

УДК 658:005(06)

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

**ГНАТКОВИЧ Оксана Дмитрівна***доктор економічних наук, професор,**Львівський національний університет імені Івана Франка**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5447-2551>*

**Анотація.** В статті досліджено сучасні підходи до управління діяльністю підприємств України на регіональному рівні. Результатом дослідження стало узагальнення пропозицій щодо стратегічного бачення управлінських процесів, покликаних покращити функціонування підприємств на регіональному рівні. Значимість дослідження полягає в розумінні необхідності уніфікації складових управління підприємствами на регіональному рівні, які характеризують його як невинний та об'єктивний процес, здійснюваний в Україні.

**Ключові слова:** управління, підприємства, регіональний рівень, держава, органи влади, території

**Постановка проблеми.** Налагодження ефективної системи управління діяльністю підприємств на регіональному рівні є ключовим у системі державної регіональної політики. Розбалансованість регіонального розвитку, яка спостерігається сьогодні в українській державі, стала наслідком системних прорахунків у регіональній політиці держави. Зокрема, на рівні окремих територій спостерігається відсутність дієвих механізмів вирішення регіональних проблем, внаслідок чого можна говорити про вкрай низьку ефективність сучасної системи управління діяльністю підприємств на регіональному рівні в Україні.

Окремо слід наголосити на тому, що в умовах війни з російською федерацією управління діяльністю підприємств в Україні потрібно присвятити особливу увагу, оскільки саме від цього буде залежати відбудова держави та ефективно

функціонування національної економіки в майбутньому. У зв'язку із цим першочерговим завданням держави є здійснення невідкладних реформ в зазначеній сфері та коригування здійснюваної на даний час політики регіонального розвитку відповідно до вимог євроінтеграційних прагнень України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління діяльністю підприємств розглядаються в працях Бідака В., Бойка Є., Буковинського С., Василика О., Войцехівського В., Гейця В., Грити Я., Данилишина Б., Дзюби І., Дубровіної Н., Іванова В., Єріної А., Кириленко О., Клебанової Т., Кушнар'ова Є., Луніної І., Лютого І., Мінченка М., Міщенко В., Опаріна В., Черняка О., Чижова Л., Фролкова А., Ястремської О. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика

управління діяльністю підприємств на регіональному рівні є достатньо глибокою та такою, що потребує постійних ґрунтовних наукових досліджень, особливо це актуально в умовах дії воєнного стану на території української держави.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування сутності та особливостей управління діяльністю підприємств України на регіональному рівні в сучасних умовах.

**Виклад основних результатів дослідження.** Управління діяльністю підприємств на регіональному рівні має бути спрямоване на забезпечення економічного прогресу підприємств регіону, який, у свою чергу, стане основою соціального розвитку та належного рівня добробуту. Україна має значний потенціал для розвитку порівняно з іншими європейськими країнами, про що свідчать результати аналізу світових рейтингів та місця української держави в них.

Ефективність управлінського процесу зростає за умови якісного виконання необхідних правил, максимального використання управлінського потенціалу та збільшення продуктивності діяльності державних органів за одночасного зниження рівня бюрократії в середовищі державного управління. В українських реаліях це свідчить про потребу зміни інституційного середовища у напрямі розширення спектру публічних послуг, які надаються державою, покращення їх якості та підвищення ролі людського капіталу в процесі здійснення управлінських дій.

У Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні визначено способи та напрями економічного

розвитку території, які повинні реалізовуватися шляхом прийняття ефективних управлінських рішень місцевими органами влади:

- надання кожному місцевому бюджету трансфертів, що надходять з Державного бюджету;

- у напрямі забезпечення виконання місцевими органами влади своїх повноважень визначення податків та зборів фінансовою основою для реалізації зазначених функцій;

- надання місцевим органам влади повноважень регулювати розмір ставок місцевих зборів та податків;

- спрощення процедури доступу кредитних ресурсів для місцевих органів влади, які ті можуть використати для реалізації інвестиційних проектів на рівні підпорядковано їм території;

- запровадження практики реалізації програмно-цільового методу для того, щоб підвищити ефективність та прозорість використання коштів місцевих бюджетів;

- врегулювання належним чином майнових та, зокрема, земельних відносин, що стосуються окремої території, з метою визначення відповідної бази оподаткування;

- максимальне залучення громадськості до проблем управління розвитком території, що, у свою чергу, позитивно впливатиме не лише на соціальний, але й на економічний розвиток регіону [1].

