

УДК 65.014

Білецька К. В.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОВОЮ КОМПАНІЄЮ

У статті досліджено теоретичні питання формування холдингу, організаційної структури управління ним. Проаналізовано чинники, які повинні враховуватись під час формування організаційної структури холдингу. Відображено схематично типову організаційну структуру управління холдингами, а також перспективи перетворень та вдосконалення організаційних структур управління холдинговими компаніями. Сформовано основні засади ефективності організаційної структури управління холдинговою компанією.

**Ключові слова:** організаційна структура управління, холдинг, управління холдинговою компанією.

**Постановка проблеми.** «Структура управління організацією», або «організаційна структура управління», – одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У межах цієї структури протікає весь управлінський процес, у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій та фахової спеціалізації. Структуру можна порівняти з каркасом будинку управлінської системи, збудованим для того, щоб усі процеси здійснювалися своєчасно та якісно. Звідси випливає увага, яку керівники організації приділяють принципам і методам побудови структур управління, вибору їх типів і деяких видів, вивченню тенденцій зміни та художніх оцінок відповідності завданням організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Структурні взаємозв'язки в організаціях, ефективність і раціональність організаційної структури управління перебувають у центрі уваги багатьох дослідників та вчених. Тут можна згадати таких вітчизняних науковців, як В.В. Величко, Н.Г. Георгіаді, В.В. Гончар, Л.Г. Дідківська, Н.Г. Калюжна, О.Є. Кузьмін, В.В. Лаврененко, Г.Л. Монастирський, Т. В. Назарчук, М.І. Небава, І.М. Писаревський, О.Г. Ратушняк Л.І. Скібіцька, Л.І. Федулова, І.В. Черниш, А.Д. Чикуркова. Із зарубіжних вчених це питання управління розглядали у своїх працях М. Альберт, Л.А. Базилевич, М. Мескон, З.П. Румянцева, Ф. Хедоурі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо вивченим і позбавленим конкретизації залишився механізм формування організаційної структури управління, властивий конкретному типу організації підприємницької діяльності, зокрема холдингу, визначення особливих, специфічних і характерних саме цьому типу організації засад проектування організаційної структури управління, які здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

**Мета статті** полягає в дослідженні процесу проектування, формування і раціоналізації організаційної структури управління підприємством в холдингових структурах сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобалізації та загострення конкуренції створюються мотиваційні важелі формування таких організаційних структур управління холдинговими компаніями, які найбільше адаптовані і відповідають умовам господарювання підприємств, об'єднань підприємств, національної і світової економіки, а також взаємодій з усіма контактними аудиторіями, наявними і потенційними факторами впливу на них. Вибір того чи іншого типу організаційної структури управління холдинговим об'єднанням обумовлений певними

чинниками, першочерговим в цьому переліку є стратегічні орієнтири об'єднання, також визначальними критеріями є тип виробів або послуг; використовувані технології і технологічні процеси; масштабність і диверсифікація діяльності підприємства, вид диверсифікації; взаємодія із зовнішнім середовищем та внутрішні комунікації; кадрова політика компанії і навіть корпоративний кодекс, затверджений вищим керівництвом.

Наслідком розвитку великого підприємництва на просторах світової економіки є поява інтегрованих об'єднань підприємств. Потужний тиск на підприємств і бізнесменів, господарська діяльність яких характеризується масштабністю і стрімким розвитком законів і закономірностей світового ринку, сприяє оперативній активності прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління, управлінській мобільності, раціоналізації вирішення управлінських задач, що обов'язково здійснюється з урахуванням всіх аспектів їх господарської діяльності та потребує єдиного центру загального управління. Такою структурою, що відповідає вищезгаданім потребам, може бути холдинг [1, с. 10].

Холдинг – це особливий сучасний вид великотоварної компанії, що створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю та управління їхньою діяльністю, має інноваційне спрямування і здебільшого є транснаціональною структурою.

