

## СИСТЕМНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: АСПЕКТ ГАРМОНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ФАКТОРІВ

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» НААНУ  
<https://orcid.org/0000-0002-9874-4926>

***Анотація.** У статті досліджені наукові та правові засади забезпечення системності управління вітчизняними підприємствами у аспекті гармонізації внутрішніх і зовнішніх факторів ефективної виробничої їх діяльності на етапі реалізації інтегрованих з вимогами інформаційного суспільства Цілей сталого розвитку.*

**Ключові слова:** підприємство; управління; система; гармонізація; симетризація; державне регулювання; ринкове саморегулювання; інформаційне суспільство; сталий розвиток.

### **System management of the enterprise: aspect harmonization of internal and external factors**

***Abstract.** The article examines the scientific and legal principles of ensuring the systematic management of domestic enterprises in terms of harmonization of internal and external factors of efficient production at the stage of implementation of integrated with the requirements of the information society Sustainable Development Goals.*

**Keywords:** enterprise; management; system; harmonization; symmetrization; state regulation; market self-regulation; information society; sustainability.

Юридична енциклопедія [1] визначає підприємство як *основу* організаційну ланку в галузі економіки. Це пояснює велику увагу науковців до аспектів розвитку підприємств. К.Р. Макконнелл визначає підприємство як матеріальну структуру що виконує одну або кілька функцій з виробництва та розподілу товарів та послуг [2, с. 87]. На думку В.Г. Андрійчука, підприємство – основна організаційно відокремлена та економічно самостійна ланка ринкової економіки, що продукує товари чи надає послуги відповідно до попиту на них і наявності доступних економічних ресурсів [3, с. 25].

Цивільний кодекс України (далі – ЦКУ) у п. 1 ст. 191 розглядає підприємство єдиним майновим комплексом, що використовується для здійснення підприємницької діяльності. Зрозуміло, що вказана редакція ідентифікує підприємство у якості об'єкта. Натомість, Господарський кодекс України (далі – ГКУ) у п. 1 ст. 62 вже ідентифікує підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, створений ... іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення ... господарської діяльності. Отже, з одного боку, підприємство – об'єкт, стосовно якого певний суб'єкт може здійснювати регулюючий вплив, а з другого боку, це самостійний суб'єкт, який повинен реалізувати задоволення суспільних та особистих потреб. Певна частина фахівців висловлює думку з приводу того, що метою підприємництва є прибуток. Але ж п. 1 ст. 42 ГКУ підприємництву встановлює мету – досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Тобто прибуток для підприємця не у пріоритеті та передбачає задоволення особистих потреб тільки після задоволення потреб суспільних. При цьому слід зважити на те, що ст. 11.5 ГКУ виключає можливість надання передбачених законом пільг та переваг у здійсненні господарської діяльності тим суб'єктам господарювання, які не враховують суспільні інтереси, відображені в програмних документах економічного і соціального розвитку. Закон України (далі – ЗУ) «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (№ 1602) у ст. 5 наголошує, що показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку є орієнтиром для розроблення суб'єктами підприємницької діяльності власних прогнозів, планів, бізнес-планів та інших документів. Тому, якщо підприємство не виявить здатність до узгодження власної діяльності із суспільними потребами, воно ризикує втратити певні конкурентні переваги. Тому й підприємство, що прагне до власного інноваційного розвитку, повинно формувати таку систему управління, яка чітко орієнтована на чинний Правовий господарський порядок, де передбачається оптимальне поєднання державного регулювання макроекономічних процесів та ринкового саморегулювання економічних відносин суб'єктів господарювання (згідно з положенням п. 1 ст. 5 Господарського кодексу України).

Отже, ринкове саморегулювання є «внутрішньою» справою підприємства, до «зовнішнього» середовища якого відноситься й державне регулювання макроекономічних процесів. За визначенням Д. Хана, підприємство – це надскладна відкрита соціально-технічна система, пов'язана специфічним ставленням до її зовнішнього середовища [4, с. 14]. Відповідно, складними є відносини підприємства з державою. Р. Коуз стверджує, що «уряд у певному сенсі є надфірмою (але дуже особливого виду), бо він здатний впливати на використання факторів виробництва за допомогою адміністративних рішень» і «якщо забажає, може взагалі обійти ринок, чого фірма зробити неспроможна»; при цьому «пряме урядове регулювання не завжди дає кращі результати, ніж просте надання волі фірмі, але немає причин того, щоб воно не могло сприяти зростанню економічної ефективності» [5, с. 111-112].

