конкурентоспроможності. Дослідження цих питань дозволяє сформувати комплексне розуміння механізмів, що забезпечують безперервність, ефективність та інноваційний розвиток підприємницької діяльності в умовах сучасних економічних реалій.

17.1. Специфіка управління малим підприємництвом

Мале підприємництво відіграє суттєву роль у динамічному розвитку національних економік, виступаючи важливим драйвером інновацій, забезпечуючи гнучке реагування на ринкові трансформації та створюючи значний обсяг робочих місць. Його внесок у валовий внутрішній продукт та забезпечення соціально-економічної стабільності є беззаперечним. Ефективне управління в межах таких суб'єктів господарювання набуває специфічних рис, усвідомлення яких є фундаментальною передумовою для формування дієвих управлінських стратегій та забезпечення їхньої стратегічної стійкості та конкурентоспроможності.

Визначення малого підприємства, хоч і варіюється залежно від національних законодавчих актів та економічних контекстів, зазвичай передбачає обмежену чисельність персоналу (часто до 50 осіб, згідно з критеріями ЄС) та відносно невеликий річний дохід. Управлінські процеси в цих суб'єктах господарювання значною мірою детермінуються їхніми унікальними, взаємопов'язаними характеристиками, що наочно відображено на рис. 17.1.1.

Обмеженість ресурсів – фінансових, людських та матеріальних – є однією з визначальних рис малих підприємств Ця обставина зумовлює необхідність максимально ефективного використання кожного доступного ресурсу та пошуку нестандартних рішень для забезпечення конкурентоспроможності. Наприклад, невелике фермерське господарство, що спеціалізується на вирощуванні органічних овочів, змушене оптимізувати використання наявних земельних ділянок та робочої сили, зосереджуючись на ручній праці для забезпечення високої якості продукції та налагодженні прямих каналів збуту на фермерських ринках.

Рис. 17.1.1. Характерні риси малих підприємств, що впливають на управління
Джерело: сформовано автором

Невелика чисельність персоналу вимагає від працівників високої міри універсальності та здатності виконання різноманітні завдання. Така стратегія дозволяє досягти конкурентних переваг за рахунок низьких операційних витрат та високої якості продукту, незважаючи на обмежені ресурси.

Домінування власника-керівника є ще однією фундаментальною особливістю даних суб'єктів підприємництва. Він часто особисто виконує значну кількість управлінських функцій (від стратегічного планування до операційного контролю), що забезпечує високу швидкість прийняття рішень та чітке стратегічне спрямування бізнесу. Проте, його особистісні характеристики, стиль управління, рівень професійних компетенцій та стратегічне бачення розвитку безпосередньо формують організаційну культуру суб'єкта підприємництва та впливають на всі управлінські рішення. Наприклад, власник сімейної сироварні не лише керує бізнесом, а й особисто контролює фінанси, займається виготовленням сиру,

контролює процес його дозрівання та розробляє нові сорти продукту. Його особистий досвід та бачення розвитку продуктової лінійки безпосередньо впливають на унікальність продукту та репутацію бренду. Така персональна залученість є джерелом інновацій та високої якості, але може призводити до управлінських перевантажень та залежності бізнесу від однієї особи.

Для малих підприємств характерною є **неформальність організаційної структури та бізнес-процесів**. Це сприяє значній гнучкості, швидкій адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища, мінімізуючи бюрократичні перепони та забезпечуючи оперативну комунікацію. Рішення часто приймаються через пряме спілкування та особисті домовленості. Це можна продемонструвати на прикладі невеликої бригади зі збору ягід, де оперативні зміни методів роботи чи перехід на іншу ділянку відбуваються без складних формалізованих процедур та багаторівневих погоджень. Водночас, така неформальність може ускладнювати координацію діяльності та контроль якості при значному зростанні масштабів бізнесу, вимагаючи поступової формалізації процесів.

Високий рівень ризику та залежності також є притаманним малим підприємствам. Вони є більш вразливими до зовнішніх економічних коливань, цінових змін на сировину чи готову продукцію та часто мають вищу залежність від обмеженої кількості ключових клієнтів або продуктів. Це вимагає постійного моніторингу ризиків та швидкої адаптації управлінських стратегій. Наприклад, суб'єкт аграрного бізнесу, що спеціалізується на вирощуванні (наприклад, пшениці), надзвичайно чутливий до падіння цін на цю культуру, несприятливих погодних умов або втрати ключових заготівельників, що може критично вплинути на його фінансовий стан. Управління ризиками в такому випадку передбачає активну диверсифікацію виробництва (вирощування кількох культур, розвиток переробки) або пошук нових каналів збуту для мінімізації залежності.

На початкових етапах розвитку суб'єктів малого підприємництва **орієнтація на виживання та подальше зростання** є визначальним пріоритетом. Це зумовлює короткострокову спрямованість управлінських зусиль та інвестиційних рішень. Наприклад, для новоствореної птахоферми, що займається вирощуванням курчат-бройлерів, першочергова увага приділяється швидкому нарощуванню обсягів виробництва для покриття постійних витрат, забезпеченню стабільних каналів збуту та досягненню точки беззбитковості. Управлінські зусилля спрямовані на оптимізацію годівлі та умов утримання птиці, контроль ветеринарних ризиків та оперативне реагування на потреби ринку, аби закріпитися у ніші та отримати можливість для подальшого розширення та стратегічного розвитку.

Обмеженість ресурсів та унікальні характеристики малих підприємств обумовлюють **специфіку управління в кожній функціональній сфері**.

1. В **управлінні фінансами** ключовим є забезпечення ліквідності та оптимізація грошових потоків. Пошук джерел фінансування часто потребує креативних, а подекуди й нетрадиційних підходів, включаючи особисті заощадження власника, залучення позик від родичів та друзів, мікрокредитування, а також активний пошук грантових програм та державної підтримки. Фінансовий облік може бути спрощеним на ранніх етапах, а фінансове планування часто є короткостроковим, сфокусованим на покритті поточних операційних потреб та забезпеченні безперервності діяльності.

2. У сфері **управління маркетингом та продажами** перевага надається низькобюджетним та персоналізованим маркетинговим стратегіям. Це включає безпосередні особисті продажі, активний розвиток «сарафанного радіо» (word-of-mouth), використання мережевого маркетингу, активне використання соціальних мереж та контент-маркетингу для формування довіри та лояльності клієнтів. Безпосередня участь власника у встановленні перших контактів з клієнтами та у процесах продажу є типовою, що сприяє побудові міцних, довготривалих відносин. Такий підхід є особливо важливим, наприклад, для реалізації нішевих органічних продуктів або продукції з унікальною історією походження.

3. **Управління виробництвом (операціями)** у суб'єктах малого підприємництва часто характеризується безпосередньою участю власника в операційних процесах. Використання універсального обладнання та висока гнучкість у пристосуванні до індивідуальних замовлень є поширеною практикою. Контроль якості часто здійснюється на особистому рівні, що забезпечує швидке виявлення та усунення будь-яких недоліків та дозволяє підтримувати високі стандарти. Це є значною конкурентною перевагою для невеликих товаровиробників, таких як крафтові сироварні або виробники меду.

4. В **управлінні персоналом** у невеликих колективах нерідко формуються неформальні, довірчі та дружні відносини. Від працівників очікується високий рівень універсальності та готовності до виконання різноманітних функцій. Мотивація персоналу може базуватися не лише на матеріальних заохоченнях, а й на особистій зацікавленості у спільному успіху, визнанні та неформальних заохоченнях. Процеси найму та оцінки персоналу, як правило, є менш формалізованими, що дозволяє оперативніше реагувати на кадрові потреби.

5. **Управління розвитком та інноваціями** у малих підприємствах часто залежить від інтуїції, підприємницького бачення та креативності власника. Проста організаційна структура сприяє швидкому тестуванню та впровадженню нових ідей. Проте, наявні ресурси можуть обмежувати можливості для масштабних досліджень та розробок, що вимагає винахідливості та фокусування на конкретних, ефективних рішеннях, що можуть дати швидку віддачу та швидко комерціалізуватися (наприклад, оптимізація існуючих агротехнологій замість розробки абсолютно нових).

Незважаючи на значні переваги, суб'єкти малого підприємництва стикаються з низкою специфічних управлінських викликів (табл. 17.1.1), подолання яких є критично важливим для їхнього сталого розвитку.

Роль власника в управлінні малим підприємством

Власник малого підприємства беззаперечно є центральною фігурою, яка визначає його успіх та траєкторію розвитку. На початкових етапах він часто виступає як ініціатор, стратегічний лідер та головний виконавець, глибоко занурений у всі аспекти діяльності. З часом, для забезпечення розвитку та розширення бізнесу, роль власника повинна еволюціонувати від переважно операційного менеджера до стратегічного лідера. Це передбачає здатність до формування ефективної команди, делегування управлінських повноважень та концентрації на довгостроковому розвитку бізнесу, а не лише на повсякденних операціях.

Таблиця 17.1.1

Основні виклики в управлінні суб'єктами малого підприємництва та шляхи їх подолання

Основні виклики	Шляхи їх подолання
Нестача фінансування. Обмежує можливості для зростання та інвестицій	Розробка детальних бізнес-планів для залучення інвестицій, активний пошук грантових програм, використання краудфандингових платформ та постійна оптимізація витрат
Перевантаження власника. Ускладнює стратегічне планування та прийняття обґрунтованих рішень	Розвиток управлінських компетенцій власника, навчання навичкам делегування повноважень та поступове формування компетентної управлінської команди
Брак спеціалізованих знань. Обмежує ефективність управління в окремих функціональних сферах	Залучення зовнішніх консультантів, участь власника та ключових працівників у спеціалізованих навчальних програмах та налагодження менторських відносин з досвідченими підприємцями
Залежність від обмеженої кількості клієнтів. Підвищує вразливість бізнесу до ринкових коливань	Диверсифікація клієнтської бази шляхом розширення асортименту продукції/послуг, вихід на нові ринки та активний пошук нових споживачів
Проблеми масштабування. Перехід від операційного управління до стратегічного може бути складним	Впровадження формалізованих процедур, побудова більш чіткої організаційної структури та інтеграція інформаційних систем управління.
Залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Обмежені фінансові можливості можуть ускладнювати конкуренцію за таланти на ринку праці	Створення привабливої корпоративної культури, забезпечення можливостей для професійного зростання працівників та запровадження гнучких умов праці

Джерело: сформовано автором

Отже, управління в малих підприємствах є унікальним, динамічним та комплексним процесом. Воно вимагає від власника не лише вираженого підприємницького хисту, інтуїції та глибокого розуміння галузі (зокрема аграрної), а й ґрунтовних управлінських знань і навичок. Ключовим для успіху є здатність ефективно використовувати обмежені ресурси, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, постійно шукати інноваційні рішення та будувати міцні, довірливі відносини з ключовими стейкхолдерами, такими як клієнти, постачальники, партнери та місцеві громади.

17.2. Особливості управління на різних етапах розвитку суб'єкта підприємництва

Управління підприємницькою діяльністю є безперервно динамічним процесом, який вимагає від суб'єкта господарювання постійної адаптації до змінних умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також ефективного

реагування на виклики, що виникають на кожному етапі його життєвого циклу. Кожна фаза розвитку характеризується унікальним набором можливостей, потенційних ризиків та пріоритетних управлінських завдань, що об'єктивно обумовлюють необхідність застосування диференційованих управлінських підходів. Ефективність функціонування та стратегічна стійкість суб'єкта підприємництва безпосередньо залежать від адекватності обраних управлінських стратегій до поточної стадії його еволюції.

Цей параграф присвячений системному аналізу управлінських особливостей, що є релевантними для ключових фаз розвитку суб'єкта підприємництва, які традиційно розглядаються в контексті моделей життєвого циклу організації. Розуміння цих особливостей дозволить як майбутнім підприємцям, так і досвідченим менеджерам розробляти гнучкі та проактивні управлінські стратегії, спрямовані на успішне проходження кожного етапу, мінімізацію супутніх ризиків та максимізацію потенціалу зростання та інновацій.

Розвиток суб'єкта підприємництва зазвичай поділяють на кілька основних етапів, кожен з яких має свої специфічні ознаки та управлінські пріоритети: **ініціація** (або зародження, що охоплює генерацію ідей), **запуск** (становлення, безпосередня реалізація ідеї), **розвиток** (зростання, масштабування), **зрілість** (стабілізація) та, врешті-решт, **трансформація або завершення**. Узагальнена інформація, що стосується особливостей управління на різних етапах розвитку суб'єкта підприємництва, представлена в Додатку Р.

Розглянемо особливості управління суб'єкта підприємництва на кожному з етапів його життєвого циклу більш детально.

17.2.1. Етап ініціації (Генерація ідеї)

Етап ініціації є фундаментальною основою для всього подальшого розвитку підприємницького проєкту. На цій початковій стадії ключовим завданням є пошук, формування та первинна оцінка підприємницької ідеї, яка має реальний потенціал для успішної комерціалізації на ринку. Управління на цьому етапі спрямоване на створення міцної концептуальної основи для майбутнього бізнесу, що тісно корелює з концепцією *підприємницького задуму* (entrepreneurial intent) як когнітивного процесу, що передує створенню нового бізнесу. Ключові особливості управління суб'єктом підприємництва на етапі ініціації візуалізовані на рис. 17.2.1.

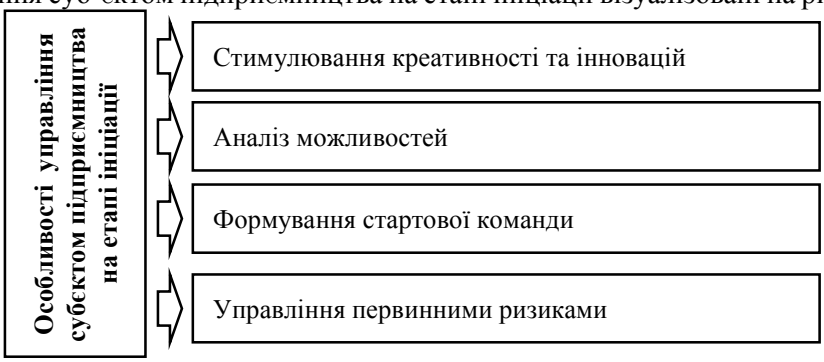


Рис. 17.2.1. Особливості управління суб'єктом підприємництва на етапі ініціації

Розглянемо їх детальніше.

Стимулювання креативності та інновацій є однією з ключових особливостей управління суб'єктом підприємництва на етапі ініціації. На цій стадії критично важливою є здатність підприємця генерувати нові, оригінальні та життєздатні ідеї. Це передбачає заохочення творчого мислення як самого засновника, так і потенційних членів команди, підтримку експериментів, відкритість до нестандартних підходів та створення атмосфери, де цінуються інноваційні концепції. Для генерування різноманітних ідей можуть активно застосовуватися такі методи, як мозковий штурм, дизайн-мислення, використання карт розуму та інші креативні техніки. Важливим також є систематичне спостереження за ринковими тенденціями (наприклад, зростаючий попит на органічну продукцію), глибокий аналіз існуючих проблем у галузі (наприклад, неефективність певних агротехнологій) та пошук можливостей для їх вирішення за допомогою інноваційних продуктів або послуг. Прикладом може бути ідея створення мобільного додатку для моніторингу стану посівів та прогнозування врожайності на основі даних з дронів, що виникла в результаті спостереження за зростаючим попитом на точне землеробство та необхідністю оптимізації ресурсів в аграрному секторі.

Після генерації первинних ідей необхідно провести їх ретельну оцінку, що становить суть **аналіз можливостей**. Управління на цьому етапі включає комплексний аналіз ринкової кон'юнктури, оцінку потенційного розміру цільового ринку, визначення ключових конкурентів та їхніх сильних і слабких сторін. Вирішальним є виявлення незадоволених потреб споживачів або нових ринкових ніш, які може зайняти майбутній бізнес. Для цього можуть використовуватися такі стратегічні інструменти, як SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) та PESTEL-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів). Наприклад, аналіз ринку може виявити зростаючий інтерес до фермерських продуктів з сертифікацією «*Органік*» або спеціалізованих нішевих культур, що може стати основою для відповідної підприємницької ідеї.

На етапі ініціації підприємець часто діє самостійно, проте для реалізації більш складних проєктів, особливо в технологічних галузях агробізнесу, може виникнути потреба у **формування стартової команди**. Управління цим процесом передбачає чітке визначення необхідних компетенцій та ролей, пошук потенційних однодумців та партнерів, які володіють навичками, що ефективно доповнюють вміння засновника. Важливою є не лише оцінка їхніх професійних знань та досвіду, а й особистих якостей, а також налагодження ефективної первинної комунікації та розподілу відповідальності. Наприклад, підприємець з технічною освітою, який планує розробку нового агротехнологічного рішення для автоматизації зрошення, може залучити партнера з досвідом роботи в агрономії та меліорації для більш ефективної реалізації своєї ідеї та забезпечення її практичної цінності.

Після вибору найбільш перспективної ідеї необхідно розробити її первинну концепцію та визначити ключові кроки для її реалізації, що складає **первинне планування**. Управління на цьому етапі включає розробку бізнес-моделі, яка докладно описує, як суб'єкт підприємництва буде створювати, доставляти та отримувати цінність. Для цього можуть використовуватися такі інструменти, як

Value Proposition Canvas (канва ціннісної пропозиції) та *Lean Canvas* (бережлива канва). Критично важливим є визначення мінімального життєздатного продукту (*MVP*), який можна буде протестувати на ринку з мінімальними витратами та швидкою зворотною реакцією споживачів, а також попереднє визначення необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) та часових рамок реалізації проєкту.

Навіть на ранньому етапі ініціації надзвичайно важливо задуматися про потенційні ризики, які можуть завадити реалізації підприємницької ідеї, що формує систему **управління первинними ризиками**. Це включає ідентифікацію можливих перешкод (наприклад, зміна кліматичних умов, непередбачувані коливання цін на аграрну сировину, поява сильних конкурентів з інноваційними рішеннями, технологічні складнощі у вирощуванні певних культур або їх переробці), оцінку ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на проєкт, а також розробку попередніх планів дій для їх мінімізації або повного уникнення. Хоча детальний план управління ризиками буде розроблено на пізніших етапах, попереднє розуміння потенційних загроз є важливим для прийняття обґрунтованих рішень щодо доцільності подальшого розвитку ідеї.

Отже, етап ініціації є критично важливим для закладення міцної основи майбутнього підприємництва. Ефективне управління на цьому етапі, що включає стимулювання креативності, ретельний аналіз можливостей, формування команди (за потреби), первинне планування та попереднє управління ризиками, значно підвищує ймовірність успішного переходу до наступних етапів розвитку підприємництва.

17.2.2. Етап запуску (Реалізація ідеї)

Етап запуску знаменує собою перехід від теоретичної ідеї та концепції до її практичної реалізації. На цій стадії ключовим завданням суб'єкта підприємництва є перетворення розробленої бізнес-концепції в конкретний продукт або послугу, здійснення першого виходу з пропозиціями на ринок та ефективне залучення перших клієнтів. Управління на цьому етапі характеризується надзвичайно високою динамікою, значною невизначеністю та гострою необхідністю швидкого, адаптивного реагування на ринкові сигнали, що повністю відповідає принципам гнучкого (Agile) та адаптивного управління. Ключові особливості управління суб'єктом підприємництва на етапі запуску візуалізовані на рис. 17.2.2.

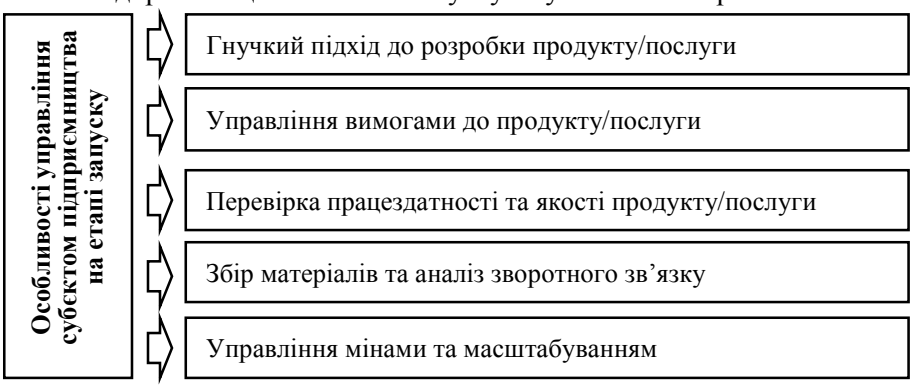


Рис. 17.2.2. Особливості управління суб'єктом підприємництва на етапі запуску

Розглянемо їх детальніше

На етапі запуску критично важливим є **гнучкий підхід до розробки продукту або послуги**, що реалізується через ітераційну розробку за методологіями Agile та Scrum. Застосування цих підходів дозволяє розбивати весь обсяг роботи на невеликі, керовані цикли (так звані ітерації або «спринти»), що дає змогу оперативно вносити зміни, ефективно адаптуватися до нових або уточнених вимог та швидко реагувати на зворотний зв'язок від користувачів. Наприклад, замість того, щоб розробляти весь комплексний функціонал нового агротехнологічного рішення (наприклад, системи точного землеробства) одразу, спочатку створюється базова версія з ключовими можливостями (Minimal Viable Product – MVP), яка потім поступово доповнюється та вдосконалюється на основі аналізу отриманих даних та реальних потреб аграріїв.