Холдингові компанії мають різну специфіку і спрямованість, залежно від характерних особливостей діяльності це можуть бути:

1) чисті холдинги – компанії, що займаються винятково контрольно-управлінською діяльністю; основними цілями створення є гнучке реагування на коливання кон'юнктури ринку та можливість оперативного маневрування капіталовкладеннями;

2) змішані холдинги – це промислові концерни або конгломерати, що характеризуються більшим ступенем диверсифікації та послабленням функціональних зв'язків між компаніями групи, крім функцій контролю та управління, також беруть участь у підприємницькій діяльності;

3) проміжні холдинги (субхолдинги) – організації, що існують в багаторівневих холдингових об'єднаннях; це окремі підрозділи в структурі підприємства, що виступають як юридична особа – учасник холдингу, що знаходиться під безпосереднім (учасник першого рівня) або опосередкованим (дочірні компанії подальших рівнів) контролем основної компанії, вони виконують певні функції (патентний і ліцензійний холдинг, холдинг з надання певних видів послуг, холдинг, що займається інвестиційною діяльністю); такі холдинги концентрують зусилля, кошти, інтелектуальний потенціал на чітко визначених, кон-

кретних завданнях для максимально ефективного використання цих факторів в інтересах холдингу.

Холдинг є однією з гнучких та легко адаптованих до різноманітних змін макро- і мікросередовищ структур розвиненої ринкової економіки. Він формується для надійного та прибуткового вкладання коштів, що досягається шляхом цілеспрямованої конвертації розміщених акцій промислових, торгових, фінансових, інвестиційних, транспортних та інших господарських структур. Під час формування холдингів ключовим питанням є розмежування функцій між головною та дочірньою компаніями. Тут варто до уваги брати такі функціональні задачі холдингових компаній:

- формування стратегічних цілей розвитку холдингу та його окремих дочірніх підприємств (субпідприємств, компаній);
- контроль фінансових результатів роботи та інвестиційної діяльності підлеглих компаній та всього об'єднання загалом, подання консолідованого балансу холдингу;
- централізація капітальних вкладень і спрямування коштів на найбільш перспективні та прибуткові, рентабельні напрями бізнесу;
- здійснення кадрової політики об'єднання, формування відповідної системи управління персоналом та оптимальної системи мотивації;
- здійснення координації та формування оптимальних комунікаційних зв'язків між компаніями, які належать холдингу;
- проведення аудиторської діяльності, здійснення моніторингу пріоритетних напрямів діяльності холдингу [2].

Материнська компанія здійснює стратегічне управління за допомогою розпорядчих методів управління, беручи участь у наглядовій раді дочірніх компаній. Щодо тактичних задач компанії, то їх вирішують дочірні підприємства, які мають певну самостійність у прийнятті рішень.

Головним органом управління холдингом є загальні збори акціонерів материнської компанії, а на адміністративні органи, сформовані холдингом, покладено функцію управління власною діяльністю, а також діяльністю дочірніх підприємств.

На вищому рівні управління холдингом об'єднанням розв'язуються основоположні питання діяльності, а саме формується інвестиційна стратегія, розробляються стратегічні проекти та технологічна політика, інноваційні проекти розвитку тощо. Дочірні підприємства одержують достатній рівень самостійності для виконання оперативних завдань, що стоять перед ними.

Спостережна рада здійснює загальний контроль за діяльністю холдингу, а Рада директорів і Правління працюють у межах повноважень, визначених в Положенні «Про спостережну раду».

Рада директорів розробляє цілі та визначає стратегію діяльності холдингової компанії, формує перспективні плани роботи, представляє холдинг у відносинах з державними органами влади, вносить зміни до статуту холдингу, розробляє етичні стандарти міжнародного та міжнаціонального співробітництва тощо.

Правління холдингу управляє поточною роботою холдингу, визначає склад і структуру функціональних органів

холдингу, межі повноважень, відповідальності; координує фінансові, інвестиційні, матеріальні, інформаційні та інші потоки; контролює виконання угод, розробку інвестиційних проектів і укладення лізингових договорів [5, с. 172].

Організаційна структура холдингового об'єднання підприємств відображає упорядковане розташування і взаємозв'язки, взаємодії його елементів, перетворюючи діючу структуру в одне ціле – єдину організацію. Структура холдингових об'єднань підприємств описується такими загальноючими характеристиками:

- кількість ланок управління;
- кількість рівнів управління, або ієрархічність;
- розподіл функцій між учасниками холдингу;
- поділ повноважень і відповідальності за вертикаллю та горизонталлю в системі управління холдинговим об'єднанням.

Загальну структуру управління материнською холдинговою компанією відображено на рис. 1.

Ми бачимо, що ця схема є єдиною живою системою, що відображає склад відділів, секторів, підрозділів та інших лінійних і функціональних одиниць. Слід зробити особливий наголос на тому, що порядок взаємодії, зусилля за узгодженням дій неможливо спостерігати на зображеній вище схемі, проте такий фактор, як людська поведінка, суттєво впливає на ефективність функціонування цієї системи. Саме людська поведінка визначає ефективність функціонування організаційної структури управління, забезпечує результативність виконання всіх поставлених задач і досягнення цілей, визначених вищим керівництвом.