Загалом, дихотомія «внутрішнє ... зовнішнє» була об'єктом дослідження багатьох мислителів та вчених. Так, Аристотель вказував на ризики, що виникають у тих суб'єктів, які «придбали більше зовнішніх благ, ніж це потрібно, але бідні внутрішніми благами» [6, с. 589]. Лао-цзи підкреслював: що «якщо за допомогою внутрішнього керувати зовнішнім – сотні справ буде влаштовано» [7, с. 91].

У Г. Гегеля, «практична діяльність є ... з'єднанням внутрішнього із зовнішнім», де «внутрішня доцільність – це коли наявне є своє поняття в самому собі і разом з тим є мета і засіб, що реалізується і реалізована мета в самому собі», а «зовнішня – коли наявне не має у собі самому поняття, яким воно визначено, а пов'язане з ним якимось іншим суб'єктом як зовнішня форма, відношення» [8, с. 20, 121]. «Щоб знати об'єкт, вважав Л. Вітгенштейн, я маю знати не зовнішні, а всі його внутрішні якості» [9].

І. Гете стверджував, що «у людей науки у всі часи виявлялося потяг пізнавати живі утворення як такі, схоплювати зовнішні видимі частини в їх взаємозв'язку, сприймати їх як прояви внутрішньої природи і спогляданням опановувати ціле», де «внутрішня діяльність виявлялася як жива евристика, яка, пізнавши невідоме правило, прагне знайти його у зовнішньому світі та запровадити у зовнішній світ», а знання власного «ставлення до самого себе та зовнішнього світу стає істиною» [10, с. 11, 398].

А. Маршалл орієнтував керівників підприємств на методи «вироблення способів удосконалення організації внутрішніх та зовнішніх зв'язків» [11, с. 258]. При цьому важливо врахувати зауваження У. Демінга: «система не може зрозуміти сама себе, і тому зміни мають виходити ззовні» [12, с. 84]. По суті, тези В.М. Геєця у контексті негативних наслідків екзогенізації і гальмування ефективних внутрішніх факторів розвитку, дотримання здорової національної стратегії на засадах переходу до ендогенізованої моделі: тобто орієнтованої на найефективніше ... найоптимальніше в існуючих економічних умовах ... використання внутрішніх ресурсів ... і факторів розвитку [13, с. 505, 515-516].

Теоретики управління також всебічно розглядають аспекти дихотомії «внутрішнє-зовнішнє». П. Друкер вважав: «все, що підприємство робить у внутрішньому та зовнішньому середовищі, має систематично та безперервно вдосконалюватися» [14, с. 50]. М. Мескон та ін. визначили ключові завдання менеджерів: «вибір найкращої структури з урахуванням цілей, стратегій та ін. внутрішніх і зовнішніх чинників [15, с. 280]. За визначенням М. Портера, баланс сил частково є результатом зовнішніх факторів і контролюється частково компанією [16, с. 60]. Вищезгадане отримало системне узагальнення у праці Г. Мінцберга, де вказується, що елементи структури повинні бути підібрані таким чином, щоб виникла внутрішня злагодженість (гармонія) ситуації [17, с. 20]. Отже, критерієм системності управління стає гармонізація внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку підприємства.

Проблема «гармонії», на думку Р. Акоффа, «має важливе значення для управління системами; говорячи «гармонійно», маємо на увазі вплив як взаємодії елементів на ціле, так і функціонування цілого і взаємодії елементів ... вплив функціонування елементів і цілого на систему, в яку входить дана система та інші системи в її оточенні» [18, с. 41]. Тобто, поняття «підприємство», «система», «управління», «внутрішнє», «зовнішнє» та «гармонія» повинні розглядатися у взаємному контексті.