На початкових етапах розвитку суб'єкту підприємництва вимоги до продукту чи послуги можуть бути нечіткими, динамічними або схильними до змін. Відповідно, **управління вимогами до продукту/послуги** включає систематичний збір, ретельний аналіз, чітке документування та пріоритезацію потреб кінцевих користувачів та бізнесу в цілому. Важливо чітко визначити, що саме має робити продукт і які функції він повинен виконувати. Проте на етапі запуску цей процес є гнучким і адаптивним, дозволяючи коригувати вимоги на основі перших взаємодій з ринком. Наприклад, перші користувачі нової сільськогосподарської техніки (наприклад, безпілотного обприскувача) можуть висловити потребу в додатковій функції (наприклад, інтеграції з локальною метеостанцією), яка не була передбачена початковим планом, і її додавання може стати пріоритетом для подальшої розробки.

Перед повноцінним виходом на ринок критично важливо забезпечити **перевірку працездатності та якості продукту чи послуги** через організацію багатоетапного тестування (альфа/бета). Альфа-тестування зазвичай проводиться всередині суб'єкта господарювання для виявлення основних помилок, недоліків та проблем функціональності. Після цього відбувається бета-тестування, коли продукт або послуга надається обмеженій групі реальних користувачів або потенційних клієнтів за межами підприємства. Їхні відгуки, виявлені проблеми та пропозиції допомагають суттєво вдосконалити продукт перед його широким комерційним запуском. Ефективна організація цих етапів тестування мінімізує ризики негативної реакції ринку та забезпечує кращу якість кінцевого продукту, що особливо важливо для складних аграрних рішень.

Перші клієнти є безцінним джерелом інформації, тому **збір матеріалів та аналіз зворотного зв'язку** є невід'ємною частиною управління на етапі запуску. Систематичний збір та аналіз відгуків, побажань, скарг та пропозицій від перших користувачів здійснюватися через різноманітні канали: опитування, інтерв'ю, аналіз поведінки користувачів на платформі чи під час експлуатації продукту, моніторинг соціальних мереж та прямі комунікації. Отримана інформація є фундаментальною основою для подальших ітерацій розробки, допомагає глибше зрозуміти, чи відповідає продукт ринковим потребам (досягнення Problem-Solution Fit / Product-Market Fit), і як його можна максимально покращити для досягнення найвищої цінності для споживача.

На етапі запуску важливо не лише реагувати на поточні потреби, а й активно готуватися до майбутнього зростання, що вимагає **управління змінами та масштабуванням.** Управління змінами стосується як оперативного внесення коригувань у сам продукт/сервіс на основі отриманого зворотного зв’язку, так і адаптації внутрішніх процесів суб'єкта підприємництва до нової інформації та вимог. Крім того, необхідно завчасно думати про масштабування – тобто, як система, інфраструктура та бізнес-процеси будуть справлятися зі збільшенням кількості користувачів, обсягів операцій та виробництва. Це може включати планування розширення технічних можливостей (наприклад, потужностей для зберігання врожаю), оптимізацію робочих процесів та потенційне збільшення команди.

Отже, етап запуску є критично важливим для перевірки життєздатності підприємницької ідеї на реальному ринку та її успішної комерціалізації. Ефективне застосування ітераційних методів розробки, гнучке управління вимогами, ретельна організація тестування, систематичний збір результатів зворотного зв’язку від перших клієнтів та проактивна підготовка до майбутнього масштабування є ключовими факторами успішного проходження цього етапу та створення міцної основи для подальшого сталого зростання суб’єкта підприємництва.

17.2.3. Етап розвитку (Масштабування)

Етап розвитку, або масштабування (growth/scaling stage), настає після успішного запуску та першого закріплення суб’єкта підприємництва на ринку. На цій стадії ключовими завданнями стають інтенсивне зростання обсягів продажів, суттєве розширення клієнтської бази, глибока оптимізація бізнес-процесів та, досить часто, залучення додаткових інвестицій, необхідних для підтримки подальшого експоненціального зростання. Цей етап тісно корелює з теоріями *організаційного зростання* (organizational growth theories), що досліджують закономірності розширення та розвитку компаній.. Управління на цьому етапі вимагає більш стратегічного підходу та професіоналізації ключових управлінських та функціональних напрямків. Основні особливості управління суб’єктом підприємництва на етапі розвитку візуалізовані на рис. 17.2.3.

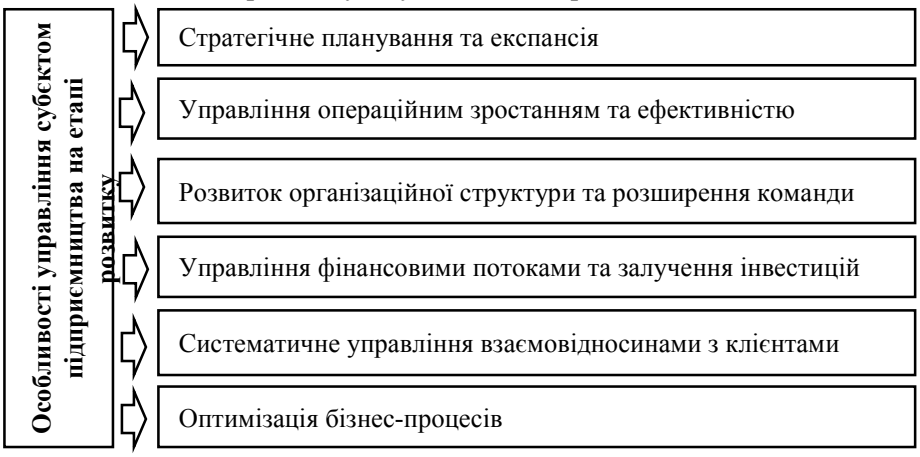


Рис. 17.2.3. Особливості управління суб’єктом підприємництва на етапі розвитку

Розглянемо їх детальніше

На етапі масштабування суб'єкту підприємництва необхідно чітко визначити напрямки свого подальшого розвитку, що є суттю **стратегічного планування та експансії**. Стратегічне планування на цьому етапі включає формування довгострокових цілей розвитку та розробку ефективних стратегій їх досягнення. Це може включати застосування матриці Ансоффа для визначення стратегій зростання (наприклад, розширення продуктової лінійки шляхом розробки нових продуктів або послуг для аграрного сектору, вихід на нові географічні ринки збуту або освоєння нових сегментів споживачів, таких як виробники органічної продукції). Керівництву необхідно проводити регулярний та всебічний аналіз ринкових можливостей та загроз, об'єктивно оцінювати власні конкурентні переваги та приймати обґрунтовані рішення щодо майбутнього розвитку суб'єкта підприємництва. Наприклад, успішний регіональний онлайн-магазин фермерських продуктів може прийняти стратегічне рішення про вихід на національний ринок, що потребуватиме розробки нових логістичних та маркетингових стратегій.

Зі збільшенням обсягів продажів та клієнтської бази значно зростає навантаження на операційні процеси суб'єкта підприємництва, що потребує ефективного **управління операційним зростанням та ефективністю**. Це включає ретельне планування та контроль збільшення обсягів виробництва або надання послуг, глибоку оптимізацію логістичних ланцюгів постачання, ефективне управління запасами (наприклад, зерна, добрив, сировини для переробки) та забезпечення максимальної ефективності всіх операційних процесів. На цьому етапі може виникнути потреба у впровадженні принципів управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management). Необхідно впроваджувати більш формалізовані процедури та стандарти, а також активно використовувати інформаційні технології для автоматизації рутинних завдань. Наприклад, суб'єкт агробізнесу може інвестувати в нове обладнання та інтегровані системи управління виробництвом для задоволення зростаючого попиту на свою продукцію та підтримки її високої якості.

Для підтримки зростання суб'єкту підприємництва необхідно системно залучати кваліфікованих фахівців на ключові управлінські та виконавчі посади, що є суттю **розвитку організаційної структури та розширення команди**. Розвиток організаційної структури передбачає її адаптацію до збільшених масштабів діяльності, створення нових відділів (наприклад, відділ логістики, R&D для нових агротехнологій) та ієрархій. Розширення команди включає чітке визначення потреб у персоналі, впровадження ефективних процесів найму, адаптації та безперервного навчання нових працівників. Важливим стає ефективне делегування повноважень та відповідальності, а також створення сильної корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, що є ключовим аспектом управління людськими ресурсами (Human Resources Management). Наприклад, залучення досвідченого агронома-селекціонера або фахівця з точного землеробства може суттєво підвищити продуктивність та ефективність аграрного виробництва.

На етапі масштабування **управління фінансовими потоками та залучення інвестицій** стає більш складним та відповідальним. Суб'єкт підприємництва може

потребувати залучення значних додаткових інвестицій для фінансування зростання, наприклад, через банківські кредити, залучення венчурного капіталу або випуск корпоративних облігацій. Ефективне управління грошовими потоками, складання реалістичних фінансових прогнозів, жорсткий контроль витрат та оптимізація оподаткування стають критично важливими для забезпечення фінансової стабільності та підтримки подальшого розвитку. Регулярний фінансовий аналіз та звітність допомагають керівництву приймати обґрунтовані фінансові рішення, особливо при плануванні капітальних інвестицій у новітні агротехнології, модернізацію парку техніки або розширення земельного банку.

Зі збільшенням кількості клієнтів побудова та підтримка довгострокових відносин з ними стає важливим фактором успіху, що реалізується через **систематичне управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)**. Ефективне CRM передбачає впровадження спеціалізованих CRM-систем та розробку комплексних стратегій, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів, персоналізацію пропозицій та постійне покращення якості обслуговування. Глибокий аналіз даних про клієнтів допомагає краще розуміти їхні потреби та прогнозувати їхню поведінку та надавати максимально релевантні пропозиції. Наприклад, впровадження системи CRM в агрофірмі дозволить ефективніше керувати відносинами з фермерами, пропонуючи їм індивідуальні умови постачання насіння, добрив або засобів захисту рослин, а також інформаційно-консультаційну підтримку.

На етапі масштабування зростання ефективності досягається не лише за рахунок збільшення обсягів, а й шляхом **оптимізації бізнес-процесів**. Це включає систематичний аналіз, перепроектування та безперервне вдосконалення існуючих робочих процесів для підвищення їх швидкості, зниження операційних витрат, мінімізації помилок та підвищення загальної продуктивності. Можуть активно застосовуватися такі підходи, як автоматизація процесів (наприклад, автоматизація надходження продукції з полів), стандартизація операцій, впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001 для сільськогосподарської продукції) та використання методологій Lean або Six Sigma для виявлення та усунення «вузьких місць». Метою є створення масштабованих та високоефективних операційних моделей, які дозволять компанії зростати без пропорційного збільшення ресурсів.

Таким чином, етап розвитку є ключовим для перетворення успішного стартапу на сталу та зростаючу компанію. Ефективне стратегічне планування та експансія, продумане управління операційним зростанням та ефективністю, цілеспрямований розвиток організаційної структури та розширення команди, грамотне управління фінансовими потоками та залучення інвестицій, систематична робота з клієнтами через CRM та безперервна оптимізація бізнес-процесів є визначальними факторами успіху на цьому етапі.

17.2.4. Етап зрілості (Стабілізація)

Етап зрілості настає тоді, коли суб’єкт підприємництва досягає стабільних темпів зростання або спостерігається їхнє уповільнення, він займає усталену позицію на ринку, а основний фокус управлінської діяльності зміщується на підтримку конкурентоздатності та підвищення внутрішньої ефективності своєї діяльності. На цьому етапі управління спрямоване на глибоку оптимізацію існуючих процесів, ефективне утримання клієнтів та системний пошук нових

можливостей для підтримки довгострокової стійкості, що цілком відповідає концепції *стратегічного управління* в умовах зрілого ринку. Ключові особливості управління суб'єктом підприємництва на етапі зрілості візуалізовані на рис. 17.2.4.

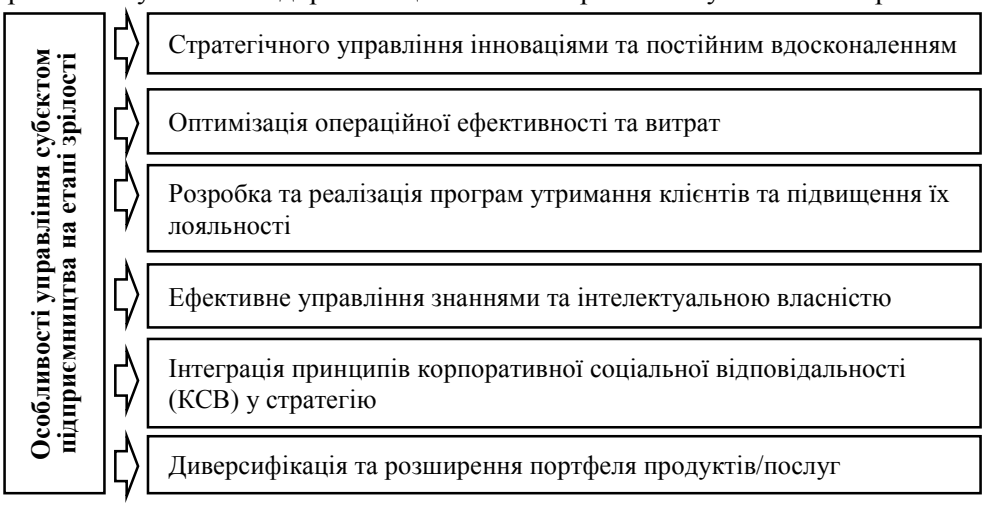


Рис. 17.2.4. Особливості управління суб'єктом підприємництва на етапі зрілості

Розглянемо їх детальніше

Стратегічне управління інноваціями та постійним вдосконаленням є критично важливим навіть на етапі зрілості. Постійний пошук нових можливостей та вдосконалення існуючих продуктів, послуг та бізнес-процесів є основою для підтримки конкурентної переваги. Управління інноваціями на цьому етапі передбачає створення ефективної системи збору та оцінки нових ідей, підтримку експериментів та оперативне впровадження результативних нововведень, що може включати залучення концепції відкритих інновацій. Інновації можуть бути спрямовані на незначні покращення існуючих пропозицій (наприклад, оптимізація складу комбікормів для тваринництва), так і розробку принципово нових функцій, або ж на вихід на суміжні ринки. Наприклад, зріла компанія з виробництва напоїв, що використовує аграрну сировину, може розробити нову лінійку продуктів зі зниженим вмістом цукру, реагуючи на тренд здорового харчування, або впровадити нові технології в виробничий процес для підвищення його екологічності та економічної ефективності.

Зі стабілізацією зростання особливу увагу приділяють **оптимізації операційної ефективності та витрат**. Це включає вдосконалення виробничих процесів, мінімізацію втрат, значне підвищення продуктивності праці, а також максимально ефективне використання всіх видів ресурсів. Управління витратами на цьому етапі є критично важливим для максимізації прибутковості, що може передбачати впровадження принципів ощадливого виробництва (Lean) та широку автоматизацію рутинних операцій. Основною метою є забезпечення максимальної ефективності за рахунок внутрішніх покращень та вдосконалень. Наприклад, агрохолдинг може впровадити нові технології для автоматизації виробничих ліній з переробки сільськогосподарської продукції або оптимізувати логістичні маршрути для зниження транспортних витрат та покращення ланцюга постачань.

На зрілому ринку залучення нових клієнтів часто є більш ресурсоємним та дорогим, ніж утримання існуючих. Саме тому **розробка та реалізація програм утримання клієнтів та підвищення їх лояльності** стає одним з ключових пріоритетів. Це включає розробку та впровадження комплексних програм лояльності, застосування персоналізованого підходу до обслуговування, оперативне вирішення проблем клієнтів та постійне покращення загальної якості обслуговування. Підвищення лояльності досягається через глибоке розуміння потреб клієнтів, пропонування додаткової цінності та створення позитивного, незабутнього досвіду взаємодії. Систематичний аналіз причин відтоку клієнтів та вжиття ефективних заходів для їх запобігання є важливими елементами управління на цьому етапі. Наприклад, компанія може впровадити систему регулярного опитування клієнтів (таких як фермери, дистриб'ютори аграрної продукції) для виявлення їхніх потреб та рівня задоволеності, а також розробити бонусну програму для постійних покупців насіння або добрив.

На етапі зрілості суб'єкт підприємництва вже накопичує значний обсяг цінного досвіду та знань про ринок, клієнтів, технології та власні бізнес-процеси. Тому **ефективне управління знаннями та інтелектуальною власністю** є ключовим фактором конкурентоздатності. Управління знаннями передбачає систематизацію, належне документування та широке поширення цієї інформації всередині суб'єкта підприємництва, що є життєво необхідним для підтримки організаційного навчання. Створення баз даних знань, проведення внутрішніх тренінгів та обмін найкращими практиками сприяють підвищенню кваліфікації персоналу та покращенню обґрунтованості прийняття рішень. Крім того, на цьому етапі значно зростає важливість управління інтелектуальною власністю (такою як патенти на нові агротехнології, торгові марки для продукції, авторські права на унікальні сорти рослин) для захисту конкурентних переваг компанії.

На етапі зрілості компанії часто приділяють підвищену увагу своїй соціальній та екологічній відповідальності, що розглядається як важливий елемент стейкхолдерського менеджменту та проявляється в **інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у стратегію**. Це означає, що соціальні та екологічні аспекти враховуються при прийнятті ключових бізнес-рішень. Така інтеграція може значно покращити репутацію суб'єкта підприємництва, підвищити лояльність клієнтів та працівників, а також зменшити потенційні ризики. Ініціативи в галузі КСВ можуть включати благодійність, підтримку місцевих громад, впровадження екологічно чистих технологій в аграрному виробництві (наприклад, зменшення використання пестицидів, впровадження органічного землеробства), використання відновлюваних джерел енергії та дотримання високих етичних норм ведення бізнесу.

На етапі зрілості, коли основні ринки насичені, суб'єкти підприємництва часто активно шукають нові шляхи для зростання через **диверсифікацію та розширення портфеля продуктів/послуг**. Диверсифікація означає вихід на нові ринки або пропонування принципово нових видів продуктів/послуг, які можуть бути не пов'язані з основною діяльністю. Розширення портфеля продуктів/послуг може включати як додавання нових позицій до існуючої лінійки (наприклад, нові види переробленої аграрної продукції), так і створення абсолютно нових пропозицій для вже існуючих клієнтів. Це дозволяє зменшити залежність від

одного ринку чи продукту та відкриває нові джерела доходу. Наприклад, великий виробник зерна може інвестувати у власну глибоку переробку зерна для виробництва біоетанолу, або ж вийти на ринок тваринництва, використовуючи власну кормову базу.

Отже, етап зрілості вимагає від менеджменту суб'єкта підприємництва комплексного зосередження на підтримці конкурентоздатності через стратегічне управління інноваціями, постійну оптимізацію операційної ефективності та витрат, системну роботу з утримання та підвищення лояльності клієнтів, ефективне управління знаннями та інтелектуальною власністю, відповідальне ставлення до соціальних та екологічних аспектів, а також проактивний пошук нових можливостей для диверсифікації. Успішне управління на цьому етапі забезпечує довгострокову стійкість та прибутковість суб'єкта підприємництва.

17.2.5. Етап трансформації або завершення

Останній етап життєвого циклу суб'єкта підприємництва є критичним моментом, який потенційно може призвести як до якісно нового витка його розвитку, так і до поступового завершення діяльності. Необхідність суттєвої трансформації виникає у відповідь на суттєві зміни в ринковому середовищі, появу проривних технологій (наприклад, у біотехнологіях для аграрного сектору), зміну споживчих переваг або інтенсифікацію конкурентної боротьби. У випадку нездатності суб'єкта підприємництва до ефективної адаптації або ж прийняття стратегічного рішення про недоцільність подальшого розвитку, воно переходить до фази завершення. Управління на цьому етапі вимагає виняткової гнучкості, стратегічного мислення та здатності приймати складні, подекуди непопулярні рішення, що часто розглядається в контексті *теорії організаційних змін*. Особливості управління суб'єктом підприємництва на етапі трансформації візуалізовані на рис. 17.2.5.

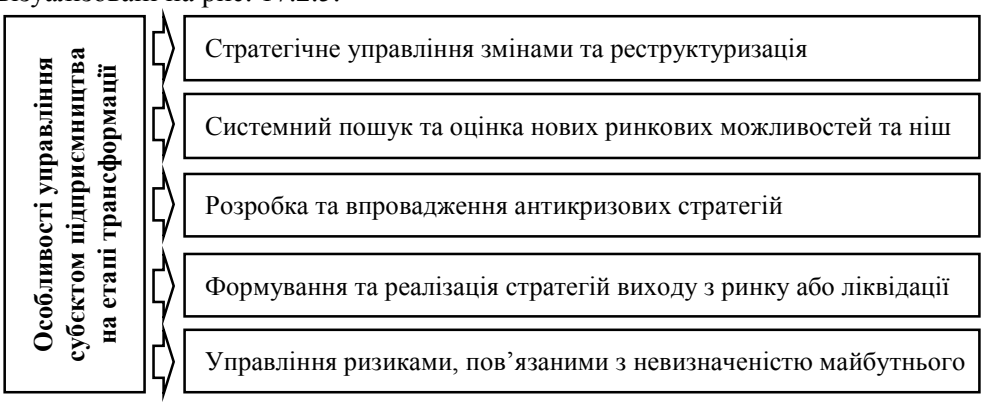


Рис. 17.2.5. Особливості управління суб'єктом підприємництва на етапі трансформації

Розглянемо їх детальніше

Однією з ключових особливостей суб'єкта підприємництва на етапі трансформації є **стратегічне управління змінами та реструктуризація**. Успішна трансформація суб'єкта підприємництва вимагає глибоких змін у його загальній стратегії, організаційній структурі, бізнес-процесах та навіть корпоративній

культурі. Це передбачає готовність керівництва до радикальних кроків, здатність ефективно комунікувати, необхідність змін серед персоналу, залучаючи його до процесу трансформації та успішно долати потенційний опір нововведенням. Реструктуризація може включати переосмислення ключової цінності продукту або послуги, пошук принципово нових бізнес-моделей або впровадження інноваційних технологій. Яскравим історичним прикладом є компанія IBM, яка успішно трансформувалася з гіганта-виробника комп'ютерного обладнання в лідера з надання IT-послуг та розробки програмного забезпечення.