Перед менеджерами холдингу також постає така важлива задача, як визначення ступеня господарської самостійності дочірніх компаній або субпідприємств, за основу рішення управлінці беруть концепцію комерційної діяльності і тактику досягнення ринкових цілей холдингової компанії.

Об'єднання дочірніх компаній, які групуються за галузевою, технологічною або територіальною ознакою, є основним структуроформуючим елементом холдингу. Так, галузевий підрозділ може очолювати дочірня фірма, тобто субхолдинг або виробнича компанія, яка є водночас галузевим центром прибутку. Залежно від ступеня децентралізації управління керівниками галузі в межах усього холдингового об'єднання є або директори найбільших дочірніх фірм, або менеджери вищої ланки центрального апарату холдингової компанії (коли керівнику галузі підпорядковані всі дочірні фірми визначеного профілю) [3, с. 54].



Рис. 1. Структура управління материнською холдинговою компанією

Проаналізувавши специфіку створення та функціонування холдингових об'єднань, ми дійшли висновку, що управління холдингом має здійснюватись за такими напрямками:

- управління згідно з певними конкретними галузями холдингу (дивізійна структура управління);
- управління за визначеними функціями (планування, облік, маркетинг тощо);
- програмно-цільове управління холдинговим об'єднанням;
- матрична система управління холдингом.

За напрямом галузевого управління, або управління визначеним видом галузі, здійснюють координацію виробничого, збутового, логістичного та комунікаційного циклів кожної категорії товарів і послуг. Галузь тут визначається як сукупність дочірніх підприємств і філій відповідного профілю. Управління за галузями пов'язане з номенклатурою та асортиментом продукції холдингу. Дивізійна організація управління забезпечує комплексність управління під час виготовлення певної продукції, хоча поділ на окремі

формування приводить до роздрібності управління на рівні галузевих об'єднань, що заважає цілісному фінансовому, інвестиційному, кадровому та перспективному плануванню.

Дивізійну організаційну структуру холдингової компанії зображено на рис. 2.

Одним з різновидів дивізійної структури управління холдинговими компаніями є регіональний тип управління (рис. 3).

За напрямом управління функціями здійснення координації окремих аспектів діяльності є планування, фінансування, дослідження ринку збуту тощо. Узгодження, упорядкування дій у керованій системі дочірніх підприємств холдингу забезпечують функціональні та галузеві служби, які входять до складу виконавчих органів материнської та дочірньої компанії. Утворення холдингу дає змогу отримати так званий ефект синергізму, який полягає в тому, що сумарний ефект, який отримує нове утворення, може коштувати більше, ніж сума вартостей окремих частин до об'єднання.

Функціональна організація діяльності холдингової компанії створює подвійне підпорядкування для виконавців, що дає можливість інтегрувати функції на кожному рівні управління холдингу та спеціалізувати їх за окремими ланками управління (рис. 4).

Управління за функціями зустрічається дуже рідко, як правило, використовують якісь певні аспекти та інструменти цього виду. Така модель управління характеризується високим ступенем централізації активів компанії та притаманна керівництву в межах однієї юридичної особи. Для холдингового об'єднання таке управління має суттєвий недолік, а саме важко забезпечити комплексність і координованість управління, важко здійснювати облік витрат і визначати відповідальність за прийняті рішення. Проте не слід забувати про те, що без важелів управління, які забезпечують функціональні служби, не може обійтись жодне холдингове об'єднання.

Для зниження впливу вищезгаданих негативних чинників може братись на озброєння менеджерами компанії програмно-цільовий метод. Він передбачає формування певних чітко визначених програм і проєктів для досягнення визначених цілей холдингу. Для цього керівникам проєктів надаються необхідні потужності і засоби галузевих, регіональних і функціональних служб, що стимулює ефективну взаємодію між ними, підвищує оперативність, комунікативність, швидку адаптивність, мобільність