Статутні документи Європейського Союзу (далі – ЄС) передбачають гармонізацію внутрішніх та зовнішніх передумов розвитку країн-членів. Аналогічні принципи містяться в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС (Ратифікована ЗУ № 1678, 2014 р.). Пошук на сайті zakon.rada.gov.ua інформації, яка стосується «гармонізації» різних видів діяльності в Україні за період державної незалежності показує наявність її у 2790 документах. З них на Закони України припадає 171 документ, на акти Верховної Ради України – 8 документів, акти Президента України – 154 документа, акти Кабінету Міністрів України – 780 актів. Аналіз зазначених актів свідчить, що з 171 Законів України лише 6 спрямовують аспекти гармонізації на внутрішні процеси, із 154 актів Президента України – 18, із 780 актів Кабінету Міністрів України – 17. Зміст цих актів вказує на їх відверто орієнтаційний характер. За таких обставин ускладнюються як процеси гармонізації внутрішніх актів із актами зовнішніми загалом, так і процеси гармонізації інтересів підприємств із загальнодержавними інтересами зокрема.

**Висновки:** проведений вище аналіз дозволяє зробити наступні висновки та пропозиції:

\* юридична література ідентифікує підприємство як основну організаційну ланку в галузі економіки; разом з тим, законодавство України розглядає підприємство, з одного боку, як об'єкт, стосовно якого певний суб'єкт може здійснювати регулюючий вплив, а з другого боку, це самостійний суб'єкт, який повинен реалізувати задоволення суспільних та особистих потреб; отже, правова система орієнтує підприємство у першу чергу на зовнішні, а у другу – на внутрішні фактори (хоча в ідеалі ЗУ передбачають оптимальне поєднання державного регулювання макроекономічних процесів та ринкового саморегулювання економічних відносин суб'єктів господарювання);

\* по суті, основні колізії у процесі пошуку форм оптимального поєднання ринкового саморегулювання економічних відносин суб'єктів господарювання та державного регулювання макроекономічних процесів обумовлені переважним зосередженням держави на гармонізації системи національного управління із вимогами міжнародних стандартів у стислий історичний період часу в умовах дефіциту ресурсів, що блокує інноваційну трансформацію більшості підприємств України;

\* забезпечення гармонії внутрішніх і зовнішніх факторів системного управління підприємством в теоретико-методологічному плані має спиратися на контекстну єдність понять «підприємство», «система», «управління», «внутрішнє», «зовнішнє» та «гармонія». Відповідно, у правовому просторі це має відобразитися у процесах інкорпорації нормативно-правових актів різного рівня. Та сучасний стан правового простору України вказує на недостатню системність процесу становлення окремих блоків законодавства, які стосуються як передумов ефективного управління розвитком підприємств, так і усієї сукупності передумов ефективного державного регулювання макроекономічних процесів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Юридична енциклопедія: В 6 т. /Редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. – К.: «Укр. енцикл.», 1998.
2. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с 14-го англ. изд. / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 972 с.
3. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 779, [5] с.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
5. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз ; Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007. – 224 с.
6. Аристотель. Политика. / Аристотель. Соч. в 4-х т. Т. 4. Пер. с древнегреч. – М.: Мысль, 1983. – С. 375-644.
7. Дао Дэ Цзин. Книга пути и благодати / Пер. с кит. – М.: Эксмо, 2005. – 400 с.
8. Гегель Г.В.Ф. Работы разных лет. В 2-х томах. Т. 2. Пер. с нем. – М.: Мысль, 1973. – 630 с.
9. Витгенштейн Л. Логико-философский трактат. / пер. с англ. – М.: Астрель, 2010. – 177 с.
10. Гёте И.В. Избранные сочинения по естествознанию. / Пер. с нем. – М.: Изд-во АН СССР, 1957. – 553 с.
11. Маршалл А. Принципы экономической науки / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 594 с.
12. Деминг У.Э. Новая экономика / Пер. с англ. – М.: Экономика, 2008. – 208 с.
13. Геєць, В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / – Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 863 с.
14. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2003. – 272 с.
15. Мескон М.Х. Основы менеджмента. 3-е издание / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 594 с.
16. Портер, Майкл, Э. Конкуренция. / Пер. с англ. – М.: "Вильямс", 2005. – 608 с.: ил.
17. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.: ил.
18. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.

**Юшин Сергій Олександрович**, доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник, Національний науковий центр „Інститут аграрної економіки”, Київ, email: saykiev@ukr.net — <https://orcid.org/0000-0002-9874-4926>

**Yushin Sergey O.** – doctor of economics, Professor, Chief Researcher, National Research Center "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, e-mail: saykiev@ukr.net — <https://orcid.org/0000-0002-9874-4926>