Трансформація нерідко пов'язана з активним **системним пошуком та оцінкою нових ринкових можливостей та ніш**. Це може включати диверсифікацію бізнесу шляхом виходу на нові, іноді не пов'язані з основною діяльністю ринки (наприклад, аграрне підприємство, що традиційно займалося вирощуванням зернових, може започаткувати виробництво біопалива або органічних добрив), географічну експансію, а також розробку принципово нових продуктів або послуг, які відповідають зміненим потребам споживачів. Оцінка нових ринкових ніш вимагає ретельного аналізу потенціалу та ризиків. Управління на цьому етапі вимагає підприємницького підходу, здатності ідентифікувати перспективні напрямки розвитку та готовності до інвестицій у нові проєкти, що часто називають терміном «корпоративне підприємництво». Наприклад, традиційне аграрне підприємство, що спеціалізувалося на вирощуванні зернових, може диверсифікувати свій бізнес, запустивши лінійку екологічно чистих, перероблених продуктів (наприклад, органічні крупи, олія холодного віджиму) або створивши агротуристичний комплекс з фермерським магазином, реагуючи на зростаючий попит на здорову їжу та сільський туризм.

У ситуаціях, коли суб'єкт підприємництва переживає період спаду, **розробка та впровадження антикризових стратегій** стає життєво необхідним. Це охоплює розробку та впровадження термінових заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків, таких як значне скорочення витрат, оптимізація використання активів, реструктуризація заборгованостей та перегляд ключових бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності. Управління в умовах кризи вимагає від керівництва рішучості, здатності приймати складні та непопулярні рішення, а також розробки чіткого, послідовного плану виходу з кризової ситуації, що часто передбачає застосування стратегій скорочення (retrenchment strategies).

Якщо ж подальша трансформація є неможливою або стратегічно недоцільною, керівництво суб'єкта підприємництва може прийняти рішення про його завершення, що вимагає **формування та реалізації стратегій виходу з ринку або ліквідації**. Цей процес передбачає розробку та виконання плану з мінімізацією втрат для всіх зацікавлених сторін, включаючи власників, працівників, кредиторів та клієнтів. Це може включати продаж бізнесу як цілісного майнового комплексу (що є формою злиття та поглинання), продаж окремих активів суб'єкта підприємництва або повну ліквідацію юридичної особи відповідно до чинного законодавства. Важливим є чітке планування всіх етапів процесу закриття та неухильне дотримання всіх правових норм.

На етапі трансформації або завершення суб'єкт підприємництва неминуче стикається з підвищеним рівнем невизначеності, що робить **управління ризиками, пов'язаними з невизначеністю майбутнього** критично важливими.

Це включає ідентифікацію потенційних перешкод, пов'язаних як з успішністю трансформаційних процесів (наприклад, несприйняття змін працівниками, технологічні невдачі при впровадженні нових аграрних технологій), так і з процесом завершення діяльності (значні фінансові втрати, репутаційні ризики, юридичні проблеми). Необхідно розробити превентивні стратегії мінімізації цих ризиків, передбачити альтернативні сценарії розвитку подій та заздалегідь підготувати плани дій для їх ефективного подолання.

Таким чином, етап трансформації або завершення є надзвичайно складним та відповідальним періодом в житті суб'єкта підприємництва. Ефективне стратегічне управління змінами та реструктуризація, системний пошук та оцінка нових можливостей, розробка та впровадження антикризових стратегій (у разі необхідності), грамотне формування та реалізація стратегій виходу з ринку або ліквідації, а також проактивне управління ризиками, пов'язаними з невизначеністю майбутнього, є ключовими для мінімізації негативних наслідків та забезпечення максимально можливого збереження цінності бізнесу.

Аналіз особливостей управління на різних етапах розвитку суб'єкта підприємництва дозволяє виокремити низку ключових аспектів, які є визначальними для успіху на кожній стадії:

1) **Адаптивність** є імперативною вимогою підприємницької діяльності, що передбачає постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища та внутрішніх викликів. На кожному етапі розвитку виникають нові обставини, які потребують гнучкості в управлінських підходах та здатності швидко реагувати на зміни. Саме від здатності суб'єкта підприємництва пристосовуватися залежить його виживання та подальший розвиток.

2) **Ризик-менеджмент** є невід'ємною частиною суб'єкта підприємництва на будь-якому етапі. Однак характер та пріоритетність ризиків динамічно змінюються залежно від стадії розвитку. На етапі ініціації основні ризики пов'язані з життєздатністю ідеї, на етапі запуску – з виходом на ринок та залученням клієнтів, на етапі розвитку – з масштабуванням та фінансуванням, на етапі зрілості – з конкуренцією та інноваціями, а на етапі трансформації – зі спроможністю до змін. Ефективна ідентифікація, оцінка та управління ризиками є запорукою стабільного та сталого розвитку.

3) **Навчання та розвиток** передбачає об'єктивну необхідність постійного вдосконалення навичок і компетенцій як самого підприємця, так і його команди. Кожен етап розвитку вимагає освоєння нових знань та вмінь у галузі управління, маркетингу, фінансів, операцій та інших функціональних сферах. Систематичні інвестиції в навчання та розвиток персоналу є важливим фактором підвищення ефективності та конкурентоздатності суб'єкта підприємництва на будь-якій стадії його життєвого циклу.

4) **Мережування (Networking)**, що полягає у встановленні та підтримці корисних зв'язків з іншими підприємцями, інвесторами, постачальниками, клієнтами та представниками органів влади, є важливим стратегічним ресурсом для суб'єкта підприємництва на кожному етапі розвитку. Мережування відкриває доступ до нових можливостей, цінних знань, професійних порад та підтримки, що може бути критично важливим для подолання викликів та досягнення успіху, особливо в умовах аграрного бізнесу, де довіра та репутація відіграють значну роль.

5) **Фокус на клієнті** є фундаментальним ключем до успіху на будь-якому етапі розвитку суб'єкта підприємництва. Глибоке розуміння потреб цільової аудиторії, забезпечення високої якості продуктів та послуг, побудова довгострокових відносин з клієнтами та постійне покращення клієнтського досвіду є наріжними принципами успішного управління на всіх стадіях життєвого циклу суб'єкта підприємництва.

Отже, управління підприємництвом є безперервним, еволюційним процесом, що вимагає гнучкості, стратегічного мислення та адаптації до унікальних характеристик кожного етапу розвитку. Чітке розуміння особливостей управління суб'єктом підприємництва на етапах ініціації, запуску, розвитку, зрілості та трансформації або завершення дозволяє менеджменту приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, ефективніше розподіляти наявні ресурси та значно підвищувати ймовірність досягнення довгострокового успіху власної справи. Врахування ключових аспектів управління, таких як адаптивність, ризик-менеджмент, навчання та розвиток, нетворкування та фокус на клієнті, є запорукою успішного проходження кожного етапу та забезпечення довгострокової стійкості суб'єкта підприємництва.

17.3. Управління передачею бізнесу як ключовий аспект трансформації системи управління підприємництвом

Передача бізнесу є одним із найбільш відповідальних та стратегічно значущих етапів у життєвому циклі будь-якого суб'єкта підприємництва, що має вирішальне значення для забезпечення його довгострокової стійкості, збереження накопиченого капіталу та генерації майбутніх переваг. Цей комплексний процес виходить за межі простої фінансової угоди або юридичного акту, охоплюючи глибинні організаційні, фінансові, юридичні та психологічні аспекти. Особливої актуальності управління передачею бізнесу набуває для малих та середніх підприємств, і насамперед – для сімейних бізнесів, які становлять значну частку в аграрному секторі України та світу. В таких суб'єктах господарювання ефективна спадкоємність та завчасне планування переходу контролю є не просто опцією, а фундаментальною передумовою для збереження нагромадженого капіталу, унікальної корпоративної культури, традицій та конкурентних позицій на ринку. Успішна передача бізнесу вимагає системного, проактивного підходу та ретельного планування на всіх етапах.

Сутність та види передачі бізнесу: ключові моделі переходу власності та управління

Сутність передачі бізнесу полягає у комплексному процесі планування та безпосередньої реалізації переходу власності, контролю та операційної діяльності від поточного власника (або ключового керівника) до нового суб'єкта. Цей процес може бути ініційований з різноманітних рушійних сил, серед яких найпоширенішими є: вихід власника на пенсію, прагнення диверсифікувати особисті інтереси або присвятити себе іншим проєктам, зміни у стані здоров'я засновника, відсутність інтересу або готовності у наступного покоління до продовження сімейної справи, кризові ситуації, що вимагають швидкого рішення, або ж, навпаки, бажання масштабувати бізнес через залучення зовнішніх

інвестицій чи продаж стратегічному партнеру, а також юридичні вимоги, що виникають.

Розрізняють декілька основних видів передачі бізнесу, кожен з яких має свої особливості, переваги та потенційні виклики:

1. **Передача сімейному наступнику (спадковість)**. Цей вид є одним із найпоширеніших, особливо для аграрних підприємств, що часто функціонують як сімейний бізнес. Почати бізнес з нуля і зробити його успішним – завдання непросте. У суб'єктів сімейного підприємництва виконання цього завдання часто ускладнюється потенційним суперництвом між членами сім'ї, які займають відповідні посади в них або мають право на частку доходів. Як зазначав Гаррі Левінсон, один із піонерів виробничої психології, конфлікти в сімейних компаніях нерідко кореняться у підсвідомому прагненні засновника до «всемогутності та безсмертя», бажанні довести, що компанія не може функціонувати без нього. Хоча керівники свідомо прагнуть увічнити свої компанії шляхом мудрого вибору спадкоємця, підсвідомо вони можуть прагнути продемонструвати, що «ніхто не зможе успадкувати їхню компанію» [5, с. 252].

Безліч суб'єктів підприємництва сімейного типу перестає існувати, коли їх засновники відходять від справ, головним чином через відсутність належного планування сімейної наступності. Статистика показує, що лише близько 30 % сімейних підприємств виживає після переходу управління до другого покоління, 12 % – у третьому, і лише близько 3 % продовжують працювати у четвертому поколінні. Це підкреслює прірву між оптимістичною вірою засновника та реальною статистикою невдач. Серед причин – недостатня підготовка спадкоємців, відсутність їхнього інтересу або невміння стати такими ж ефективними менеджерами, як їхні батьки.

Передача сімейному правонаступнику має значні переваги, зокрема збереження унікальної корпоративної культури, цінностей та місії підприємства, високий рівень лояльності та залученості наступника (за умови його зацікавленості), збереження знань та досвіду в межах сім'ї, а також потенційно нижчі трансакційні витрати. Більшість власників українських сімейних компаній поки що не надають належної уваги корпоративному управлінню та плануванню наступності, що пояснюється відносно молодою історією українського бізнесу. Проте, з огляду на вік засновників, питання передачі бізнесу набуває гостроти. Світовий досвід (як FIAT, Cargill Inc.) показує, що сімейні компанії можуть процвітати десятиліттями за умови належного корпоративного управління, наприклад, через запровадження наглядових рад із залученням незалежних членів. Планування сімейної наступності не обмежується складанням заповіту. Критично важливо, щоб наступник досконало знав тонкощі бізнесу, поділяв місію та цінності суб'єкта підприємництва. Це вимагає завчасної підготовки молодого покоління – «з університетської лави або навіть раніше». Багато світових прикладів демонструють, як спадкоємці починали з «низів», щоб набути необхідного досвіду.

2. **Продаж бізнесу зовнішньому покупцеві**. Цей варіант передбачає відчуження бізнесу сторонній особі або компанії. Мотивацією для продажу може бути максимальна монетизація бізнесу, залучення стратегічного інвестора для швидкого масштабування, повний вихід засновника з бізнесу. Продаж готового бізнесу передбачає складання інвестиційного меморандуму – презентації бізнесу,

що включає інформацію про його історію, поточний стан, юридичний статус, продукцію та послуги, ринок збуту, конкурентів, маркетингову стратегію, привабливість для покупця, ефективність, ризики та умови угоди. Його наявність здатна суттєво підвищити вартість бізнесу та переконати потенційного покупця у доцільності угоди.

3. **Продаж бізнесу менеджменту (Management Buy-Out, MBO)**. Цей вид передачі передбачає перехід управління та, часто, власності існуючим менеджерам суб'єкту підприємництва. Основними перевагами MBO є те, що менеджери вже глибоко розуміють бізнес-процеси, культуру та команду, що забезпечує безперервність діяльності та мінімізує ризики, пов'язані зі зміною власника чи керівника.

4. **Передача бізнесу найманому керівникові**. Вибір такого шляху потребує ретельної підготовки та контролю, оскільки власники та наймані керівники можуть мати різні ставлення до бізнесу. Існують відомі випадки, коли наймані керівники «забирали» бізнес у власників через створення конкурентних фірм, доведення компанії до несприятливого стану, продаж комерційної інформації або використання схем «відкатів». Захист від подібних ризиків можливий через поєднання високої оплати праці з бонусною системою та жорсткого контролю діяльності найманого керівника. Доцільно створити посаду «власника – керівника бізнесу» та «відділ власника», що здійснюватиме постійний нагляд без втручання в оперативні функції. Послідовність передачі найманому керівникові охоплює декілька етапів. По-перше, це підготовка бізнесу, що включає проведення повної ревізії бізнесу перед передачею. По-друге, створення відділу власника для формалізації функцій контролю та стратегічного спрямування, які раніше виконувалися особисто власником. По-третє, підбір, навчання та передача оперативного управління. Новий керівник має бути підібраний з урахуванням специфіки бізнесу, а навчання та стажування на робочому місці є критично важливими, оскільки «ідеальних керівників», які б «самі все зрозуміли», не існує. Мотивація повинна бути персоналізованою. Нарешті, власницький контроль означає, що встановлені процедури контролю мають виконуватися постійно, без «гри в довіру чи недовіру», інтегруючись у повсякденну діяльність без створення напруженої атмосфери.

Успішна передача бізнесу – це багатоетапний, складний процес, що вимагає системного підходу та залучення різних спеціалістів. Український бізнес, будучи відносно молодим, лише вперше масово стикається з необхідністю передачі управління другому поколінню, що робить світовий досвід особливо цінним.

Ключові етапи процесу управління передачею бізнесу

1. **Стратегічне планування та підготовка.** Цей етап є фундаментом для всієї подальшої передачі бізнесу. Його слід розпочинати заздалегідь. він охоплює визначення цілей та бачення майбутнього (фінансова вигода, збереження спадщини, забезпечення робочих місць); комплексну оцінку бізнесу (фінансова, операційна, юридична чистота); ідентифікацію та оцінку потенційних наступників/ покупців; розробку детального плану передачі (timeline, відповідальні особи, етапи), а також попереднє вивчення юридичних та податкових аспектів. Для агробізнесу – це, зокрема, стосується також детальної оцінки земельного банку, техніки, інфраструктури (елеватори, ферми), дозволів на використання ресурсів.

2. **Оцінка та розвиток наступника (для сімейної передачі/МВО)**. Це вирішальний етап для забезпечення безперервності управління. Він передбачає визначення необхідних компетенцій та індивідуальних програм навчання (зовнішні програми, стажування на робочих місцях), а також поступову передачу повноважень та відповідальності. Для суб'єктів агробізнесу це включає передачу специфічних знань про ґрунти, клімат, місцеві умови, відносини з постачальниками/покупцями.

3. **Юридичне та фінансове оформлення**. Цей етап є формалізацією угоди. він включає структурування угоди (купівля-продаж, дарування, спадкування) з урахуванням податкових наслідків; проведення переговорів та укладання всіх необхідних юридичних договорів. Залучення професійних консультантів (юристів, фінансистів, оцінювачів) є обов'язковим. Слід враховувати, що правонаступництво – перехід прав та обов'язків – може бути універсальним (перехід всіх прав та обов'язків, наприклад, при спадкуванні, злитті суб'єкта підприємництва) або частковим (перехід лише окремих прав та обов'язків).

4. **Передача операційного управління та інтеграція**. Ця фаза є етапом реальної передачі контролю. Вона передбачає поступовий відхід власника-засновника від щоденного операційного управління, прозору комунікацію з усіма стейкхолдерами (працівники, клієнти, постачальники); забезпечення безперервності бізнесу, особливо критичних для аграрного сектору виробничих циклів (сівба, жнива), а також підтримку адаптації нового власника/керівника.

5. **Пост-передавальний період (для власника-засновника)**. На цьому етапі визначається подальша роль засновника (наставник, радник або повний відхід). Важливо чітко визначити цю роль, щоб уникнути конфліктів та надмірного втручання.

Більшість невдач та непорозумінь при передачі бізнесу можна уникнути, усвідомивши типові помилки (табл. 17.3.1).

Якщо постаратися уникнути зазначених в табл. 17.3.1 помилок, то, звичайно ж, бізнес буде продано набагато простіше й швидше та за найвищою ціною.

Специфічні виклики управління передачею бізнесу в аграрному секторі включають сильний сімейний контекст та емоційну складову, що часто призводить до конфліктів між поколіннями та труднощів з об'єктивним розподілом ролей. Також існує складність оцінки активів, яка охоплює специфічну оцінку земельного банку, сільськогосподарської техніки, інфраструктури (елеватори, ферми), що потребує глибоких галузевих знань. Важливою є залежність від сезону та клімату, що вимагає ретельного планування передачі, аби не порушити критичні виробничі цикли (сівба, жнива). Передача унікальних знань про місцеві ґрунти, агротехнології, відносини з місцевими громадами є нетривіальним завданням. Окрім того, слід враховувати бюрократичні та юридичні перепони, оскільки зміна власника землі, отримання нових дозволів та ліцензій можуть бути тривалими.

Закриття та банкрутство як сценарії припинення діяльності

Окрім передачі бізнесу новому власнику або наступнику, існують також сценарії припинення його діяльності, такі як ліквідація та банкрутство, що є крайніми варіантами «виходу з бізнесу», коли його подальше функціонування або передача стають недоцільними чи неможливими.

Таблиця 17.3.1

Типові помилки при продажу/передачі бізнесу та шляхи їх уникнення

Типові помилки	Шлях подолання
1. Недостатня підготовка: Низьке знання власного бізнесу, відсутність чіткої фінансової та юридичної документації	Провести комплексну внутрішню ревізію, підготувати повний пакет документів та фінансової звітності
2. Завищена самовпевненість власника: Завищена особиста оцінка вартості бізнесу та небажання коригувати очікування	Залучити незалежного професійного оцінювача для об'єктивної ринкової оцінки
3. Відмова від професійної допомоги: Прагнення заощадити на послугах брокерів, юристів, консультантів	Залучати кваліфікованих спеціалістів, оскільки їхній досвід забезпечує ефективність та законність процесу
4. Відстороненість власника від процесу продажу: Перекладання всієї роботи на брокера після його найму	Активно контролювати хід процесу, залишаючись ключовою фігурою в переговорах та прийнятті рішень
5. Відмова від надання попередньої звітності: Небажання надавати потенційним покупцям фінансові звіти та іншу ключову документацію	Надати повний пакет документів, оскільки «ніхто не купує кота в мішку».
6. Надання недостовірної інформації: Намагання прикрасити реальний стан справ бізнесу	Надавати лише достовірну інформацію; фальсифікація звітності карається законом і призведе до втрати покупця
7. Негнучка оцінка вартості: Встановлення завищеної початкової ціни та відмова її знижувати	Ретельно вивчити ринок аналогічних бізнесів та встановити реалістичну ціну, що прискорить продаж
8. Обмеження лише готівковими пропозиціями: Очікування повної оплати готівкою	Розглядати різні форми оплати, включаючи поетапні виплати, оскільки великі готівкові суми рідко використовуються
9. Порушення конфіденційності: Розголошення інформації про продаж бізнесу, особливо найманим працівникам	Зберігати повну конфіденційність процесу до його завершення, щоб уникнути дестабілізації колективу
10. Відстороненість від проблем переходу: Небажання власника надавати підтримку новому керівництву після продажу	Бути готовим надавати консультаційну підтримку та забезпечувати плавний перехід протягом певного періоду після продажу

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 261-263]

Банкрутство – це визнана господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів інакше, як через застосування ліквідаційної процедури. Банкрутство не завжди припускає повне закриття суб’єкта підприємництва; воно може бути використане для реструктуризації активів або захисту від кредиторів шляхом зупинки нарахування штрафних санкцій на певний термін. Ініціатором процедури може виступати як кредитор, так і боржник.

Неплатоспроможність характеризує неспроможність суб’єкта підприємництва виконати грошові зобов’язання перед кредиторами (включаючи заробітну плату, податки та збори) після настання встановленого строку їх сплати, що вимагає відновлення платоспроможності.

Ліквідація – це припинення діяльності суб'єкта підприємництва, якого господарський суд визнав банкрутом, для вжиття заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна. Ліквідація є набагато довшим і складнішим процесом, ніж реєстрація.