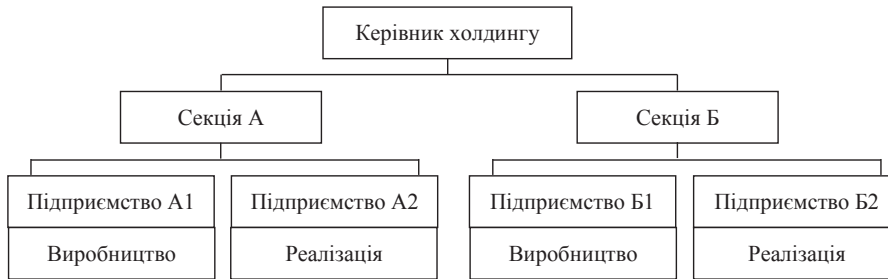


Рис. 2. Дивізійна організаційна структура управління холдинговою компанією

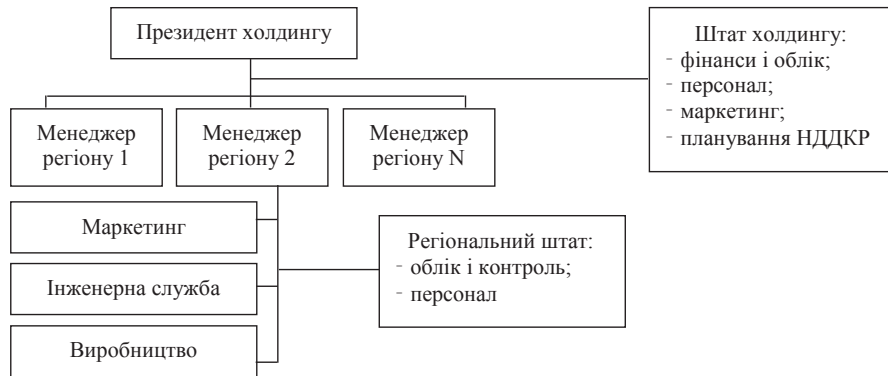


Рис. 3. Регіональний тип дивізійної структури управління холдинговою компанією

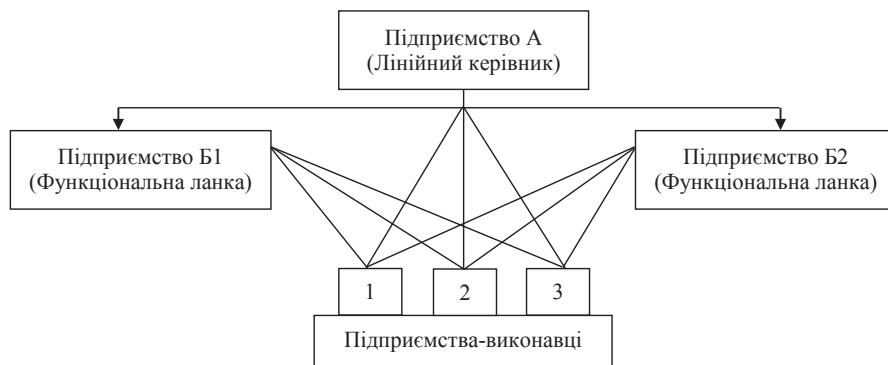
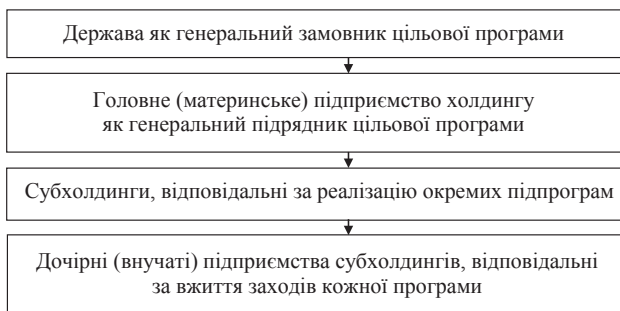


Рис. 4. Функціональна організаційна структура управління холдинговою компанією

керівництва. Однак це лише частково дає змогу подолати наслідки відомчого підходу в компаніях [4, с. 71].

Принципову схему функціонування програмно-цільового холдингу в разі, коли цільова програма містить кілька підпрограм, показано на рис. 5.



**Рис. 5. Схема організації програмно-цільового холдингу**

Популярністю як в холдингових об'єднаннях, так і в інших прогресивних підприємствах користується матрична система організації управління. Цей тип структури частково послаблює відомчий вплив, але повністю не усуває його. Важливим моментом при цьому є те, що виробничі одиниці холдингу знаходяться під контролем функціональних і відомчих служб.

Матричний організаційний структурі управління холдинговою компанією (рис. 6) властиве подвійне підпорядкування як у функціональному, так і в продуктовому поділах управлінських повноважень. Матриці тут часто утворюються за схемою «функція – галузь – регіон».