Також варто згадати норми Закону України «Про засади державної регіональної політики», в якому зазначено, що «державна регіональна політика - система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх

посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності» [2]. Відповідно, це свідчить про те, що управлінські дії держави покликані забезпечити ефективний безперервний процес функціонування суб'єктів на території держави та регіонів.

Варто зазначити, що модель управління діяльністю підприємств на регіональному рівні в Україні, яка існує в сучасних умовах, характеризується численними внутрішніми суперечностями та неузгодженістю. Це проявляються, у відносно широкій компетенції регіональних органів влади, зокрема, місцевих державних адміністрацій без їх відповідного організаційного забезпечення, а також у дублюванні місцевими державними адміністраціями повноважень територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади і навпаки. Конкуренція призводить до безперервного протистояння управлінських структур різних рівнів та до адміністративних конфліктів. Через це регіональні органи влади не в повному обсязі забезпечують комплексний соціально-економічний розвиток підприємств відповідних територій. В той же час територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади сповна не зважають на інтереси підприємств регіонів. Тому вирішення питань щодо вдосконалення їхнього функціонування зумовлює необхідність формування чіткої та ефективної моделі управління діяльністю підприємств на регіональному рівні в Україні [3].

На сьогодні управлінські дії повинні спрямовуватися на вирішення ряду проблем, які існують у сфері розвитку підприємств регіонів. Зокрема, мова йде про:

1. Всезростаючу диспропорцію розвитку підприємств окремих територій, яка стосується економічної та соціальної сфери.

2. Невеликі можливості місцевих органів влади вирішувати проблеми підприємств підпорядковуваних регіонів, які стосуються залучення інвестицій та підвищення фінансової спроможності підприємств територій.

3. Невідповідність наявної системи адміністративно-територіального устрою сучасним умовам господарювання та вимогам ефективності публічної влади.

4. Невідповідність сучасної територіальної організації влади новим завданням розвитку української держави.

5. Найголовніше – вирішення проблеми розвитку підприємств регіонів під час воєнних дій, які спричинюють жахливі наслідки для економіки країни та регіонів [4].

Ці та інші проблеми, які існують у сфері управління діяльністю підприємств на регіональному рівні є наслідком таких прогалин та недоопрацювань:

- в першу чергу, ведення воєнних дій на території України, що негативно позначається на усіх сферах соціально-економічного розвитку країни та регіонів;

- недооцінки ролі та значення державної політики регіонального розвитку, яка повинна забезпечувати результативні соціально-економічні зрушення в країні;

- відсутності чітких та обґрунтованих механізмів державної політики регіонального розвитку, які би забезпечували ефективну міжрегіональну співпрацю та результативні

взаємовідносини центру та окремих регіонів;

- відсутності довгострокових стратегій та пріоритетних напрямів розвитку регіонів, а лише спрямованість системи державного управління на вирішення тактичних цілей та завдань регіонального розвитку і вирішення поточних проблем;

- існування недосконалої системи територіальної організації влади, яка не дозволяє впроваджувати в життя ефективні реформи на регіональному рівні;

- фрагментарне застосування нормативно-правових актів, які стосуються стимулювання регіонального розвитку.

Загалом, для досягнення стабільного збалансованого розвитку підприємств на регіональному рівні серед пріоритетів управління регіональним розвитком та державної регіональної політики на найближчу перспективу в Україні стратегічного значення набувають [5]:

1) Стимулювання розвитку співпраці між регіонами, для чого необхідно скеровувати управління розвитком підприємств на регіональному рівні на те, щоб оптимально та ефективно використовувати потенціал територій та наявні там ресурси, стимулювати збільшення робочих місць та розширювати ємність ринкового середовища. Активізувати міжрегіональне співробітництво у економічній сфері можливо, переглянувши механізм застосування угод щодо регіонального розвитку між урядом та регіонами шляхом їхнього спрямування на фінансування переважно міжрегіональних проектів і спільних заходів у рамках національних проектів. Потрібно відмовитися від усталеної в Україні в рамках чинних угод практики фінансування локальних об'єктів сфери

житлово-комунального господарства, інженерних мереж та соціальної інфраструктури.