Підстави для ліквідації можуть бути різноманітними: за рішенням власника (через зміну кон'юнктури ринку, економічну недоцільність, завершення термінів дії ліцензій) або за рішенням суду (через банкрутство суб'єкта підприємництва та відсутність можливостей відновити платоспроможність). Юридична особа припиняє своє існування в результаті передання всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам-правонаступникам (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або в результаті ліквідації:

1. За рішенням учасників/власників: У разі достатньої кількості активів для погашення всіх вимог кредиторів. Створюється ліквідаційна комісія, яка займається всіма питаннями.

2. За рішенням суду: У разі визнання державної реєстрації недійсною або в інших випадках, встановлених законом.

Суб'єкт підприємництва вважається належно створеним з дня його державної реєстрації, а ліквідація вважається завершеною з моменту вилучення його з Єдиного державного реєстру, тобто з моменту втрати суб'єктом підприємництва статусу юридичної особи. Порядок проведення державної реєстрації припинення юридичної особи внаслідок ліквідації детально регламентований Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003, №755-ІУ.

Таким чином, ефективне управління передачею бізнесу є критично важливим для забезпечення його довгострокової життєздатності та сталого розвитку. Воно вимагає від власника не лише глибокого розуміння бізнес-процесів, а й стратегічного мислення, здатності до завчасного планування та готовності залучати професійних консультантів. Особливо це стосується сімейних суб'єктів агробізнесу, де емоційна складова, специфіка активів та виклики спадкоємності вимагають індивідуалізованих підходів. Завчасне планування та професійна реалізація процесу передачі бізнесу дозволяють уникнути типових помилок, мінімізувати ризики та забезпечити плавну зміну керівництва, зберігаючи накопичений потенціал суб'єкта підприємництва для наступних поколінь. Наявність значної кількості нерозв'язаних проблем щодо банкрутства малих підприємств в Україні, своєю чергою, знижує її рейтинг щодо ведення бізнесу та інвестиційну привабливість, що тягне за собою негативні соціально-економічні наслідки та потребує негайного вирішення.

Висновки до розділу 17

Проведене дослідження розвитку та трансформації системи управління підприємництвом виявило, що ефективність управління підприємницькою діяльністю залежить від здатності менеджменту враховувати як загальні принципи, так і специфічні особливості, характерні для різних контекстів. Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати наступні ключові висновки:

17.1. *Специфіка управління малим підприємництвом*. Визначено, що управління в малому підприємництві має свою унікальну специфіку, що зумовлена обмеженістю ресурсів, високим ступенем гнучкості, тісним контактом з клієнтами та центральною роллю особистості власника-менеджера. Ефективність функціонування таких суб'єктів господарювання безпосередньо пов'язана з їхньою спроможністю швидко адаптуватися до змін та використовувати власні переваги в конкурентній боротьбі, що є формою постійного розвитку та трансформації.

17.2. *Особливості управління суб'єктом підприємництва на різних етапах його життєвого циклу*. Обґрунтовано, що система управління суб'єктом підприємництва постійно трансформується відповідно до етапів його життєвого циклу – від зародження та становлення до зростання, зрілості та можливого спаду. Кожен етап висуває унікальні вимоги до організаційної структури, стратегічних пріоритетів, системи мотивації та контролю. Успішний розвиток суб'єкта підприємництва вимагає проактивного переосмислення та адаптації управлінських підходів до викликів, які постають на кожній стадії, забезпечуючи його безперервний розвиток.

17.3. *Управління передачею бізнесу як ключовий аспект трансформації системи управління підприємництвом*. Детально розглянуто управління передачею бізнесу як один з найважливіших і найскладніших аспектів трансформації підприємницької діяльності. Встановлено, що цей процес виходить за межі простої юридичної угоди, охоплюючи глибинні фінансові, організаційні та психологічні аспекти. Особливої значущості набуває передача сімейного бізнесу, зокрема в аграрному секторі, де емоційна складова та потреба у спадкоємності унікальних знань є критичними. Виокремлення ключових етапів та типових помилок дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити плавну зміну керівництва, зберігаючи накопичений потенціал суб'єкта підприємництва.

Загалом, успішне управління розвитком та трансформацією суб'єкта підприємництва вимагає неперервного аналізу, стратегічного планування та гнучкості. Воно є запорукою довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та здатності суб'єкта підприємництва долати виклики динамічного економічного середовища, забезпечуючи його життєздатність та передачу накопиченого капіталу майбутнім поколінням, що особливо актуально для інноваційно-орієнтованих суб'єктів агробізнесу.

Додаток А

Розвиток понять «підприємництво» і «підприємець» (основні етапи)

Етапи розвитку понять	Основна ідея	Сучасне значення
Ранні уявлення про підприємництво (XVII – початок XIX століття)		
Річард Кантільйон (кінець XVII – початок XVIII ст.)	Підприємництво нерозривно пов'язане з ризиком	Ідея ризику залишається однією з ключових характеристик підприємництва, що знаходить відображення в сучасних теоріях невизначеності (Ф. Найт) та управлінні ризиками, що є критичним в агросекторі через вплив природних та ринкових факторів.
Адам Сміт (XVIII ст.)	Підприємництво тісно пов'язане з володінням ресурсами	Хоча сучасні теорії розглядають підприємництво ширше (ресурсна теорія), роль капіталу та ефективного використання ресурсів залишається важливою для будь-якого підприємства, включно з аграрними, де капіталоємність може бути високою..
Жан-Батист Сей (XVIII – початок XIX ст.)	Підприємництво включає організацію виробництва та елементи новаторства	Організаторські здібності є критично важливими (управлінські теорії), а акцент на новаторстві є предтечею теорії інновацій Й. Шумпетера та сучасних концепцій підприємництва, заснованого на знаннях, особливо в контексті оптимізації агровиробництва та впровадження нових технологій.
Розвиток теорії підприємництва (XIX століття)		
Джон Стюарт Мілль (XIX ст.)	Підприємець виконує управлінські функції та бере на себе ризик	Управлінські навички є критично важливими для успішного підприємництва (теорії менеджменту), а прийняття ризику залишається невід'ємною частиною підприємницької діяльності, особливо в агробізнесі, де управління ризиками врожаю, цін та логістики є життєво важливим.
Густав Шмоллер, Макс Вебер, Вернер Зомбарт (кінець XIX – початок XIX ст.)	Не лише економічні, але й особистісні та культурні фактори впливають на підприємництво	Дослідження підприємницької психології та культури є важливим напрямком (поведінкові теорії підприємництва), а ідеї про «підприємницький дух» перегукуються з сучасними дослідженнями мотивації та особистісних якостей підприємців, що є ключовим для формування успішних лідерів в агробізнесі.
Сучасні теоретичні підходи (XX – XXI століття)		
Фрідріх Візер, Йозеф Шумпетер (XX ст.)	Підприємництво є ключем до економічного розвитку через інновації	Теорія інновацій Шумпетера є однією з найвпливовіших у сучасних дослідженнях підприємництва та лежить в основі концепцій підприємництва, заснованого на знаннях та технологічному підприємництві, включаючи розробку нових агротехнологій та біоінженерних рішень.

Френк Найт (XX ст.)	Підприємництво діє в умовах фундаментальної невизначеності	Управління невизначеністю є важливим аспектом сучасного підприємницького менеджменту та стратегічного планування, особливо актуального для аграрного бізнесу в умовах непередбачуваності клімату та коливань ринків..
Ізраель Кірцнер (XX ст.)	Підприємництво – це про активний пошук та використання недосконалостей ринку	Концепція підприємницького виявлення можливостей є важливим елементом сучасних теорій, особливо в контексті динамічних ринків та інформаційної асиметрії, що дозволяє виявляти ніші в агропродовольчих ринках (наприклад, органічна продукція) або ефективні канали збуту.
Фрідріх фон Хайєк (XX ст.)	Свобода підприємницької діяльності є важливою умовою економічного розвитку	Ідеї Гайєка про важливість інформації та індивідуальної свободи залишаються актуальними для розуміння сприятливого підприємницького середовища, особливо в контексті лібералізації ринків сільськогосподарської продукції.

Джерело: розроблено автором

Додаток Б

Класифікація підприємництва за різними критеріями

Види підприємництва	Характеристика
1. За метою діяльності	
Класичне (прибуткове) підприємництво	Основною і домінуючою метою є систематичне одержання прибутку шляхом виробництва, реалізації товарів та/або надання послуг. Прибуток є ключовим індикатором успішності та розподіляється між засновниками/ власниками. Діяльність цього виду підприємництва орієнтована на задоволення ринкового попиту, максимізацію доходів та залучення інвестицій для масштабування та розширення своєї операційної діяльності. В аграрному секторі це можуть бути агрохолдинги, фермерські господарства, що спеціалізуються на товарному виробництві.
Некомерційне неприбуткове) підприємництво	Головним рушієм діяльності є вирішення соціальної, культурної, освітньої, благодійної чи іншої суспільно значущої проблеми. Ключовою відмінністю є відсутність мети отримання прибутку для його подальшого розподілу між засновниками. Весь отриманий дохід реінвестується в досягнення статутних цілей організації. Прикладами можуть бути аграрні кооперативи, що створені для взаємодопомоги.
Соціальне підприємництво	Основною метою є системне вирішення конкретної соціальної або екологічної проблеми шляхом застосування підприємницьких підходів. Прибуток у соціальному підприємництві розглядається не як самоціль, а як критично важливий інструмент для забезпечення фінансової стійкості, операційної незалежності та масштабування соціального впливу. Це може бути виробництво екологічно чистих добрив або створення робочих місць для соціально незахищених груп населення в сільській місцевості.
2. За формою власності	
Приватне підприємництво	Засноване на власності однієї або кількох фізичних осіб (індивідуальне підприємництво, що базується на особистій праці фізичної особи-підприємця, або партнерства, що передбачають об'єднання капіталу та/або праці кількох фізичних осіб).
Колективне підприємництво	Базується на власності трудового колективу, об’єднань громадян або інших громадських формувань. Класичним прикладом є кооперативи (сільськогосподарські, виробничі, споживчі), де члени є одночасно власниками та учасниками діяльності, розділяючи як ризики, так і результати.
Державне підприємництво	Майно, що використовується у підприємницькій діяльності, належить державі, а управління здійснюється уповноваженими державними органами або державними підприємствами. В аграрному секторі це можуть бути державні науково-дослідні інститути, що займаються селекцією, або державні сільськогосподарські підприємства.

Комунальне підприємництво	Засноване на власності територіальних громад, які здійснюють управління через органи місцевого самоврядування. Ці підприємства часто надають послуги місцевого значення, наприклад, комунальні підприємства з озеленення або збору сміття у сільській місцевості.
Підприємництво зі змішаною формою власності	Поєднує елементи різних форм власності (наприклад, приватного та державного капіталу в акціонерному товаристві, або іноземних інвестицій з національним капіталом).
3. За масштабом діяльності (кількістю працівників та обсягом доходу)	
Мікро-підприємництво	Характеризується невеликою чисельністю працівників (зазвичай до 10 осіб) та обмеженим річним обсягом доходу (в Україні еквівалент до 700 тис. євро). Це часто сімейні фермерські господарства, невеликі крафтові виробництва або індивідуальні підприємці в аграрній сфері.
Мале підприємництво	Охоплює підприємства з чисельністю працівників до 50 осіб та річним обсягом доходу (в Україні еквівалент до 8 млн євро). Ці суб'єкти відіграють значну роль у формуванні локальних ринків, забезпеченні зайнятості та диверсифікації сільськогосподарського виробництва.
Середнє підприємництво	Включає підприємства, що перевищують критерії малого, але не досягають показників великого бізнесу (до 250 працівників та річним обсягом доходу, що еквівалентний сумі до 40 млн євро). Такі підприємства часто мають вже сформовану структуру, певні інвестиційні можливості та здатні впливати на регіональні ринки, наприклад, середні агрофірми або переробні заводи.
Велике підприємництво	Представляє собою підприємства зі значною чисельністю працівників (понад 250 осіб), великим річним обсягом доходу (в Україні еквівалент понад 40 млн євро) та домінуючим впливом на ринок. Це зазвичай агрохолдинги, великі зернотрейдери або промислові комплекси в аграрному секторі.
4. За сферою діяльності	
Виробниче підприємництво	Діяльність, пов’язана зі створенням матеріальних і нематеріальних благ шляхом трансформації ресурсів. Включає безпосереднє виробництво сільськогосподарської продукції (вирощування зернових, тваринництво), її первинну переробку (борошномельне виробництво, молочні заводи) або виробництво засобів виробництва для сільського господарства (агротехніка, добрива).
Комерційне підприємництво (торгівля)	Діяльність, пов’язана з купівлею та подальшим перепродажем товарів та послуг з метою отримання прибутку. В аграрному секторі це оптові та роздрібні торговці сільськогосподарською продукцією, агромаркети, експортери та імпортери агропродукції.
Фінансове підприємництво	Діяльність, пов’язана з операціями на фінансовому ринку, що включає акумуляцію, розподіл та надання капіталу. До нього належать банківська справа, страхування (наприклад, страхування врожаю), лізинг сільськогосподарської техніки, інвестиційні фонди, що спеціалізуються на агробізнесі, та інші фінансові послуги, спрямовані на підтримку господарської діяльності.

5. За характером організації	
Індивідуальне підприємництво	Форма ведення бізнесу однією фізичною особою, яка несе повну відповідальність за свої зобов'язання. Часто це невеликі фермерські господарства, власники особистих селянських господарств або надавачі агроконсалтингових послуг.
Спільне підприємництво	Ведення бізнесу кількома фізичними або юридичними особами, які об'єднують свої ресурси (капітал, знання, досвід) для досягнення спільних цілей. До цієї категорії належать партнерства, повні та командитні товариства, де учасники несуть спільну або солідарну відповідальність.
Корпоративне підприємництво	Ведення бізнесу у формі юридичної особи, що характеризується відокремленим майном, обмеженою відповідальністю учасників (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю) та складною організаційною структурою. Ця форма дозволяє залучати значні обсяги капіталу та масштабувати діяльність.

Джерело: розроблено автором

Додаток В

Форми та канали збуту комерційного підприємництва

Форма/канал збуту	Опис операцій	Приклади
Форми торгівлі		
Оптова торгівля	Продаж значних партій товарів для подальшого перепродажу або використання у виробничій чи професійній діяльності іншими суб’єктами господарювання	Оптові бази, дистриб’юторські центри (у частині оптових продажів), товарні біржі (для сільськогосподарської продукції, сировини)
Роздрібна торгівля	Продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам для особистого, домашнього або іншого некомерційного використання через різноманітні канали.	Магазини, супермаркети, гіпермаркети, фермерські ринки, кіоски, онлайн-магазини (B2C сегмент), автомати з продажу товарів.
Громадське харчування	Надання послуг з приготування та продажу готової їжі, напоїв або надання послуг з їх споживання	Ресторани, кафе, бари, їдальні, кав’ярні, заклади швидкого харчування, кейтерингові компанії
Канали збуту (можуть застосовуватися до різних форм торгівлі)		
Прямий збут	Продаж товарів безпосередньо виробником кінцевому споживачеві або іншому бізнес-клієнту без залучення посередників. Забезпечує прямий контакт з клієнтом та повний контроль над дистрибуцією.	Фірмові магазини виробника, прямі продажі через торгових представників, онлайн-магазини виробника (D2C – Direct-to-Consumer), телемаркетинг, продажі на фермерських ярмарках.
Непрямий збут	Продаж товарів через незалежних посередників (роздрібні магазини, оптові торговці, агенти, брокери, дистриб’ютори), які беруть на себе частину функцій збуту та просування.	Роздрібні магазини (для виробника), оптові торговці (для виробника), агенти, брокери, дистриб'ютори (у частині розповсюдження).
Електронна комерція	Здійснення торговельних операцій купівлі-продажу товарів та послуг через мережу Інтернет та інші цифрові канали зв’язку. Може включати як роздрібну, так і оптову торгівлю.	Онлайн-магазини, інтернет-аукціони, торгові інтернет-платформи, соціальні мережі (як канали продажів), мобільні додатки для шопінгу.
Комерційне посередництво	Діяльність з налагодження контактів та сприяння укладенню угод між виробниками та споживачами, а також між іншими суб'єктами ринку, без обов'язкового придбання товару у власність посередником.	Агенти (діють від імені принципала за дорученням), брокери (зводять сторони для укладення угоди, отримуючи комісійну винагороду), комісіонери, дилери (у частині посередництва)
Біржова торгівля	Організована торгівля стандартизованими товарами (сировиною, сільгосппродукцією, енергоносіями, фінансовими інструментами) на спеціалізованих товарних біржах	Товарні біржі (наприклад, аграрні, де торгують зерном, олійними культурами); ф’ючерсні та опціонні біржі для торгівлі деривативами на сировину.

Джерело: розроблено автором

Додаток Г

Переваги та недоліки приватного підприємництва

Переваги приватного підприємництва	Недоліки приватного підприємництва
• **Гнучкість та оперативність.** ПП, особливо невеликі, відзначаються високою гнучкістю та швидкістю в прийнятті рішень. Це дозволяє їм оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових умов, що є критично важливим для аграрного сектору, що залежить від погодних умов та ринкових коливань. • **Прямий зв'язок між зусиллями та винагородою.** Успіх бізнесу безпосередньо впливає на доходи власників, створюючи потужну мотивацію до ефективної роботи, підвищення продуктивності та пошуку інноваційних рішень. • **Можливість реалізації власних ідей та підприємницьких концепцій.** ПП надає широкі можливості для втілення в життя інноваційних ідей, що сприяє диверсифікації економіки та появі нових ринкових ніш. • **Стимулювання інновацій та конкуренції.** Конкуренція в приватному секторі часто виступає каталізатором впровадження нових технологій, оптимі-зації процесів, розробки інноваційних продуктів та послуг, що підвищує загальну ефективність економіки. • **Ефективність використання ресурсів.** Власники ПП, безпосередньо зацікавлені в прибутку, більш схильні до раціонального та ефективного використання ресурсів, мінімізації витрат та оптимізації бізнес-процесів. • **Забезпечення широкого асортименту товарів та послуг.** Приватний сектор, керуючись попитом, постійно розширює пропозицію, задовольняючи різноманітні потреби споживачів.	• **Високий рівень ризику.** Особливо на початкових етапах існує значний ризик невдачі та втрати інвестованого капіталу. Це може бути посилено у аграрному секторі через вплив непередбачуваних факторів (погода, шкідники). • **Обмеженість ресурсів.** Малі та середні ПП часто мають обмежений доступ до значних фінансових, матеріальних та людських ресурсів, що може стримувати їхній розвиток та масштабування. Це особливо актуально для фермерських господарств, які потребують інвестицій у дорогу техніку та технології. • **Висока відповідальність власників.** У деяких організаційно-правових формах (наприклад, ФОП, повні товариства) власники несуть повну майнову відповідальність за зобов'язаннями підприємства, ризикуючи особистим майном. • **Високий рівень конкуренції.** Приватний сектор, як правило, характеризується високим рівнем конкурентної боротьби, що вимагає постійного вдосконалення, зниження витрат та пошуку унікальних конкурентних переваг. • **Проблеми з масштабуванням.** Для деяких приватних форм (наприклад, індивідуального підприємництва) масштабування бізнесу може бути ускладнене через обмеження в залученні капіталу та управлінських ресурсів. • **Ризик монополізації.** У разі успішного розвитку та відсутності належного державного регулювання, великі приватні компанії можуть прагнути до монополізації ринків, що негативно впливає на конкуренцію та споживачів.

Джерело: розроблено автором

Додаток Д

Переваги та недоліки державного підприємництва

Переваги державного підприємництва	Недоліки державного підприємництва
• **Можливість концентрації значних ресурсів.** Держава може акумулювати та спрямовувати значні фінансові, матеріальні та людські ресурси для реалізації масштабних та довгострокових проєктів, які не під силу або є непривабливими для приватного капіталу (наприклад, великі інфраструктурні проєкти в аграрній логістиці). • **Забезпечення стабільності в стратегічних галузях.** Державні підприємства можуть виступати стабілізуючим фактором у галузях, що мають критичне значення для національної безпеки (оборонна промисловість, енергетика, стратегічні аграрні підприємства, що забезпечують формування державного резерву). • **Надання суспільно необхідних послуг.** Держава може забезпечувати надання послуг (наприклад, водопостачання, санітарні послуги, базові агрономічні дослідження), які є неприбутковими для приватного сектору, але є життєво важливими для функціонування суспільства та забезпечення соціальних стандартів. • **Контроль за стратегічно важливими ресурсами та інфраструктурою**. Державне підприємництво дозволяє уряду здійснювати контроль над ключовими ресурсами, об’єктами інфраструктури (наприклад, зрошувальні системи в агросекторі, державні елеватори), що є важливим для забезпечення національних інтересів. • **Соціальна функція.** Державні підприємства можуть виконувати важливу соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість у депресивних регіонах, підтримуючи певний рівень заробітної плати та соціальних гарантій для працівників. • **Доступ до фінансування:** Державні підприємства можуть мати пріоритетний доступ до державних програм фінансування, гарантій та субсидій.	• **Потенційна неефективність управління:** Відсутність прямої зацікавленості у максимізації прибутку, менша фінансова мотивація менеджменту та складність оцінки ефективності можуть призводити до неефективного використання ресурсів. • **Можливість корупції та зловживань:** Значні державні ресурси та слабкий зовнішній контроль створюють підвищений ризик для корупційних проявів та нецільового використання коштів. • **Бюрократизм та складність прийняття рішень:** Діяльність державних підприємств часто обтяжена надмірною бюрократією, складною процедурою погоджень та ухвалення рішень, що уповільнює їхню адаптацію до змінних ринкових умов. • **Відсутність гнучкості та адаптивності до ринкових змін:** Менша здатність швидко реагувати на ринкові сигнали, змінювати асортимент продукції або впроваджувати нові технології порівняно з приватним сектором. • **Політичний вплив на діяльність підприємств:** Призначення керівництва, прийняття стратегічних рішень можуть підпадати під політичний вплив, що може відхиляти діяльність підприємства від економічної доцільності. • **Обмеженість інновацій:** Через меншу конкуренцію та бюрократичну інерцію державні підприємства можуть мати меншу схильність до впровадження радикальних інновацій, що критично для довгострокового розвитку, зокрема в агро секторі, що вимагає постійних технологічних оновлень.

Джерело: розроблено автором

Додаток Е

Переваги та недоліки комунального підприємництва

Переваги комунального підприємництва	**Недоліки комунального підприємництва**
• **Забезпечення базових потреб громади.** Основна спрямованість на надання життєво важливих послуг населенню (водопостачання, теплопостачання, вивіз сміття, утримання доріг), які можуть бути непривабливими для приватного сектору через високу інфраструктурну складову або низьку рентабельність. • **Соціальна орієнтованість.** Пріоритетність інтересів громади та забезпечення доступності послуг для всіх верств населення, часто за регульованими тарифами, що не завжди покривають повні витрати. • **Контроль з боку місцевої влади.** Можливість прямого впливу громади через органи місцевого самоврядування на якість, доступність та вартість послуг, що надаються комунальними підприємствами. • **Стабільність та надійність.** У певних сферах комунальні підприємства можуть забезпечувати стабільніше та надійніше надання послуг порівняно з приватними, оскільки їхня діяльність менш чутлива до ринкових коливань та орієнтована на довгострокову перспективу. • **Підтримка місцевого розвитку:** Комунальні підприємства можуть сприяти розвитку локальної інфраструктури, створенню робочих місць на місцевому рівні та підтримці локальних виробників (наприклад, утилізація місцевої сільськогосподарської сировини).	• **Потенційна неефективність управління.** Можливість політичного впливу з боку місцевої влади, недостатня мотивація до оптимізації витрат та іноді недостатня кваліфікація управлінського персоналу. • **Бюрократизм та складність прийняття рішень:** Залежність від рішень органів місцевого самоврядування, що може призводити до затягування процесів та повільної реакції на нагальні потреби громади. • **Обмеженість фінансових ресурсів:** Значна залежність від місцевих бюджетів та відсутність широких можливостей для залучення приватних інвестицій, що стримує розвиток та модернізацію. • **Недостатня гнучкість та адаптивність:** У порівнянні з приватними підприємствами, комунальні можуть бути менш гнучкими та адаптивними до інноваційних рішень та швидких змін на ринку через інституційні обмеження. • **Ризик політизації:** Можливість використання комунальних підприємств у політичних цілях, що може негативно впливати на їхню економічну ефективність та цільове призначення.

Джерело: розроблено автором

Додаток Є

Переваги та недоліки малого підприємництва

Переваги малого підприємництва	Недоліки малого підприємництва
• **Гнучке та оперативне управління.** Завдяки невеликому штату та простій організаційній структурі, малі підприємства мають нижчі адміністративні витрати, швидше приймають рішення та легше адаптуються до змін на ринку. Часто практикується поєднання функцій працівниками, що сприяє ефективному використанню робочого часу та розвитку мультикваліфікаційних навичок персоналу.	• **Висока вразливість та нестабільність.** Статистика свідчить про значно вищий рівень банкрутства серед малих підприємств протягом перших років існування через обмежені ресурси, недостатній досвід управління та складність конкуренції з великим бізнесом. Ситуація в Україні, що характеризується військовими діями, економічною нестабільністю, може посилювати цю вразливість, особливо в аграрному секторі.
• **Сприяння інноваціям та технічному прогресу.** Малі підприємства часто є рушійною силою інновацій, оскільки їхня гнучкість та здатність швидко реагувати на нові можливості дозволяють розробляти та впроваджувати нові технології та продукти. Вони можуть ефективно концентрувати зусилля на окремих науково-дослідних напрямках та залучати висококваліфікованих фахівців, іноді за фінансової підтримки великих компаній (наприклад, у сфері агротехнологій).	• **Чутливість до макроекономічної нестабільності.** Розвиток малого бізнесу тісно пов’язаний із загальним станом економіки. Під час економічних спадів та криз малі підприємства значно частіше припиняють свою діяльність через зниження попиту, проблеми з доступом до фінансування та загальну невизначеність. Військові конфлікти, логістичні збої мають особливо руйнівний вплив.
• **Низький початковий капітал та швидкий старт.** Для започаткування багатьох видів малого бізнесу, як правило, не потрібні значні інвестиції, що дозволяє швидко розпочати виробництво та заповнити ринкові ніші. Це також сприяє створенню нових робочих місць та забезпеченню додаткових доходів для значної частини населення, що є критично важливим для регіонального розвитку.	• **Значний фінансовий ризик.** Підприємці часто інвестують власні кошти та заощадження родини, а також залучають невеликі кредити. У разі невдачі це може призвести до втрати єдиного джерела доходу та суттєвих фінансових труднощів, іноді з повним розоренням.
• **Висока особиста зацікавленість та відповідальність.** Власники малого бізнесу мають сильну мотивацію до успіху, оскільки несуть повну особисту відповідальність за результати своєї діяльності, включаючи ризик втрати власності. Це стимулює ефективну роботу, пошук оптимальних рішень та високий рівень самовіддачі.	• **Залежність від рівня інфляції.** Висока інфляція створює значні проблеми для малих підприємств, оскільки розрив між цінами на ресурси (сировину, паливо, добрива для аграріїв) та готовою продукцією може призвести до нестачі оборотних коштів та зниження рентабельності. Нестабільність цін ускладнює планування, прогнозування та укладання довгострокових контрактів.

• **Оперативне реагування на потреби клієнтів:** Завдяки невеликим розмірам та більш прямому контакту з клієнтами, малі підприємства можуть швидко виявляти зміни у споживчих перевагах, оперативно переорієнтувати виробництво на випуск нової або модифікованої продукції, а також надавати більш персоналізовані послуги.	• **Потенційно нижча продуктивність праці та експлуатація сімейної праці.** На малих підприємствах може спостерігатися нижча продуктивність праці через обмеженість ресурсів для інвестицій в сучасне обладнання, автоматизацію та передові технології. Іноді для зниження витрат використовується неоплачувана або низькооплачувана праця членів сім'ї, що може призвести до прихованої інтенсифікації та соціальних проблем у довгостроковій перспективі.
• **Сприяння розвитку конкуренції.** Малі підприємства часто створюють конкурентне середовище для великих гравців, змушуючи їх вдосконалюватися та бути більш ефективними.	• **Обмежений доступ до фінансових ринків та капіталу.** Малим підприємствам складніше отримати довгострокові кредити та значні інвестиції від банків та інституційних інвесторів через вищі ризики та меншу прозорість, що обмежує їхній потенціал зростання та модернізації.
• **Формування середнього класу:** Успішне мале підприємництво є основою для формування стабільного середнього класу, що є фундаментом стійкого соціального та економічного розвитку суспільства.	• **Проблеми з масштабуванням.** Навіть успішні малі підприємства можуть стикатися зі значними труднощами при спробах розширення та масштабування діяльності через обмеженість управлінських ресурсів, складність стандартизації процесів та високі витрати на експансію.

Джерело: розроблено автором

Додаток Ж

Порівняльна характеристика основних організаційно-правових форм юридичних осіб для суб'єктів підприємництва

Назва організаційно-правової форми	Визначення та основні характеристики	Кількість засновників	Статутний капітал	Відповідальність	Органи управління	Переваги	Недоліки
1) Приватне підприємство (ПП)	Юридична особа, що діє на основі приватної власності однієї або кількох фізичних або юридичних осіб.	Один або кілька	Формується за рішенням власника (власників). Мінімальний розмір законодавчо не встановлено	Власник (власники) несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства у межах свого вкладу, якщо інше не передбачено статутом	Власник (власники) або призначений ними керівник	Простота створення та управління порівняно з іншими формами юридичних осіб	Відповідальність майном у межах вкладу може бути недостатньою для великих проєктів
2) Фермерське господарство (ФГ) як юридична особа	Юр. особа, створена громадянами України, які є родичами або членами сім'ї, для виробництва, переробки та реалізації с/г продукції з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність або користування.	Кілька громадян України, які є родичами або членами сім'ї	Формується майновими внесками членів ФГ	ФГ відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Члени ФГ несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями ФГ у межах вартості внесеного ними до статутного капіталу майна	Збори членів фермерського господарства, голова фермерського господарства	Спеціальний правовий статус, спрямований на підтримку сільськогосподарського виробництва. Можливість отримання державної підтримки	Обмеження щодо складу засновників

3) Повне товариство (ПТ)	Товариство, учасники якого здійснюють підприємницьку діяльність від його імені і солідарно несуть додаткову відповідальність за його зобов'язаннями усім своїм майном	Дві або більше особи	Складається з вкладів учасників. Мінімальний розмір не встановлено	Учасники несуть солідарну та субсидіарну відповідальність усім своїм майном	Загальні збори учасників, ведення справ здійснюється всіма учасниками або одним чи кількома з них	Об'єднання капіталів та зусиль кількох партнерів	Високий рівень ризику через повну майнову відповідальність усіх учасників.
4) Командитне товариство (КТ)	Товариство, в якому поряд з повними учасниками, які несуть повну відповідальність, є один чи кілька вкладників, які несуть ризик збитків у межах своїх вкладів та не беруть участі в управлінні	Щонайменше один повний учасник та один вкладник	Складається з вкладів повних учасників та вкладників	Повні учасники несуть солідарну та субсидіарну відповідальність усім своїм майном, вкладники несуть відповідальність лише у межах своїх вкладів	Управління здійснюють повні учасники Вкладники мають право отримувати інформацію про діяльність КТ та брати участь у розподілі прибутку	Можливість залучення додаткового капіталу від вкладників, які не беруть участі в управлінні	Різна міра відповідальності між учасниками може призводити до конфліктів. Складність управління через різний правовий статус учасників.
5) Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Товариство, засноване однією або кількома особами, статутний капітал якого поділено на частки.	Один або кілька.	Визначається засновниками, на момент державної реєстрації повинен бути сплачений у розмірі не менше 50%	ТОВ відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном та не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників.	Загальні збори учасників, виконавчий орган (директор, дирекція)	Обмежена відповідальність учасників є ключовою перевагою. Гнучка структура управління	Певні обмеження щодо відчуження часток у статутному капіталі

6) Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)	Товариство, засноване однією або кількома особами, статутний капітал якого поділено на частки.	Один або кілька.	Поділений на частки учасників. Розмір додаткової відповідальності визначається установчими документами	Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном. Учасники несуть додаткову солідарну відповідальність своїм майном у визначеному розмірі	Загальні збори учасників, виконавчий орган (директор, дирекція)	Підвищена відповідальність учасників порівняно з ТОВ може підвищити довіру контрагентів	Додаткова майнова відповідальність учасників
7) Акціонерне товариство (АТ, ПрАТ, ПАТ)	Господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості	Один або більше	Складається з номінальної вартості розміщених акцій. Мінімальний розмір визначається законом	Акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків лише в межах номінальної вартості належних їм акцій	Загальні збори акціонерів, наглядова рада (у випадках, передбачених законом або статутом), виконавчий орган	Широкі можливості для залучення капіталу шляхом емісії акцій.	Складніша процедура створення, управління та розкриття інформації, особливо для ПАТ
8) Кооператив	Добровільне об'єднання фізичних та/або юридичних осіб на основі членства для спільної господарської та іншої діяльності з метою поліпшення свого економічного стану.	Не менше трьох фізичних осіб або двох юридичних осіб	(пайовий фонд) Формується з пайових внесків членів	Залежить від виду кооперативу. У виробничому кооперативі члени несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями кооперативу.	Загальні збори членів, правління, наглядова рада (за потреби)	Демократичне управління, спрямованість на задоволення потреб членів	Можливі складнощі в прийнятті рішень через велику кількість членів. Потенційні конфлікти інтересів між членами

Джерело: розроблено автором

Додаток 3

Ключові етапи процесу управління підприємництвом та інструментарій їх практичної реалізації

Назва етапу	Зміст	Методи та техніки	Інструменти
1. Стратегічний аналіз та планування	Визначення місії, візії, стратегічних цілей та довгострокових напрямів розвитку підприємства. Аналіз зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз, аналіз галузевої структури Портера), внутрішнього середовища (SWOT-аналіз, аналіз ресурсів та компетенцій), виявлення стратегічних можливостей і загроз, сильних і слабких сторін. Розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії. Формування стратегічних планів, бізнес-моделі та ключових показників ефективності (KPIs)	Стратегічне прогнозування, сценарне планування, бенчмаркінг, стратегічні сесії, розробка збалансованої системи показників (BSC)	Стратегічні карти, матриці SWOT, PESTEL, BCG, бізнес-плани, бюджети, системи стратегічного управління
2. Організація	Створення ефективної організаційної структури, визначення типів організаційних зв'язків, розподіл функціональних обов’язків, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами та окремими працівниками. Формування системи управління персоналом, визначення процесів управління якістю, розробка регламентів та процедур.	Делегування повноважень, проєктування організаційних структур, формування команд, реінжиніринг бізнес-процесів	Організаційні схеми, посадові інструкції, регламенти, положення про підрозділи, системи документообігу, інформаційні системи управління
3. Мотивація та лідерство	Створення системи мотивації персоналу, що включає матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, навчання, корпоративна культура) стимули. Формування ефективного лідерства, здатного надихати команду, формувати спільне бачення та підтримувати високий рівень залученості	Теорії мотивації (Маслоу, Герцберга, МакКлелланда), коучинг, менторинг, тімбілдинг, системи оцінки та винагородження персоналу	Положення про оплату праці та преміювання, програми навчання, системи оцінки ефективності персоналу, корпоративні заходи
4. Контроль	Систематичне відстеження фактичних результатів діяльності підприємства, їх порівняння з плановими показниками (KPIs), виявлення відхилень, аналіз причин відхилень та вжиття своєчасних коригувальних дій. Забезпечення відповідності діяльності підприємства встановленим стандартам, планам та стратегіям	Фінансовий контроль, операційний контроль, стратегічний контроль, аудит	Системи обліку та звітності, бюджети, контрольні графіки, системи моніторингу KPIs, звіти про відхилення, системи управління якістю (ISO)

5. Прийняття рішень	Ідентифікація проблем та можливостей, збір та аналіз релевантної інформації, розробка альтернативних варіантів рішень, оцінка їхніх потенційних наслідків та ризиків, вибір оптимального рішення та його реалізація	Аналіз проблем, мозковий штурм, метод Дельфі, SWOT-аналіз (для прийняття стратегічних рішень), аналіз витрат і вигод, дерева рішень	Інформаційні системи підтримки прийняття рішень (DSS), експертні системи, статистичні методи аналізу даних
6. Координація та комунікація	Забезпечення злагодженої взаємодії та узгодження дій між різними структурними підрозділами та окремими працівниками підприємства. Налагодження ефективних каналів комунікації для обміну інформацією, забезпечення прозорості та своєчасного вирішення проблем	Наради, комітети, міжфункціональні команди, матричні структури, системи управління проєктами	Внутрішні інформаційні портали, електронна пошта, системи відео-конференцзв’язку, програмне забезпечення для управління проєктами

Джерело: розроблено автором

Додаток И

Суть, особливості застосування, переваги та обмеження ключового управлінського інструментарію підприємництва

Суть методу та техніки	Застосування в підприємництві	Переваги	Обмеження
1.1. Стратегічне прогнозування			
Процес передбачення майбутніх тенденцій та змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі суб'єкта підприємництва	Особливо важливе для нових підприємств, що діють в умовах високої невизначеності. Допомагає ідентифікувати потенційні ринки, технологічні прориви, зміни в поведінці споживачів та дії конкурентів.	Дозволяє проактивно реагувати на майбутні виклики, знижує ризики прийняття необдуманих рішень.	Точність прогнозів залежить від якості вихідних даних та складності прогнозованих процесів.
1.2. Сценарне планування			
Розробка декількох вірогідних сценаріїв майбутнього розвитку подій та визначення стратегічних дій підприємства для кожного сценарію.	Допомагає підприємцям підготуватися до різних варіантів розвитку ринкової ситуації, технологічних змін або дій конкурентів. Замість одного фіксованого плану розробляються альтернативні стратегії, що підвищує гнучкість підприємства.	Підвищує адаптивність підприємства до змін, допомагає ідентифікувати потенційні «слабкі сигнали» майбутніх змін.	Розробка великої кількості сценаріїв може бути ресурсозатратною, а вибір найбільш вірогідного сценарію залишається складним завданням.
1.3. Бенчмаркінг			
Порівняння ключових показників діяльності підприємства з показниками лідерів галузі або найкращих практик інших компаній	Допомагає новим підприємствам швидко засвоїти передовий досвід, встановити амбітні, але реалістичні цілі, а також виявити власні конкурентні переваги та недоліки.	Забезпечує об'єктивну оцінку діяльності, стимулює впровадження інновацій	Пряме копіювання чужого досвіду може бути неефективним через специфіку власного підприємства.
1.4. Стратегічні сесії			
Організовані зустрічі ключових членів управлінської команди для обговорення стратегічних питань, генерування ідей, визначення пріоритетів та прийняття спільних рішень.	Особливо важливі на початкових етапах для формування спільного бачення, місії та стратегічних цілей. Сприяють залученню ключових працівників до процесу стратегічного планування та підвищують їхню відповідальність за реалізацію прийнятих рішень.	Забезпечують колективне прийняття рішень, сприяють обміну знаннями та досвідом, підвищують рівень розуміння стратегії всіма учасниками	Ефективність залежить від якості фасилітації та активності учасників; можуть бути затратними по часу.

1.5. Розробка збалансованої системи показників (BSC)			
Розробка ефективної системи BSC вимагає глибокого розуміння стратегії підприємства та значних зусиль на етапі впровадження.	Допомагає молодим компаніям не лише відстежувати фінансові результати, але й оцінювати прогрес у розвитку клієнтської бази, оптимізації внутрішніх процесів та розвитку персоналу, що є критично важливим для довгострокового успіху.	Забезпечує комплексний погляд на діяльність підприємства, сприяє узгодженню стратегічних цілей на різних рівнях управління, полегшує моніторинг та контроль за реалізацією стратегії.	Розробка ефективної системи BSC вимагає глибокого розуміння стратегії підприємства та значних зусиль на етапі впровадження.
2.1. Делегування повноважень			
Передача керівником частини своїх завдань, повноважень та відповідальності підлеглим для більш ефективного розподілу роботи та розвитку їхніх компетенцій.	Особливо важливе для зростаючих підприємств. Делегування дозволяє звільнити час керівництва для стратегічних завдань, підвищити мотивацію працівників та сприяти їхньому професійному зростанню. Важливо делегувати завдання, що відповідають кваліфікації та досвіду працівників, забезпечуючи при цьому необхідний рівень контролю та підтримки.	Підвищує ефективність управління, розвиває персонал, сприяє залученості працівників.	Вимагає довіри до підлеглих, чіткого визначення завдань та меж відповідальності, а також ефективного контролю за виконанням.
2.2. Проєктування організаційних структур			
Визначення оптимальної конфігурації взаємозв'язків між структурними підрозділами та окремими працівниками підприємства, розподіл функціональних обов’язків, повноважень та відповідальності.	Вибір організаційної структури залежить від розміру підприємства, його стратегії, галузевої специфіки та етапу розвитку: лінійна – для малих підприємств з невеликою кількістю працівників; функціональна - для стабільних підприємств з вузькою спеціалізацією; матрична – для складних проєктно-орієнтованих компаній; проєктна – для інноваційних підприємств; мережева – для гнучких та аутсорсингових бізнес-моделей	Забезпечує чіткий розподіл праці, координацію діяльності, адаптивність до змін.	Неправильно обрана структура може призвести до неефективності, конфліктів та уповільненого прийняття рішень.

2.3. Формування команд			
Створення ефективних робочих груп, об’єднаних спільною метою, що володіють необхідними знаннями, навичками та компетенціями для виконання завдань.	Особливо важливе в умовах обмежених ресурсів, де злагоджена робота невеликої команди може забезпечити швидке досягнення результатів. Ефективні команди характеризуються чітким розподілом ролей, взаємопідтримкою, відкритою комунікацією та високим рівнем відповідальності.	Підвищує продуктивність, сприяє обміну ідеями та знаннями, покращує прийняття рішень.	Формування ефективної команди вимагає часу та зусиль, а конфлікти всередині команди можуть знизити її продуктивність.
2.4. Реінжиніринг бізнес-процесів			
Радикальне перепроектування існуючих бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень у ключових показниках діяльності, таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість.	Може бути необхідним для підприємств, що зіткнулися зі зниженням ефективності, зростанням витрат або втратою конкурентоздатності. В контексті підприємництва реінжиніринг може допомогти оптимізувати нові бізнес-моделі або адаптувати існуючі процеси до швидкозмінних ринкових умов.	Дозволяє досягти значних покращень ефективності, оптимізувати використання ресурсів, підвищити якість продуктів та послуг.	Вимагає значних інвестицій часу та ресурсів, може зустрічати опір з боку персоналу, пов’язаний зі змінами.
3.1. Теорії мотивації			
Використання наукових теорій для розуміння потреб та стимулів працівників з метою розробки ефективних систем мотивації (Теорія ієрархії потреб Маслоу; Двофакторна теорія Герцберга; Теорія потреб МакКлелланда)	Допомагають підприємцям розробляти комплексні системи мотивації, що враховують індивідуальні потреби співробітників та специфіку підприємницької діяльності.	Забезпечують науково обґрунтований підхід до мотивації, підвищують задоволеність та продуктивність персоналу.	Універсальних теорій мотивації не існує, ефективність їх застосування залежить від конкретної ситуації та індивідуальних особливостей працівників.
3.2. Коучинг			
Індивідуальний підхід до розвитку потенціалу працівника через постановку цілей, виявлення сильних та слабких сторін, розробку планів розвитку та їх реалізації.	Особливо цінний для розвитку лідерських якостей у ключових співробітників та засновників стартапів. Коучинг може допомогти підприємцям подолати особистісні бар'єри, покращити навички управління та прийняття рішень.	Сприяє зростанню, підвищує самоусвідомленість та відповідальність, покращує результативність.	Вимагає значних інвестицій часу та наявності кваліфікованих коучів.