Міжрегіональне співробітництво поступово заявляє про себе як про найефективніший інструмент вирішення спільних проблем регіонів та є чинником формування консолідованого господарського простору в межах країни. Проте на сьогодні міжрегіональне співробітництво розвинене недостатньо і реалізується, переважно, на рівні угод між обласними радами. Така ситуація вимагає розробки відповідного інституційного забезпечення його розвитку, зокрема через створення Стратегії розвитку міжрегіонального економічного співробітництва.

2) Реалізація управлінських заходів для того, щоб зміцнювати позиції підприємств міст та населених пунктів, які розміщені в межах визначених адміністративно-територіальних одиниць. До цього процесу необхідно долучати підприємств депресивних територій та районів периферії, щоб стимулювати загальний соціально-економічний розвиток підприємств регіонів держави.

3) Забезпечення кращої комунікації між розвиненими регіонами в країні та відсталими для того, щоб поліпшити локальну та регіональну доступність підприємств. З цією метою потрібно скеровувати управління підприємствами на регіональному рівні на те, щоб покращувати будівництво доріг, удосконалювати транспортні розв'язки, уніфікувати інфраструктурне забезпечення підприємств регіонів та активізувати взаємозв'язки між суб'єктами в енергетичній сфері.

4) Посилення уваги з боку управління до місцевих громад у напрямі поліпшення інвестиційного клімату на цих територіях

та підвищення рівня залучення інвестиційних ресурсів для підприємств. Це потрібно перш за все для того, щоб покращити активність господарюючих суб'єктів та підвищити життєвий рівень населення в цих регіонах.

5) Удосконалення системи планування і виконання місцевих бюджетів. Цільове використання коштів, а також їхню достатність можна забезпечити через подальше поступове поширення програмно-цільового методу бюджетування та поширення середньострокового планування і виконання місцевих бюджетів. Поки що цими інструментами охоплено незначну частину місцевих бюджетів і лише у вигляді експерименту. Програмно-цільовий метод бюджетування дозволить поступово сформувати економічно забезпечені територіальні громади, здатні більшою мірою самостійно вирішувати нагальні питання підприємств.

6) Підвищення дієвості агентств регіонального розвитку, що на сьогодні як інститути самоорганізації громадянського суспільства, здатні на місцях узгодити і синтезувати інтереси бізнесу, влади та громади; зважати на економічні, екологічні, соціальні та інші складові комплексного, збалансованого соціально-економічного розвитку регіону; сприяти формуванню позитивного іміджу підприємств регіону як у межах України так і за кордоном.

7) Здійснення моніторингу розвитку підприємств регіонів у стратегічній перспективі, за допомогою якого стане можливим оперативне реагування на ситуацію та достовірне прогнозування соціально-економічного розвитку окремих територій, підвищення ефективності діяльності місцевих органів влади, виявлення потенціалу підприємств регіонів у напрямі покращення їхнього

функціонування та підвищення рівня добробуту населення.

Отже, зважаючи на складові системи державного управління діяльністю підприємств, які необхідні для здійснення ключових трансформаційних перетворень на регіональному рівні, а також мету, завдання та проблеми, які потрібно вирішити, управління діяльністю підприємств на регіональному рівні, на наш погляд, варто розглядати як сукупність правового, інституційного, організаційного та технологічного напрямів. Відповідно до цих напрямів необхідно здійснювати безперервний, гнучкий та цілеспрямований вплив на соціально-економічний розвиток підприємств регіонів як з боку державних органів влади, та і з боку місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування з метою отримання очікуваного позитивного соціально-економічного та політичного результату, узгодженого із цільовими напрямами та завданнями національної державної регіональної політики.