3.3. Менторинг			
Передача досвіду, знань та порад від більш досвідченого працівника (ментора) менш досвідченому (менті) для його професійного та особистісного розвитку.	Може бути ефективним для залучення та утримання молодих талантів, передачі корпоративної культури та цінностей, а також для підтримки нових підприємців досвідченими бізнесменами.	Забезпечує неформальну підтримку, сприяє швидкій адаптації нових працівників, передає цінний досвід.	Ефективність залежить від особистої сумісності ментора та менті, а також від готовності ментора ділитися своїм часом та знаннями.
3.4. Тімбілдинг			
Комплекс заходів, спрямованих на згуртування колективу, формування командного духу, покращення комунікації та співпраці між працівниками.	Критично важливий для невеликих підприємств та стартапів, де злагоджена робота команди є запорукою успіху. Тімбілдингові заходи можуть включати спільні тренінги, корпоративні виїзди, спортивні змагання, соціальні проєкти тощо.	Підвищує рівень довіри та взаєморозуміння в колективі, покращує комунікацію, сприяє розв'язанню конфліктів.	Неефективно організовані тімбілдингові заходи можуть не принести бажаних результатів та сприйматися як марна трата часу.
3.5. Системи оцінки та винагородження персоналу			
Комплекс процедур для оцінки ефективності роботи працівників та розробки відповідної системи матеріального та нематеріального заохочення.	Важливо розробити справедливу та прозору систему оцінки, що відображає внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства. Система винагородження повинна бути конкурентоздатною на ринку праці та мотивувати працівників до високих результатів.	Стимулює високу продуктивність, залучає та утримує талановитих працівників, забезпечує справедливість в оплаті праці.	Неправильно розроблена система оцінки та винагородження може призвести до демотивації та несправедливості.
4.1. Фінансовий контроль			
Система заходів по ефективному управлінню фінансовими ресурсами, запобігання зловживанням, контроль за витратами та доходами, а також аналіз фінансового стану підприємст.	Допомагає підприємцям відстежувати фінансові результати, контролювати витрати, приймати обґрунтовані інвестиційні рішення та забезпечувати фінансову стійкість бізнесу. Включає бюджетний контроль та аналіз фінансової звітності.	Забезпечує фінансову дисципліну, допомагає виявляти проблеми на ранніх стадіях, покращує прийняття фінансових рішень.	Ефективність залежить від якості облікової інформації та своєчасності її надання.

4.2. Операційний контроль			
Система заходів, спрямованих на моніторинг та регулювання операційної діяльності підприємства, включаючи виробництво, закупівлі, логістику, маркетинг та продажі.	Допомагає підприємствам забезпечувати високу якість продукції та послуг, оптимізувати операційні витрати та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Включає контроль якості та контроль виробничих процесів	Покращує якість, знижує витрати, підвищує продуктивність.	Вимагає чітких стандартів та процедур, а також ефективних систем моніторингу.
4.3. Стратегічний контроль			
Оцінка прогресу у досягненні стратегічних цілей підприємства та внесення необхідних коректив у стратегію у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.	Особливо важливий в умовах динамічного підприємницького середовища, де стратегічні плани можуть потребувати регулярного перегляду та адаптації. Оцінка досягнення ключових показників ефективності (KPIs) є важливим інструментом стратегічного контролю.	Забезпечує відповідність діяльності підприємства стратегічним цілям, підвищує гнучкість та адаптивність.	Вимагає чітко визначених стратегічних цілей та KPIs, а також ефективної системи моніторингу їхнього досягнення.
4.4. Аудит			
Незалежна перевірка фінансової звітності (зовнішній аудит) або операційної діяльності (внутрішній аудит) підприємства з метою надання об'єктивної оцінки їхньої достовірності та ефективності.	Зовнішній аудит може бути необхідним для залучення інвестицій або отримання кредитів. Внутрішній аудит допомагає виявляти слабкі місця в системі управління та розробляти рекомендації щодо їхнього покращення.	Підвищує довіру до фінансової звітності, виявляє ризики та можливості для покращення.	Може бути досить витратним, особливо для малих підприємств.
5.1. Аналіз проблем			
Систематичний процес ідентифікації, визначення та аналізу сутності проблем, їхніх причин та наслідків з метою розробки ефективних рішень.	Підприємці постійно стикаються з різноманітними проблемами – від операційних збоїв до стратегічних викликів. Ефективний аналіз проблем допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо їхнього усунення. Може включати використання діаграм Ісікави («риб’ячий скелет»), діаграм Парето, метод «п’яти чому» тощо.	Забезпечує глибоке розуміння проблеми, допомагає виявити її першопричини, сприяє розробці більш ефективних рішень.	Може бути затратним по часу, особливо для складних проблем, вимагає об’єктивності та критичного мислення.

5.2. Мозковий штурм			
Генерація великої кількості ідей для вирішення проблеми у груповому форматі шляхом заохочення вільного висловлювання думок без критики на початковому етапі.	Ефективний для пошуку нестандартних та інноваційних рішень, особливо на ранніх етапах розвитку бізнесу або при розробці нових продуктів та послуг.	Стимулює творче мислення, генерує велику кількість ідей за короткий час, сприяє залученню команди до процесу прийняття рішень.	Якість згенерованих ідей може бути різною, потребує кваліфікованого фасилітатора для ефективного проведення.
5.3. Метод Дельфі			
Ітеративний процес анонімного опитування групи експертів з метою отримання консенсусної думки щодо певної проблеми або прогнозу.	Може використовуватися для прогнозування ринкових тенденцій, оцінки потенційних ризиків та прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності, коли думка експертів є особливо цінною.	Дозволяє отримати об'єктивну думку експертів без впливу групового тиску, забезпечує анонімність відповідей.	Може бути тривалим у часі, залежить від компетентності залучених експертів.
5.4. SWOT-аналіз (для прийняття стратегічних рішень)			
Аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також його зовнішніх можливостей та загроз для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.	Ключовий інструмент для розробки стратегії розвитку, визначення конкурентних переваг, оцінки ризиків та пошуку нових можливостей для зростання.	Забезпечує комплексний погляд на внутрішнє та зовнішнє середовище підприєм-ства, допомагає форму-лювати стратегічні альтернативи.	Суб’єктивність оцінки сильних та слабких сторін, статичність аналізу (потребує регулярного оновлення).
5.5. Аналіз витрат і вигод			
Порівняння загальних витрат, пов’язаних з певним рішенням або проєктом, з очікуваними вигодами для визначення його економічної доцільності.	Використовується для оцінки інвестиційних проєктів, вибору між альтернативними варіантами розвитку, визначення ефективності впровадження нових технологій тощо.	Забезпечує економічне обґрунтування прийняття рішень, допомагає оптимізувати використання ресурсів.	Складність точної оцінки всіх витрат та вигод, особливо довгострокових та нематеріальних.

5.6. Дерево рішень			
Графічне представлення можливих варіантів рішень та їхніх потенційних наслідків з урахуванням ймовірності різних сценаріїв.	Допомагає приймати рішення в умовах невизначеності, коли існує кілька можливих шляхів розвитку подій та кожен з них має свою ймовірність та наслідки.	Візуалізує процес прийняття рішень, дозволяє оцінити ризики та потенційні вигоди кожного варіанту.	Може бути складним для аналізу великої кількості варіантів та сценаріїв.
6.1. Наради			
Організовані зустрічі працівників для обговорення поточних питань, обміну інформацією, прийняття рішень та координації дій.	Є важливим інструментом для підтримки оперативного зв'язку між членами команди, особливо в невеликих підприємствах. Важливо забезпечити ефективність нарад шляхом чіткого визначення порядку денного, ролей учасників та контролю за виконанням прийнятих рішень.	Забезпечують швидкий обмін інформацією, сприяють координації дій, дозволяють оперативно вирішувати проблеми.	Можуть бути неефективними та затратними по часу, якщо не мають чіткої мети та належної організації.
6.2. Міжфункціональні команди			
Робочі групи з представників різних функціональних підрозділів підприємства, об'єднаних для виконання спільного проєкту або вирішення комплексної проблеми.	Особливо ефективні для розробки нових продуктів, виходу на нові ринки або впровадження значних змін, оскільки забезпечують інтеграцію знань та досвіду різних спеціалістів.	Сприяють кращому розумінню проблем та рішень з різних точок зору, покращують координацію між функціональними підрозділами.	Потребують ефективного лідерства та управління конфліктами, можуть бути складними в управлінні через різницю в пріоритетах та підходах
6.3. Системи управління проєктами			
Набір інструментів, методологій та процесів, спрямованих на реалізацію проєктів для досягнення визначених цілей у межах заданих ресурсів та часу.	Критично важливі для реалізації нових ініціатив, розробки продуктів, виходу на ринки тощо. Існують різні методології управління проєктами (наприклад, Agile, Scrum, Waterfall), вибір яких залежить від специфіки проєкту та підприємства.	Забезпечують структурований підхід до реалізації проєктів, та підвищують ймовірність успішного завершення проєктів.	Впровадження складних систем управління проєктами може бути ресурсозатратним, особливо для малих підприємств.

Джерело: розроблено автором

Додаток І

Порівняльний аналіз різних видів організаційних структур управління

Критерій	Лінійна структура	Функціональна структура	Лінійно-функціональна структура	Дивізіональна структура	Матрична структура	Мережева структура
Кількість рівнів	Зазвичай невелика (1-3)	Залежить від розміру та кількості функцій	Залежить від розміру та кількості функцій	Залежить від кількості дивізіонів та їх розміру	Залежить від розміру організації та кількості проєктів	Може бути дуже різною, часто плоска
Ступінь централізації	Висока	Низька (децентралізація за функціями)	Помірна (централізація лінійних рішень)	Помірна - висока (автономія дивізіонів)	Помірна (подвійне підпорядкування)	Зазвичай низька (децентралізація між вузлами)
Тип зв'язків	Лінійні (пряме підпорядку-вання)	Функціональні (за окремими функціями)	Лінійні (основні), функціональні (консультативні)	Лінійні (в межах дивізіону), централізовані (між дивізіонами)	Лінійні, функціональні, проєктні (подвійне)	Договірні, інформаційні
Гнучкість	Низька	Низька (через складну координацію)	Середня	Висока (на рівні дивізіонів)	Висока (адаптивність до проєктів)	Дуже висока
Основні переваги	Чіткість, простота, висока відповідаль-ність	Висока кваліфікація функціональних керівників	Зниження навантаження на лінійних керівників, єдино-начальність	Автономія підрозділів, спеціалізація, швидка реакція на ринок	Гнучкість, ефективність при кількох проєктах, координація ресурсів	Адаптивність, залучення компетенцій ззовні, низькі постійні витрати
Основні недоліки	Високе навантаження на керівника, низька гнучкість	Порушення єдино-начальності, складність координації, відсутність відповідальності	Низька гнучкість, повільне прийняття рішень, складна координація	Дублювання функцій, конкуренція за ресурси, складність координації між дивізіонами	Можливість конфліктів, складність комунікації, високі витрати на комунікацію	Залежність від партнерів, склад-ність контролю якості, потенційні проблеми з координацією
Типова сфера застосування	Малий бізнес (на початкових етапах)	Велике виробництво (з однорідною продукцією)	Середній та великий бізнес	Великий диверси-фікований бізнес, міжнародні компанії	Підприємства, що реалізують кілька проєктів одночасно	Сучасний бізнес, що використовує аутсорсинг

Джерело: розроблено автором

Додаток Й

Основні види стратегій розвитку суб'єкта підприємства та їх суть

Види стратегій	**Їх суть**
1. За рівнем розробки	
Корпоративна стратегія	Визначає загальні стратегічні пріоритети розвитку суб'єкта підприємства як цілісної системи. Зокрема, у її рамках визначаються місія суб'єкта підприємства, його основні стратегічні цілі, ключові види та напрями діяльності, цільові ринки, а також цільові показники розвитку та рентабельності, що охоплюють суб'єкта підприємства в цілому.
Конкурентна стратегія (або стратегія бізнесу)	Є подальшою деталізацією корпоративної стратегії та орієнтована на окремі бізнес-одиниці, підрозділи або стратегічні напрями діяльності (так звані стратегічні зони господарювання). Конкурентна стратегія передбачає формування унікального позиціонування та забезпечення стійких конкурентних переваг відповідного підрозділу або продукту (зони господарювання) на визначених ринках у конкретних умовах функціонування.
Функціональна стратегія	Розробляються для окремих функціональних сфер управління, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо. Вони спрямовані на забезпечення оптимального використання ресурсів у процесі реалізації поставлених завдань відповідними підрозділами суб'єкта підприємництва та підтримку корпоративної та конкурентних стратегій.
2. За функціональним напрямом	
Виробнича (операційна) стратегія	Довгостроковий план дій, який визначає, як організація буде створювати продукти або послуги, щоб досягти своїх стратегічних цілей. Вона включає в себе вибір та управління виробничими потужностями, технологіями, процесами та ресурсами з метою забезпечення конкурентної переваги.
Маркетингова стратегія	Детальний план дій, який компанія розробляє для досягнення своїх маркетингових цілей, таких як збільшення продажів, розширення ринку, підвищення впізнаваності бренду та задоволення потреб споживачів. Вона включає аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, позиціонування бренду, вибір каналів просування та розробку стратегії ціноутворення.
Кадрова стратегія	Комплекс планів, заходів та ініціатив, спрямованих на залучення, утримання та розвиток кваліфікованих кадрів, що відповідають потребам організації та забезпечують досягнення її стратегічних цілей.
Фінансова стратегія	Довгостроковий план дій, що визначає, як суб'єкт підприємництва буде досягати своїх фінансових цілей, управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати стале фінансове становище.
Інвестиційна стратегія	Система довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що обумовлені загальними завданнями його розвитку та інвестиційною ідеологією, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

3. За темпами розвитку	
Стратегія зростання	Орієнтована на забезпечення розширеного відтворення бізнесу, тобто передбачає системний приріст його ресурсів, обсягів діяльності, ринкової частки тощо. Стратегії зростання, у свою чергу, поділяються на два основні види: *стратегія прискореного зростання* – передбачає значне перевищення цільових показників діяльності над досягнутим рівнем. Така стратегія характерна, в основному, для суб'єкта підприємства, що динамічно розвивається, та пов'язана із високим ступенем ризику та потребою в значних інвестиціях; *стратегія обмеженого зростання* – передбачає встановлення цілей, що ґрунтуються на досягнутому рівні та орієнтацію на зростання помірними, стабільними темпами. Найбільш характерною така стратегія є для суб'єктів підприємництва, що задоволені своїм поточним становищем та мають високий рівень ефективності діяльності.
Стратегія стабілізації	Передбачає збереження та зміцнення існуючих ринкових позицій суб'єкта бізнесу. Основною метою є забезпечення стійких ринкових позицій бізнесу та його фінансової стабільності, без акценту на значне розширення.
Стратегія скорочення	Розробляється та реалізовується у випадку наявних негативних тенденцій у діяльності суб'єкта підприємництва, зокрема при загрозі банкрутства або нерентабельності окремих напрямків. Стратегія скорочення може бути реалізована у наступних видових проявах: *«відсічення зайвого»* – передбачає детальний аналіз діяльності суб'єкта підприємництва та відмову від нерентабельних або низькорентабельних видів діяльності, а також скорочення низькоефективних структурних підрозділів; *скорочення та переорієнтація діяльності* – це зниження обсягів діяльності для скорочення витратної частини, в першу чергу постійних витрат, з можливим переформатуванням фокусу бізнесу; *ліквідація суб'єкта підприємництва* – орієнтована на поступовий або прискорений вихід бізнесу з ринку внаслідок загострення кризових тенденцій, коли інші стратегії виявляються неефективними.
4. За роллю у конкурентній боротьбі (за підходом Ф. Котлера)	
Стратегія ринкового лідера	Реалізовують суб'єкти підприємництва, які володіють домінуючим становищем на ринку. Зазвичай, така стратегія пов'язана зі значною кількістю нововведень (інновацій), спрямованих на утримання лідируючих позицій на ринку, а також з активною маркетинговою діяльністю задля збереження та розширення існуючої ринкової частки.
Стратегія ринкового претендента (або челенжера)	Притаманна для успішних суб'єктів бізнесу, які пріоритетною ціллю своєї діяльності вбачають досягнення ринкового лідерства. Зазвичай, челенджери можуть змагатися з ринковим лідером, з аналогічними челенджерами на ринку або зі слабшими суб'єктами бізнесу. Для стратегії ринкового челенджера також характерними є активні інноваційна та маркетингова діяльності.
Стратегія ринкової ніші	Передбачає чітку орієнтацію на конкретний, часто вузький, ринковий сегмент, який, зазвичай, залишився поза увагою великих суб'єктів підприємництва. Тобто суб'єкт підприємництва спеціалізується на цільовому сегменті та не намагається розширити діяльність за рахунок інших сегментів, зосереджуючи свої зусилля на глибокому задоволенні потреб обраної ніші.

Стратегія ринкового послідовника	Є характерною для успішних суб'єктів підприємництва, які основне завдання вбачають в утриманні ринкової частки, а не у її збільшенні. Для цього ринкові послідовники зазвичай реалізовують стратегію «слідування за лідером», тобто впроваджують інновації та маркетингові заходи, які були успішно апробовані ринковим лідером. Для стратегії ринкового послідовника характерною є орієнтація на показники прибутковості, а не ринкової частки, а також ефективна сегментація ринку.
5. За напрямами розвитку	
Стратегія концентрованого зростання	Передбачає збільшення масштабів бізнесу за рахунок розширення обсягів існуючої діяльності в рамках освоєного ринку. Це фактично означає нарощення обсягів поточної діяльності суб'єкта підприємництва шляхом інтенсифікації продажів, збільшення виробництва або залучення нових клієнтів у вже існуючому сегменті.
Стратегія диверсифікованого зростання	Орієнтована на зростання бізнесу за рахунок освоєння нових видів та напрямів діяльності, що можуть бути пов'язані або не пов'язані з існуючим бізнесом. В рамках цієї стратегії розрізняють: *стратегію концентричної або вертикальної диверсифікації* – передбачає розширення існуючої діяльності за рахунок продуктів та/або послуг, тісно пов'язаних із основним видом діяльності за технологічним або за життєвим циклом; *стратегію горизонтальної диверсифікації* – базується на розширенні асортименту за рахунок продуктів та/або послуг, які можуть бути не пов'язані із основною діяльністю за технологією, проте орієнтовані на тих самих споживачів; *стратегію конгломератної диверсифікації*, яка орієнтована на розширення діяльності за рахунок нових, не пов'язаних ані за клієнтською базою, ані за технологічним циклом видів продукції/послуг. В основі конгломератної диверсифікації лежить дослідження ринку з метою виявлення незадоволених потреб споживачів та ідентифікація привабливих ринкових ніш. У процесі реалізації стратегії конгломератної диверсифікації суб'єкт підприємництва може освоювати нові види діяльності.
Стратегія інтегрованого зростання	Передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок об'єднання (інтеграції) з іншими суб'єктами бізнесу, що дозволяє досягти синергетичного ефекту. До основних видів стратегії інтегрованого зростання відносяться: *стратегія горизонтальної інтеграції* – передбачає об'єднання із суб'єктами підприємництва з аналогічною діяльністю з метою зміцнення ринкових позицій та збільшення частки ринку. Фактично ця стратегія спрямована на формування більш масштабного суб'єкта бізнесу з більшими ресурсами та можливостями.; *стратегія прямої вертикальної інтеграції* – базується на інтеграції бізнесу з контрагентами, які знаходяться на наступній стадії технологічного циклу продукції або є її безпосередніми споживачами. Стратегія прямої вертикальної інтеграції забезпечує розширення можливостей збуту продукції та контроль над каналами дистрибуції; *стратегія зворотної (непрямої) вертикальної інтеграції* – передбачає об'єднання із контрагентами, котрі знаходяться на попередній стадії технологічного циклу виробництва продукції, тобто фактично з постачальниками.

6. За способом формування конкурентних переваг	
Стратегія лідерства у витратах	Передбачає формування конкурентних переваг бізнесу за рахунок максимального зниження витрат на виробництво продукції (надання послуг) та на здійснення бізнес-діяльності. Це дозволяє ефективно використовувати можливості цінового маневрування. Тобто, маючи нижчі витрати на виробництво та діяльність, суб'єкт підприємництва має ширші можливості до залучення споживачів через встановлення більш привабливих цін
Стратегія диференціації	базується на ефективному позиціонуванні бізнесу та його продукції. Продукція/послуги суб'єкта підприємництва позиціонуються як унікальні, високоякісні, іміджеві, або такі, що володіють особливими характеристиками, які є кращими за аналогічні на ринку. За рахунок цього суб'єкт підприємництва може встановлювати вищі ціни на продукцію/послуги. При реалізації стратегії диференціації важливу роль відіграє створення впізнаваної та сильної торговельної марки (бренду), яка приваблюватиме споживачів та формуватиме їхню лояльність.
Стратегія фокусування	Передбачає чітку орієнтацію на конкретний ринковий сегмент, спеціалізацію та концентрацію всіх зусиль суб'єкта підприємництва на цьому сегменті. При цьому конкурентні переваги досягаються або лідерством у витратах на визначеному цільовому сегменті (без орієнтації на весь ринок), або поглибленим диференціюванням саме для потреб цього цільового сегмента.

Джерело: [Орлова, с. 108-115] адаптовано

Додаток К

Порівняльний аналіз переваг і недоліків інструментів обґрунтування стратегії та визначення ситуацій їх доцільного застосування

Інструмент	Переваги	Недоліки	Ситуації доцільного застосування
Матриця БКГ	Вирізняється простотою та наочністю аналізу портфеля СЗГ, фокусуючись на ринковій частці та темпах зростання; допомагає у прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів.	Є спрощеною моделлю, що ігнорує інші важливі фактори (прибутковість, конкурентні переваги) та може бути чутливою до визначення меж ринку	Визначення загальної стратегічної орієнтації та розподілу інвестицій, особливо для великих диверсифікованих компаній.
Матриця МакКінсі	На відміну від матриці БКГ, враховує ширший спектр факторів (привабливість галузі та конкурентоспроможність бізнесу), забезпечуючи глибший аналіз привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнесу.	Суб'єктивність експертних оцінок; складність у визначенні вагомості параметрів; потребує високої кваліфікації експертів; може бути ресурсомісткою.	Аналіз та порівняння стратегічних бізнес-одиниць або ринкових сегментів для прийняття інвестиційних рішень та визначення пріоритетів розвитку, особливо в умовах складної та динамічної галузі.
SPACE-аналіз	Враховує як внутрішні (фінансова сила, конкурентні переваги), так і зовнішні (привабливість галузі, стабільність середовища) фактори; надає чіткий вектор рекомендованої стратегії; може поєднувати кількісні та якісні оцінки.	Залежність від якості експертних оцінок та обґрунтованості вибору одиничних показників; усереднений підхід до оцінки підприємства в цілому (менш придатний для аналізу окремих СЗГ).	Визначення загальної стратегічної орієнтації підприємства (агресивна, консервативна, конкурентна, оборонна) в залежності від його стратегічного положення та зовнішнього середовища. Корисний для формування стратегії на рівні корпорації або великої бізнес-одиниці.
Аналіз життєвого циклу товару	Допомагає зрозуміти динаміку розвитку продукту та ринку; є основою для розробки маркетингових, збутових та цінових стратегій на різних стадіях; дозволяє прогнозувати майбутні продажі та прибутки.	Спрощена модель, не завжди точно відображає реальність (цикли можуть бути різними за тривалістю та формою); важко точно визначити поточну стадію; не враховує вплив конкуренції та інших зовнішніх факторів.	Розробка стратегій управління окремими продуктами або групами продуктів на різних етапах їхнього життєвого циклу; прийняття рішень щодо інвестицій у нові продукти, підтримки існуючих або виведення застарілих з ринку.

Джерело: розроблено автором

Додаток Л

Методи управління виробничими витратами

Назва методу	Сутність	Приклад для агробізнесу	Значення
Нормування витрат	Розробка та встановлення обґрунтованих норм споживання сировини, матеріалів, енергії, робочого часу на одиницю продукції або на виконання певного обсягу робіт. Норми є основою для планування витрат та контролю за їх використанням	Встановлення норм висіву насіння на гектар, норм внесення добрив, норм витрат пального на гектар обробленої площі, норм витрат корму на одиницю приросту ваги тварин	Дозволяє виявити відхилення від нормативу, визначити причини перевитрат та вжити коригуючих заходів
Бюджетування витрат	Розробка детальних планів витрат для кожного центру відповідальності (підрозділу) та для підприємства в цілому на певний період. Бюджетування дозволяє контролювати витрати до їх фактичного виникнення	Бюджет витрат на посівну кампанію для конкретного поля, бюджет на утримання тваринницької ферми, бюджет на ремонт техніки	Сприяє дисципліні витрат, забезпечує координацію діяльності підрозділів та дозволяє оперативно реагувати на відхилення
Контроль та аналіз витрат	Постійний моніторинг фактичних витрат, порівняння їх з плановими (нормативними), виявлення відхилень та аналіз їхніх причин.	Порівняння фактичних витрат пального на гектар з плановими; аналіз причин перевитрат добрив; оцінка впливу зміни цін на сировину (насіння, корми) на собівартість продукції.	Дозволяє виявити «вузькі місця» та резерви для зниження витрат, а також оцінити ефективність управлінських рішень.
Впровадження ресурсозберігаючих технологій	Інвестування у нові, більш ефективні виробничі процеси, обладнання, що дозволяють зменшити споживання матеріалів, енергії, води, робочого часу	Впровадження технологій точного землеробства (диференційоване внесення добрив та ЗЗР, що економить ресурси), використання енергозберігаючого обладнання для сушіння зерна, перехід на відновлювані джерела енергії, безвідвальна обробка ґрунту (No-Till), що зменшує витрати пального.	Забезпечує довгострокове та системне зниження витрат.

Управління запасами	Оптимізація рівнів виробничих запасів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів) для мінімізації витрат на їх зберігання, псування та «заморожування» капіталу, а також для уникнення дефіциту, що може зупинити виробництво.	Раціональне планування закупівель насіння, добрив, пального з урахуванням сезонності та потреб; ефективне зберігання зібраного врожаю для мінімізації втрат.	Зниження операційних витрат та вивільнення оборотного капіталу.
Аутсорсинг та спеціалізація	Передача частини функцій або процесів стороннім спеціалізованим організаціям, якщо це економічно вигідніше, ніж виконувати їх самостійно.	Замість придбання власної дорогої техніки та утримання штату механізаторів, малі та середні фермерські господарства можуть залучати підрядників для обробітку землі, збирання врожаю. Це дозволяє перетворити значну частину постійних витрат на змінні та зменшити потребу в інвестиціях.	Оптимізація структури витрат, підвищення гнучкості та доступу до спеціалізованих послуг.
Системи мотивації персоналу	Розробка систем оплати праці та преміювання, що стимулюють працівників до раціонального використання ресурсів, зниження браку та підвищення продуктивності		Людський фактор є важливим у контролі витрат

Додаток М

Цінові стратегії підприємства

Назва стратегії	Сутність	Умови застосування/Приклади	Приклад для агробізнесу
Стратегія «зняття вершків»	Встановлення початково високої ціни на новий, унікальний або інноваційний продукт з метою швидкого отримання максимального прибутку від тих споживачів, які готові платити більше. Після насичення цього сегменту ціна поступово знижується для залучення нових сегментів ринку.	Висока якість продукту, його унікальність, відсутність або невелика кількість конкурентів, низька еластичність попиту.	Встановлення високої ціни на новітні гібриди насіння на початку їх появи на ринку, на унікальні органічні продукти або крафтові фермерські делікатеси, що не мають прямих аналогів.
Стратегія проникнення на ринок	Встановлення початково низької ціни на новий продукт з метою швидкого захоплення значної частки ринку, залучення великої кількості покупців та стимулювання масового збуту. Після досягнення бажаної частки ринку ціна може бути підвищена.	Висока еластичність попиту, можливість швидкого масштабування виробництва, чутливість покупців до ціни, загроза появи конкурентів.	Вихід нового виробника на ринок зернових або овочів з ціною нижчою за ринкову, щоб швидко набрати клієнтську базу; пропозиція нових видів фасованої продукції за акційною ціною.
Стратегія лідерства за витратами	Спрямована на постійне зниження витрат виробництва до мінімального рівня, що дозволяє пропонувати найнижчі ціни на ринку та отримувати прибуток за рахунок великих обсягів продажу.	Ефект масштабу, жорсткий контроль витрат, стандартизація виробництва.	Великі агрохолдинги, що оптимізують всі етапи виробництва зернових чи олійних культур для досягнення найнижчої собівартості, що дозволяє їм конкурувати на світових ринках з низькими цінами.
Психологічне ціноутворення	Встановлення цін, які психологічно сприймаються покупцем як нижчі	**«Неокруглені» ціни:** 99.99 грн замість 100 грн. **Престижне ціноутворення:** Високі ціни для створення враження ексклюзивності та високої якості. **Ціна-якість:** Встановлення ціни, що відповідає очікуваній якості.	Ціна на елітний сир «199.99 грн за 100 грам» замість «200 грн»; встановлення вищої ціни на «фермерське» молоко у скляній тарі для підкреслення його натуральності та якості.

Диференційоване ціноутворення	Встановлення різних цін на один і той же товар/послугу для різних сегментів споживачів, у різний час, у різних місцях або залежно від обсягу покупки	Знижки для оптових покупців, сезонні знижки, спеціальні ціни для студентів/пенсіонерів, ціни «щасливих годин»	Сезонні знижки на овочі/фрукти в пік збору врожаю; оптові ціни для переробних підприємств, відмінні від роздрібних цін; ціни на яйця, що змінюються залежно від періоду року.
Ціноутворення за географічним принципом	Врахування транспортних витрат та логістики у ціні.	Ціна FOB (Free On Board) або CIF (Cost, Insurance, Freight), де в ціну включаються витрати до певного пункту призначення.	Ціна на зерно може вказуватися «з доставкою до порту» або «зі складу фермерського господарства», що суттєво впливає на кінцеву вартість для покупця.
Ціноутворення за асортиментом продукції	Встановлення цін на повну лінійку продуктів таким чином, щоб максимізувати загальний прибуток від асортименту.	Ціна на основний продукт та його комплектуючі (наприклад, низька ціна на принтер, висока на картриджі); ціна на пакети продуктів/послуг.	Фермер, що продає молоко, може встановлювати різні ціни на молоко, сир, сметану, розробляючи цінову лінійку молочної продукції.

Додаток Н

Специфічні методи управління ризиками

Види ризику	Метод управління ризиком
Комерційний ризик	Правильно визначити та витримати співвідношення фінансових показників; збільшити рентабельність інвестицій в своєму бізнесі.
Фінансовий ризик	Своєчасне розміщення пасивних засобів в проєкти, що приносять прибуток, чи надавати кредит.
Помилки менеджерів	Вести контроль та дублювання у вузлових ланках бізнесу.
Ризик неправильно обраного проєкту	Ретельно перевіряти всі «за» та «проти», при необхідності використовувати комп'ютерне моделювання, щоб чітко прорахувати всі варіанти.
Ризик повної нереалізації профільної технології у разі неможливості підписання договорів на постачання необхідних в даній технології продуктів	Вертикальна інтеграція «вниз» та квазіінтеграція (об'єднання окремих функцій управління). Завчасна підготовка кредитних ліній у разі необхідності передоплати. Розширення та підтримка особистих контрактів з постачальниками.
Економічні коливання й зміни попиту (коливання ринкової кон'юнктури, цін, валют, неправильний вибір ринків збуту)	Коливання й зміни попиту необхідно прогнозувати і використовувати в планах діяльності. Підписання довгострокових безумовних контрактів з чіткими фіксованими цінами та серйозними штрафними санкціями. Проведення маркетингового дослідження. Вибір та включення в умови контактів механізму перерахування валюти. Страхування валютних ризиків. Наявність продуманої маркетингової політики та досвідчених спеціалістів. Формування власної дилерської мережі.
Зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю та поставку, закриття кордонів, зміни митної політики)	Підбір альтернативних каналів ринків збуту. Створення «запасів міцності» за цінами, виробництво товару з унікальними характеристиками.
Ризик неоптимально розподілених ресурсів	Чітко визначити пріоритети в розподіленні ресурсів в залежності від планової кількості виробленої продукції
Ризик неотримання вихідних матеріалів через зрив поставок	Диверсифікація поставок, розширення складу постачальників. Створення фінансових резервів чи підготовка «жарких» кредитних ліній на випадок непередбачених витрат. Прогнозування галузевої (для постачальників) динаміки цін. Залучення традиційних постачальників до діяльності підприємства шляхом підписання договорів участі в прибутках чи шляхом придбання акцій. Створення страхових запасів вихідних матеріалів.

Дії конкурентів	Можливі дії конкурентів необхідно передбачати на основі систематичного аналізу їх діяльності та враховувати в своїх рішеннях і подальших діях.
Незадоволення персоналу	Ретельно продумати соціально-економічні програми для працівників з урахуванням їх вимог і прохань. Створити найбільш сприятливу психологічну обстановку в колективі.
Низькі обсяги реалізації товарів	Вести ретельну аналітичну роботу по вибору цільових ринків.
Ризик втрати комерційної, науково-технічної чи іншої інформації	Ретельна перевірка і підбір працівників, особливо науково-технічного персоналу.
Невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін в країні чи регіоні	Відмова від існуючих проєктів в нестабільних регіонах, а також тих, що стосуються стратегічних інтересів держави. Підбір альтернативних ринків. Привернення міжнародних інститутів до фінансування. «Лобіювання».
Нестабільність економічного законодавства та поточної економічної ситуації	Диверсифікація виробництва. Страхування учасників від різних ризиків. Підписання договорів на умовах «під ключ».
Неповнота чи неточність інформації про фінансовий стан та ділову репутацію підприємства можливість неплатежів, банкрутства, зрив зобов'язань); динаміку техніко-економічних показників, параметрів нової техніки та технологій	Диверсифікація діяльності підприємства. Страхування учасників від різних ризиків. Старанний підбір учасників. Отримання рекомендацій учасниками від незацікавлених осіб, організацій. Вивчення завірених аудитором звітів за певний період. Контракт з надійними контрагентами із штрафними санкціями за зрив обов'язків. Відмова від фінансування абсолютно нових проєктів. Виключення або доведення до мінімуму використання нових технологій чи обладнання. Залучення проєктувальників та підрядчиків, що мають високу кваліфікацію та досвід реалізації контрактів з чіткими умовами та штрафними санкціями.
Екологічний та виробничо-технологічний ризик	Фінансування сучасних та екологічно чистих проєктів. Апробація технологій, навчання персоналу та висока дисципліна на виробництві.
Форс-мажор	Страхування ризиків форс-мажору.

Джерело: [67, с. 486-488]

Додаток О

Систематизація методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Переваги (Результат)	Ризики/недоліки
		Тактичні	
Даунсайзинг	Зменшення потужностей та персоналу; адаптація до попиту.	Скорочення витрат, зниження собівартості, гнучкість.	Падіння моралі, втрата кадрів, шкода іміджу.
Санація	Комплекс заходів для фінансового оздоровлення; зміна структури активів/пасивів.	Відновлення ліквідності, платоспроможності, прибутковості; зростання конкурентоспроможності	Значні фінансові витрати, тривалість процесу, висока ймовірність невдачі, необхідність залучення інвесторів, можливе скорочення штату або продажу активів.
Моніторинг	Систематичне дослідження, оцінка та прогноз стану внутрішнього та зовнішнього середовища.	Раннє виявлення кризових явищ, своєчасне реагування, мінімізація ризиків, підвищення адаптивності.	Висока трудомісткість та вартість, потреба у кваліфікованих фахівцях та сучасних інструментах, ризик «інформаційного шуму», суб'єктивність оцінки, затримка даних.
Контролінг	Функція управління: аналіз та координація виконання планів, контроль показників.	Прискорене виявлення відхилень/криз, оперативне коригування, підвищення ефективності.	Складність впровадження, висока вартість, потреба у фахівцях, ризик надмірної бюрократизації, опір змінам.
		Стратегічні	
Диверсифікація	Розширення видів діяльності підприємства для зниження залежності від одного ринку/продукту.	Зниження ризиків (ринкових, галузевих), підвищення фінансової стійкості та стабільності доходів, створення нових джерел прибутку.	Розмивання основної компетенції, збільшення управлінської складності, значні інвестиційні витрати, ризик втрати фокусу, ймовірність низької ефективності в нових сферах.
Реінжиніринг	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів: усунення зайвих ланок, операцій та витрат.	Різке підвищення ефективності (продуктивність, швидкість, зниження собівартості), покращення якості.	Високий ризик невдачі (до 70%), значний опір персоналу, високі витрати на впровадження, необхідність зовнішніх консультантів, можливе руйнування існуючої культури.

Реструктуризація	Комплексна зміна організаційної, фінансової, виробничої структури та управління підприємством.	Подолання стратегічних криз, фінансове оздоровлення, підвищення ефективності, конкурентоспроможності та ринкової вартості.	Складність та висока вартість впровадження, тривалість процесу, високий опір змінам, ризик порушення бізнес-процесів, необхідність залучення зовнішніх експертів.
Злиття	Об'єднання двох або більше суб'єктів бізнесу зі спільним контролем над активами.	Розподіл ризиків та вигід, синергетичний ефект (збільшення ринкової частки, економія на масштабах, розширення компетенцій), доступ до нових ринків/технологій.	Складність інтеграції культур та систем, високі витрати на юридичні та консультаційні послуги, ризик втрати ключового персоналу, труднощі в управлінні об'єднаною структурою, потенційний опір регуляторів.
Ліквідація	Припинення діяльності підприємства, виключення з реєстрів та зняття з обліку.	Задоволення кредиторських вимог (у межах можливого), уникнення подальших збитків, завершення зобов'язань.	Повна втрата бізнесу, репутаційні втрати для засновників, тривалість та складність процедури, високі юридичні витрати, неповне задоволення вимог кредиторів, соціальні наслідки (звільнення працівників).

Джерело: доопрацьована за [73, с. 307]

Додаток П

Еволюція підходів до розуміння сутності та зв’язку понять «інновація» та «підприємництво»

Автор	Формулювання визначення
Адам Сміт	Вивчаючи модель економічного розвитку, започаткував дослідження інноваційних процесів як результату поділу праці та її спеціалізації. У роботі «Добробут нації. Дослідження про природу та причини добробуту націй» («The Wealth of Nations», 1776 р.), яку вважають першою сучасною роботою з економіки, відзначав важливість переходу на нові технології (через інновації) в умовах конкуренції в ринковій системі
Жан Кондорсе	Розглядав наукові знання в якості головного чинника розвитку економіки та вперше обґрунтував наявність зв’язку між наукою і промисловістю
Жан-Батіст Сей	У своїх дослідженнях приділяв багато уваги підприємництву та головному його суб’єктові – підприємцю. Підприємець, на думку автора, переміщує економічні ресурси з області низької в область високої продуктивності і великого прибутку. Таке визначення підприємця та підприємництва, на думку П. Друкера, є найкращим та найточнішим
Давид Рікардо	Досліджував вплив нових ідей (новацій) на виробництво та ефект від їх введення (інновацій)
Сімон де Сісмонді	Піддавав критиці економічну систему капіталізму, надаючи обґрунтування криз (у тому числі витіснення праці найманих робітників машинами), які перекликаються із сучасними теоріями криз та інновацій
Карл Менгер	Досліджуючи концепцію економічного блага і суб'єктивної цінності, розглядав інновацію як економічне благо, корисне для суспільства
Микола Дмитрович Кондратьєв	Представник школи російського циклізму XX ст., досліджуючи Хвильову теорію, пов’язував хвилі винаходів із інноваціями
Людвіг фон Мізес	Описав передумови і стимули створення інновацій, як динамічного фактору розвитку виробництва, який поступово підвищує рівень життя всіх верств суспільства
Шумпетер	Відкривач економічної динаміки, яка заснована на розповсюдженні нововведень в різних сферах господарського життя, автор терміну «інновація». Застосовував поняття «новатори», під яким мав на увазі підприємства та інші суб'єкти господарства, які вкладають інвестиції в нові проекти для отримання додаткового прибутку
Джон Мейнард Кейнс	Зробив значний внесок у розробку теорії взаємозв'язку інвестицій та інновацій з економічною динамікою, обґрунтував вплив основних факторів ринкової кон'юнктури на економічну діяльність
Саймон Сміт Кузнець	Ввів поняття «епохальні інновації», застосувавши його для опису зміни циклів економічних епох. Епохальними нововведеннями (інноваціями) автор називає прориви в розвитку людського знання, які стали головними джерелами довгострокового економічного зростання і широко поширилися в світі

Андре Маршал	Першим додав четвертий фактор виробництва – організацію – до трьох класичних (земля, капітал, праця)
Пітер Друкер	Систематизував всі накоплені до того часу наукові знання та доробки у сфері інновацій та підприємництва, синтезувавши їх у теорію інноваційної економіки, в основі якої – уявлення про нове інформаційне суспільство, яке характеризується постійними змінами. Автор багатьох видатних праць з менеджменту та управління, серед яких, зокрема, робота за темою: «Бізнес та інновації» – книга, яка справедливо вважається класичною літературою з підприємництва та інноваційної діяльності

Джерело: [4, с. 247-248]

Додаток Р

Особливості управління суб’єктом підприємництва на різних етапах його життєвого циклу