Варто наголосити на вадливості процесів фінансової децентралізації, покликаних забезпечити фінансову незалежність регіонів та покращення фінансового забезпечення підприємств, що перебувають на тій чи іншій території. Основними завданнями регіональної фінансової політики є забезпечення економічної незалежності і розвитку регіону. Становлення та розвиток в Україні інституту місцевого самоврядування із самодостатніми місцевими бюджетами та передача місцевим органам влади визначених повноважень обумовлюють формування в державі такого принципу бюджетного процесу згідно із європейськими стандартами, що водночас передбачає пошук нових напрямів фінансового



забезпечення підприємств регіонів [6].

Тому управління діяльністю підприємств на регіональному рівні у загальному вигляді в сучасних умовах має охоплювати такі основні складові, які характеризують його як невіддільний та об'єктивний процес, здійснюваний в Україні:

1) Регулювання регіонального розвитку. Сюди належить безпосереднє виконання державними органами влади та органами влади місцевого рівня своїх функцій і повноважень, які спрямовані на ефективний розвиток підприємств регіонів.

2) Встановлення порядку здійснення управлінських дій, які повинні бути регламентовані у законодавчих та підзаконних нормативно-правових актах держави та окремих територіальних одиниць. Сюди також належить гармонізація правової бази української держави у досліджуваній сфері із відповідними нормами та положеннями законодавства розвинутих європейських країн.

3) Регулювання повноважень інституційних органів. Маємо на увазі законодавчу регламентацію прав, обов'язків та повноважень тих інституцій, які покликані забезпечувати процес здійснення управління на рівні регіонів у напрямі їхнього ефективного розвитку [7].

Всі ці складові управління повинні бути спрямовані на реалізацію мети – забезпечення ефективного, невіддільного та прогресивного регіонального розвитку для того, щоб сприяти результативним соціально-економічним трансформаціям на рівні окремих територіальних одиниць, підвищувати ефективність функціонування підприємств та покращувати добробут населення.

**Висновки.** Таким чином, формування

ефективно діючої системи управління діяльністю підприємств в Україні на регіональному рівні є необхідним та об'єктивно невідкладним процесом, адже впровадження в життя оновлених підходів, покликаних забезпечувати ефективні трансформаційні зміни на регіональному рівні, є нагальною потребою розвитку української держави, особливо в умовах дії воєнного стану. Ця необхідність зумовлена як потребою виходу з кризи, пов'язаної з воєнними діями, так і умовами реалізації євроінтеграційних прагнень України. При цьому необхідно зважати на новітні тенденції регіонального розвитку в розвинутих країнах Європейського Союзу та відповідним чином удосконалювати в Україні систему управління діяльністю підприємств на регіональному рівні, тому що від цього залежить конкурентоспроможність регіонів зокрема та України загалом у нинішньому ХХІ столітті.

Запропоновані напрями вдосконалення управління діяльністю підприємств на регіональному рівні свідчать про необхідність зміни правового, інституційного, технологічного та організаційного середовища в Україні. Це зумовлено об'єктивною необхідністю врахування досвіду країн Європейського Союзу на шляху євроінтеграції української держави та гнучкого реагування на ті виклики, які постають у нових умовах функціонування національної та світової економіки.

Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку є дослідження особливостей та обґрунтування напрямів покращення соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання України у поствоєнний період.

*Список використаної літератури*

1. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення 10.03.2023)
2. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лют. 2015 р. №156-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-1> (дата звернення 10.03.2023)
3. Берданова О.В. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. 129 с.
4. Євсєєва О.О. Напрямки сталого соціального розвитку України. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/mechanism-of-regulation-of-the-economy-411/11094-411-0252> (дата звернення 12.03.2023)
5. Жаворонкова Г. В. Стратегічне управління розвитком регіону. URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872> (дата звернення 13.03.2023)
6. Прогнозування та макроекономічне планування в системі державного управління національною економікою: теорія і практика: монографія / під ред. О.О. Шубіна. Донецьк: ДонНУЕТ, 2020. 148с.
7. Hnatkovych O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinskyu V. Modern approaches to Ukraine's regional development management. Volume15, Issue1. Special Issue: Ukraine: Geopolitical Realities and Regional Development Perspectives. February 2023. Pages 108-121