Назва етапу	Характеристика етапу	Особливості управління
1) Ініціація (Генерація ідеї)	Пошук та генерація ідей. Первинна оцінка потенціалу (життєздатність, ринок). Ідентифікація цільової аудиторії та сегментів ринку. Формування стратегічного бачення. Концептуалізація бізнес-моделі	• Стимулювання креативності та інновацій • Аналіз можливостей • Формування стартової команди • Первинне планування • Управління первинними ризиками
2) Запуск (Реалізація ідеї)	Проектування та розробка MVP/сервісу. Уточнення функціоналу, прототипування. Внутрішнє тестування. Вихід на ринок для збору зворотного зв’язку. Підтвердження Problem-Solution Fit / Product-Market Fit	• Ітераційна розробка (Agile, Scrum) • Управління вимогами • Організація тестування (альфа/бета) • Збір та аналіз зворотного зв’язку • Управління змінами та масштабуванням
3) Розвиток (Масштабування)	Активне зростання та експансія на ринку. Збільшення обсягів продажів та розширення клієнтської бази. Масштабування бізнес-моделі та стандартизація процесів. Залучення стратегічних інвестицій для прискорення розвитку. Закріплення конкурентних переваг та позицій.	• Стратегічне планування та експансія. • Управління операційним зростанням та ефективністю. • Розвиток організаційної структури та розширення команди. • Управління фінансовими потоками та залучення інвестицій. • Систематичне управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). • Управління оптимізацією бізнес-процесів.
4) Зрілість (Стабілізація)	Стабілізація темпів зростання та закріплення ринкової позиції. Оптимізація внутрішніх процесів та підвищення ефективності. Підтримка та розвиток конкурентоспроможності. Дослідження нових можливостей та потенційних ринків.	• Стратегічне управління інноваціями та постійним вдосконаленням. • Оптимізація операційної ефективності та витрат. • Розробка та реалізація програм утримання клієнтів та підвищення їх лояльності. • Ефективне управління знаннями та інтелектуальною власністю. • Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у стратегію. • Диверсифікація та розширення портфеля продуктів/послуг

5. Трансформація (Занепад)	Критична фаза адаптації до динамічних ринкових умов. Реагування на технологічні зміни та еволюцію споживчих переваг. Оцінка подальшої життєздатності проєкту/ бізнесу. Прийняття стратегічного рішення щодо репозиціонування, трансформації або завершення.	• Стратегічне управління змінами та реструктуризація. • Системний пошук та оцінка нових ринкових можливостей та ніш. • Розробка та впровадження антикризових стратегій. • Формування та реалізація стратегій виходу з ринку або ліквідації. • Управління ризиками, пов'язаними з невизначеністю майбутнього

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрейченко А.В., Горбаченко С.А. , Грінченко Р.В. та ін. Аналіз ринкової кон'юнктури : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2014. 345 с.
2. Ansoff, H. I. (1987). Strategic management in practice. *Strategic Management Journal,* 8(1), 1-24.
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill.*
4. Антонюк А.Д., Бухаріна Л.М., Онищенко О.А., Шишкін В.О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України: Науково-практичний посібник. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2018. 428 с.
5. Ануфрієва О.Л., Пільчевська Т.Г., Лагоцька Г.М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник / За науковою ред. О.Л. Онуфрієвої / Івано-Франківськ, Лілея-НВ», 2014. 304 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
7. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання : Навчальний посібник. Харьків: Промарт, 2015. 300 с.
8. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
9. Безугла Л. С. Механізм державного регулювання підприємницької діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 6. С. 89–92.
10. Бізнес-модель Остеовальдера: що це таке? [Електронний ресурс] / Агенство з розвитку підприємництва / URL : https://www.arpbc.com.ua/biznes-model-ostervalder-shho-cze-take/
11. Булавін І., Іванько А. Адаптивне управління аграрним підприємством в умовах воєнного стану. [Електронний ресурс]. Всеукраїнська науково-практична конференція «Міжгалузеві наукові дослідження: можливості та варіанти впровадження» (Ніжин, 8 грудня 2022 року). Збірник наукових праць. Ніжин: НДУ Гололя 2022. 116 с. С. 6–10. URL: http://nati.org.ua/docs/science/2022/Conference_08122022_p001.pdf
12. Важинський Ф.А., Молнар О.С. Кластеризація – фактор конкурентоспроможного виробничо-господарського потенціалу та ефективного розвитку сільських територій. Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України. 2013. Вип. 6 (104). С. 175–181
13. Валієва К., Іванько А. Соціальна відповідальність аграрних формувань як ефективний інструмент розбудови українського села. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (Ніжин, 12 квітня 2019 року). Ніжин, 2019. 294 с. С. 241–243.
14. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л.. Київ. Бізнес-планування : навч. посібник. Знання, 2013. 173 с.
15. Вишневська О. А. Підприємницький ризик в управлінні конкурентоспро-можністю підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Випуск №7. С. 232–237.
16. Wieser, F. van. (1924). *Theorie der gesellschaftlichen Wirtschaft*. Tubingen: Mohr. 444 p.
17. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180
18. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І.. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
19. Войнаренко М. П., Кузьміна О. М., Янчук Т. В. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Вінниця : Едельвейс і К, 2015. 496 с.

20. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». 2016. 152 с.

21. Голубова У. Іванько А. Розвиток малого бізнесу в Чернігівській області: проблеми та перспективи. [Електронний ресурс]. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (Ніжин, 12 квітня 2019 року). Ніжин, 2019. 294 с. С. 146-148. URL: http://nati.org.ua/docs/science/2019/Conference_12042019_p001.pdf#page=147

22. Гонтарева І.В. Підприємництво: Підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.

23. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003. № 436-IV Дата оновлення: 28.02.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 18.05.2025).

24. Гриньова, В.М., Явдак М.Ю.. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.

25. Goi C. L. (2005). Marketing Mix: A Review of 'P' [Electronic resource]. *Journal of Internet Banking and Commence*. (10). URL : http://www.icommercecentral.com/open-access/marketing-mix-a-review-of.pdf

26. Державний класифікатор «Класифікації організаційно-правових форм господарювання» Офіційний сайт Бухгалтер com.ua. URL: https://buhgalter.com.ua/dovidnik/kspovo/kopfg/

27. Долан Э.Дж., Д. Линдсей. Рынок: микроэкономическая модель. СПб., 1992. 486 с.

28. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

29. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.

30. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л. І. Київ.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

31. Економічна правда. Яка частка економіки України знаходиться в тіні - дослідження. [Електронний ресурс]. URL: https://epravda.com.ua/biznes/yaka-chastka-ekonomiki-ukrajini-znahoditsya-u-tini-doslidzhennya-806960/ (дата звернення: 20.06.25 р.)

32. Encyclopedia of management / Edited by M. M. Helmes. 5th ed. Farlington Hills : Thomson Gale, 2006. 1028 p.

33. Желуденко К.В. Кластери як інноваційний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору. [Електронний ресурс]. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 20, 2024. С. 100-108. URL: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/518/485

34. Іванько А.В. Адаптивне управління аграрними підприємствами в контексті сучасних викликів: наукові парадигми та системна інтеграція. [Електронний ресурс]. Актуальні аспекти сталого розвитку в умовах глобальних викликів: збірник наукових праць. Ніжин, 2025. С. 229. С. 48–52 URL; http://nati.org.ua/docs/science/2025/Conference_12062025_p001.pdf

35. Іванько А.В. Розвиток аграрного сектору регіону на основі кластерного підходу. Економіка АПК. 2009, №4. С. 32–37.

36. Іванько А.В. Складові адаптації організаційних систем управління підприємствами до економіки, заснованої на знаннях. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 2. С. 118–126.

37. Іванько А.В. Удосконалення управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в контексті формування рівноваги на ринку агропродовольчої продукції: монографія / А.В. Іванько. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2018. 344 с.

38. Іванько А.В. Методичні підходи з організації агропромислового виробництва на кластерній основі. Економіка АПК. 2009, №6. С. 26–31.

39. Іванько А.В., Ксенофонтов М.М. Напрями підвищення рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів їх розвитку. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь : Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2017. № 3 (35). С. 311–317.

40. Іванько А.В., Ксенофонтом М.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності кластерів в аграрному секторі економіки України. Інноваційна економіка. № 7-8, 2017 (70). С. 160–163.

41. Іванько А.В., Ксенофонтов М.М. Управління станом «економічної безпеки» сільськогосподарських підприємств в умовах ресурсних обмежень та диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Подільський вісник : сільське господарство, техніка, економіка. 2017. Вип. 27. С. 263–272.

42. Інститут соціально-економічної трансформації, CASE Україна, Економічна експертна платформа. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні. URL: https://iset-ua.org/images/ Shemi-2024-final.pdf (дата звернення: 20.06.25 р.)

43. Інтерфакс-Україна. Якими є найбільші схеми тіньової економіки України. [Електронний ресурс]. URL: https://interfax.com.ua/news/blog/1025298.html (дата звернення: 20.06.25 р.)

44. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2001). A model of strategic entrepreneurship: *The construct and its dimensions. Journal of Management*, 29(6), 963–989.

45. Кавасаки Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины / Г. Кавасаки; пер. с англ. Е. Корюкиной, предисл. Д. Яна. М. : ООО «Юнайтед Пресс», 2010. 254 с.

46. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 352 с.

47. Кваша О. С. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури / О. С. Кваша, В. В. Фоміна // Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 268–275.

48. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Про деякі проблеми у сучасній економічній безпекології . Управління проектами та розвиток виробництва. 2015. № 3(55). С. 6-18.

49. Кокоть В., Регелюк С., Бочарнікова А. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга /під заг. ред. Валерія Кокотя. Київ, 2020. 98 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1Th4nskvSkcLEpZmKg0b6BztOZCLBl_5S/view (дата звернення: 24.04.2022)

50. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка інновацій» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня всіх технічних спеціальностей. Укл.: д.е.н, проф. О. Плахотнік. Камянське. ДДТУ, 2022. 62 с. [Електронний ресурс]. URL: https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/34/7-34-kl54.pdf

51. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 19.04.2025).

52. Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall. 812 p.

53. Легкий О.А., Сохацька О.М. Розвиток інструментів маркетингових комунікацій пивоварних підприємств у цифровій економіці. Інтелект-XXI. 2016. № 5. С. 84–90.

54. Летуновська Н.Є., Далечін О.Ю., Бєляєва К.О. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проекту. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 226–235.

55. Лиштван К., Іванько А. Адаптивно-комбінований підхід до управління аграрним бізнесом в умовах воєнного стану. Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні та національні тенденції у галузі наук про життя» (Ніжин, 11 квітня 2024 року). Збірник наукових праць. Ніжин: НДУ Гоголя, 2024. С. 190. С. 102–105. URL : http://nati.org.ua/docs/science/2024/Conference_11042024_p001.pdf

56. Маслак О.І., Романенко С.С. Застосування маркетингових інструментів у сфері електронної комерції. Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. 2010. № 1. Ч. 1. С. 183–186.

57. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review, 72*(1), 107–114.

58. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6(3), P. 257–272.

59. Муромець Я. Іванько А. Роль людського капіталу в розвитку сучасного аграрного підприємства. [Електронний ресурс]. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Міжгалузеві наукові дослідження: можливості та варіанти впровадження» (Ніжин, 5 грудня 2024 року). Ніжин: НДУ Гололя 2024. 140 с. С. 74–77. URL: http://nati.org.ua/docs/science/2024/Conference_05122024_p001.pdf

60. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт / пер. с англ. Москва: Дело, 2003. 360 с.

61. Небрат А.М. Теоретичні основи антикризового управління на підприємстві. Історія народного господарства та економічної думки України. 2016. Вип. 49. С. 289-308.

62. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : опорний конспект лекцій / укладачі: В.В. Сабадаш, О.В. Люльов, О.А. Лукаш. Суми : Сумський державний університет, 2012. 57 с.

63. Орлова К.Є. Теоретичні засади управління бізнесом. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 392–396.

64. Орлова К.Є. Теоретико-методичні засади управління економічною безпекою бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 33. С. 126–130.

65. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник [Електронне видання]. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

66. Основи підприємництва: Підручник / Т.О. Біля., С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська та ін.; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.

67. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В.М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

68. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf

69. Панченко С.В., Дикань В.Л., Шраменко О.В. та ін. Підприємництво: підручник /. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.

70. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М.. Економіка і фінанси підприємства : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2014. 406 с.

71. Пилипенко Н.М., Карпець О.В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» №3, 2021. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf Дата звернення 11.04.2025

72. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : монографія / за заг. ред. проф. Н.М. Соломянюк, проф. Л.В. Страшинської ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : ЛІДЕР, 2020. 220 с.

73. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 300–310.

74. Податковий кодекс України : Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р. зі змінами та доповненнями станом на 01.04.2025 р. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14,

№ 15-16, № 17, ст.112). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 2755-17 (дата звернення: 19.05.2025)

75. Porter M.E. (1998). Competitive strategy. *Techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1998. 420 p.

76. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. Дата оновлення: 06.10.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text (дата звернення: 12.02.2021).

77. Про антимонопольний комітет України : Закон України від 13.07.2000 р. № 1907-III. Дата оновлення: 05.08.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text (дата звернення: 13.02.2022).

78. Про визначення державного підприємства, яке виконує функції національного органу стандартизації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.11.2014 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2014-%D1%80#Text (дата звернення: 16.05.2025).

79. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедур припинення юридичних осіб та підприємницької діяльності фізичних осіб-підприємців за їх рішенням : Закон України від 19.05.2011 р. № 3384-VI. Дата оновлення: 15.11.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-17#Text (дата звернення: 16.03.2022).

80. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень». Закон України від 05.10.2017 р. №2164-VIII. Дата оновлення: 10.08.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 2164-19#Text (дата звернення: 17.04.2025).

81. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-12. Дата оновлення: 03.07.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text (дата звернення: 12.02.2022).

82. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 31-32, ст.263) [Електронний ресурс] : Закон України від 15.03.2005 р. № 755-IV : станом на 04.04.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text (дата звернення: 19.05.2025).

83. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.05.2005 р. № 2806-IV. Дата оновлення: 01.01.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text (дата звернення: 12.02.2022).

84. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 31.05.2005 р. № 851-IV : станом на 01.01.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 851-15#Text (дата звернення: 24.04.2022).

85. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Дата оновлення:13 лютого 2022 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%201700-18#Text (дата звернення: 23.03.2022).

86. Про затвердження Переліку органів ліцензування та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : Закон України від 05.08.2015 р. № 609. Дата оновлення: 01.04.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 609-2015-%D0%BF#Text (дата звернення: 16.05.2025).

87. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. Дата оновлення: 06.10.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення: 06.02.2022).

88. Про інноваційну діяльність (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266) [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. Дата оновлення: 31.03.2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 16.03.2025)

89. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. Дата оновлення: 05.01.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text (дата звернення 16.05.2025).

90. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закон України від 05.04.2007 № 877-V. Дата оновлення: 09.02.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text (дата звернення 18.05.2025).

91. Про підприємництво : Закон України від 26.02.1991 р. № 785-XII Дата оновлення: 14.12.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text (дата звернення 10.01.2022).

92. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI Дата оновлення: 18.01.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text (дата звернення: 18.05.2025).

93. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. Дата оновлення: 20.04.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text (дата звернення: 16.05.2025).

94. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 р. № 821-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 16.05.2025).

95. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. Дата оновлення: 06.10.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text (дата звернення: 12.02.2022).

96. Про фермерське господарство : Закон України № 973-IV від 16.06.2003 р. зі змінами та доповненнями. Дата оновлення: 01.04.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov. ua/laws/show/973-15#Text (дата звернення: 02.05.2025).

97. Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО). «Сервісні послуги для агро ММСП». URL: https://granty.org.ua/programa-usaid-z-agrarnogo-i-silskogo-rozvytku-agro-servisni-poslugy-dlya-agro-mmsp.html (дата звернення: 18.05.2025)

98. Рагулін Р. Іванько А. Роль людського капіталу в розвитку сучасного аграрного підприємства. [Електронний ресурс]. Всеукраїнська науково-практична конференція «Міжгалузеві наукові дослідження: можливості та варіанти впровадження (Ніжин, 5 грудня 2024 року) Збірник наукових праць. Ніжин: НДУ Гоголя., 2024. С. 140. С. 74-77 URL : http://nati.org.ua/docs/ science/2024/Conference_05122024_p001.pdf

99. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 243 с

100. Римар М. В., Ликун Н. В. Етапи та принципи здійснення інноваційної діяльності підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2012. № 725. С. 360–365

101. Start Business Challenge [Електронний ресурс] / PRO Платформа ефективного регулювання. URL: https://sbc.regulation.gov.ua .

102. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М.. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2014. 584 с.

103. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. [Електронний ресурс]. Економіка і суспільство. Випуск №7 / 2016. С. 490–497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf

104. Слово і діло. Аналітичний портал. Тіньова економіка: як оцінюється її рівень в Україні та інших країнах. URL: https://www.slovoidilo.ua/2025/04/15/infografika/ekonomika/ tinova-ekonomika-yak-oczinyuyetsya-yiyi-riven-ukrayini-ta-inshyx-krayinax#google_vignette (дата звернення: 20.06.25 р.).

105. Соціальне підприємництво в Україні: Економіко-правовий аналіз. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf

106. Соціальне підприємництво в Україні. Зелена книга / під заг. ред. Валерія Кокотя. Київ, 2020. 89 с.

107. Спільна аграрна політика ЄС – законодавче регулювання та зв'язок з екологічною і кліматичною політикою ЄС. URL: https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/CAP_lawclimate_UA.pdf (дата звернення: 18.05.2025)

108. Стан соціального підприємництва. URL: https://initiatives.weforum.org/global-alliance-for-social-entrepreneurship/state-of-the-sector?utm_source=353381_village&utm_medium=link&utm_campaign=07-24 (дата звернення 11.05.25)

109. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу: у чому її переваги та недоліки URL : https://www.rbc.ua/rus/news/strategiya-rozvitku-malogo-ta-serednogo-biznesu-1727366968.html (дата звернення: 18.05.2025).

110. Сумець О.М. Проєктування операційних систем : підручник. Київ : Університет «КРОК», 2021. 322 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/_sumets_0002.pdf

111. Сучасні моделі бізнесу. Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» Укладач В.М. Журавльов. Кропивницький: ЦНТУ, 2020. 110 с. URL : https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/dc003574-916e-49f5-afbb-d2973207270e/ download

112. Томащук І.О. Функціонування та конкурентні переваги сільського підприємництва в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Випуск № 74 / 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5979/5918

113. Thompson, A.A., Gamble, J.E., & Strickland III, A.J. (2020). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases.* (22nd ed., pp. 156-164) McGraw-Hill Education

114. Управління підприємницькою діяльністю [Електронний ресурс] : навч. посібник / Н. М. Шматько, Р. О. Побережний, М. В. Кармінська-Бєлоброва, І. В. Угрімова [та ін.] ; ред. : проф. Перерва П. Г., доц. Пантелєєв М. С. ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Електрон. текст. дані. Харків, 2019. 1100 с.

115. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

116. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Дата оновлення: 09.04.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#t (дата звернення: 18.05.2025)

117. Чейз. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд: Пер. с англ. / Ричард Б., Эквилайн Николас, Дж. Якобс, Роберт Ф. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 704 с.

118. Чередниченко О., Іванько А. Конкурентоспроможність аграрного підприєм-ства: ключові чинники та роль маркетингу. [Електронний ресурс]. Всеукраїнська науково-практична конференція «Міжгалузеві наукові дослідження: можливості та варіанти впровадження (Ніжин, 5 грудня 2024 року) Збірник наукових праць. Ніжин: НДУ Гололя 2024. 140 с. С. 98–100. URL: http://nati.org.ua/docs/science/2024/Conference_05122024_p001.pdf

119. Хайек фон. Ф. А. Право, законодательство и свобода: Современное понимание либеральных принципов справедливости и политики. Москва: ИРИСЭН, 2006. 644 с.

120. Шекл Дж. Новые направления в экономической теории // Современная экономическая модель // Под ред. С. Вайнтрауба. Москва, 1981. 418 с.

121. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

122. Шлях до процвітання та розвитку України: теоретичні міркування та німецький досвід. 2025. 74 с. URL: https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/22201.pdf

123. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. Москва: Прогресс, 1982. 436 с.

124. Щебликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібник / І. О. Щебликіна, Д. В. Грибова. Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. 479 с.

125. Як розвивати соціальне підприємництво: особливості бізнесу та українські кейси. 5 вересня 2024 року. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi (дата звернення 11.05.25)

Наукове видання

Анатолій ІВАНЬКО

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВОМ:
ІННОВАЦІЙНО-АГРАРНИЙ КОНТЕКСТ

МОНОГРАФІЯ

Тираж виготовлено з оригінал-макету замовника

Підписано до друку 29.08.2025 р. Формат: 70×100/16
Обл. вид. арк. 33,05. Ум. друк. арк. 45,8
Папір офсетний. Друк ризографічний
Наклад 100 прим. Зам. № 2317

Видавець та виготовлювач ПП Лисенко М. М.
16600, м. Ніжин Чернігівської обл., вул. Шевченка, 20.
Тел.: (067) 4412124. E-mail: vidavec.lisenko@gmail.com
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції: серія ДК № 2776 від 26.02.2007 р.

ІВАНЬКО Анатолій Васильович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та аграрної економіки ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут". Заслужений працівник сільського господарства України.

Має великий практичний досвід у сфері:

- виробничого менеджменту (керівник сільськогосподарського підприємства);
- адміністративного менеджменту (начальник районного управління сільського господарства і продовольства, голова районної державної адміністрації, начальник головного управління сільського господарства і продовольства Чернігівської облдержадміністрації, заступник голови Чернігівської облдержадміністрації з питань агропромислового розвитку);
- науково-педагогічної діяльності (заступник директора з науково-виробничої діяльності та директор Чернігівського інституту агропромислового виробництва НААН, більше 15 років займається педагогічною діяльністю).

Автор більше 100 наукових і науково-методичних праць, опублікованих в Україні та за її межами, в тому числі 2 одноосібних монографій "Регулювання агропродовольчого виробництва: регіональний аспект", "Удосконалення управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в контексті формування рівноваги на ринку агропродовольчої продукції".