Під час використання матричної системи управління холдингом втрачається управлінська ієрархія, що суттєво впливає на ефективне виконання певних контролюючих функцій в системі менеджменту компанії. Також це впливає на раціональність комунікаційних зв'язків, адже виконавець певної поставленої задачі стає підлеглим двох або кількох керівників, закладаються передумови конфліктів, непорозумінь, неоднозначного розуміння ситуації. Тому кожну із запропонованих схем необхідно використовувати лише тією мірою, в якій вона найбільш адаптована і відповідає ситуації, основному орієнтури діяльності холдингового об'єднання. Професійність топ-менеджера в холдингу має бути не просто на дуже високому рівні, а на надзвичайно високому, його основною задачею є формування такої системи управління, яка б найвищою мірою відповідала діяльності холдингової компанії, при тому вона повинна бути і економічно вигідною, і такою, що за необхідності може легко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури і потреби компанії.

У холдингових компаніях, у яких підрозділи не є уніфікованими, формуються множинні організаційні структури управління [7, с. 121].

Холдингові компанії володіють контрольними пакетами акцій багатьох компаній, які здійснюють діяльність у різних сферах. Кожна з цих компаній має юридичну самостійність, тому холдинги не можуть безпосередньо контролювати їх організаційні рішення. Лише

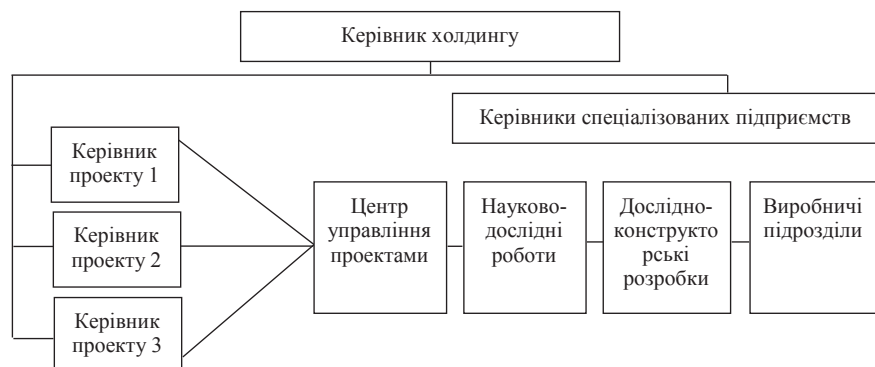
за умови суттєвого зниження фінансових результатів контрольованих холдингами компаній вони мають право та всі підстави перебудувати їх.

Множинні структури є надзвичайно перспективними через інтенсивні процеси всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. З одного боку, зростання масштабів діяльності, їх диверсифікація, активність зовнішнього середовища змушують компанії підвищувати ефективність управління кожним видом діяльності, зокрема шляхом оптимізації організаційних структур управління. З іншого боку, сучасні інформаційні технології та засоби комунікації дають змогу зосереджувати у штаб-квартирі широкую інформацію та ефективно її опрацьовувати, формуючи адекватні щодо ситуацій управлінські рішення. Все це сприяє накопиченню досвіду і підвищенню ефективності управління.

Прогресивною формою проектування організаційної структури холдингу є конгломератна форма, або Н-форма, яку використовують організації, що утворилися внаслідок об'єднання різних, не пов'язаних між собою підприємств. Проєкт Н-форми відображає саму сутність класичної холдингової компанії, яка діє за непов'язаною диверсифікації, так званий Н-holding. Цей тип організації управлінської взаємодії на різних щаблях ієрархії ґрунтується на продуктивній формі структури, тобто топ-менеджер незалежно управляє кожною компанією або об'єднанням компанії і відповідає за прибутки або збитки холдингу.

В холдинговій компанії з Н-формою персонал прогнозує діяльність кожного з дочірніх або субпідрядних підприємств; розподіляє загальні ресурси по компаніях; ухвалює рішення стосовно купівлі та продажу визначених фірм. Головний недолік цієї форми полягає у складності, що має місце лише у холдингу різних непов'язаних виробництв, оскільки менеджерам важко поєднувати та інтегрувати різні види діяльності внаслідок великої кількості диверсифікованих операцій. Н-форма рекомендована тим компаніям, які дотримуються стратегії стабільності або утримання наявних позицій на ринку, оскільки вона дає змогу більшою мірою досягти лише середнього або нижчого за середній фінансового рівня.

Альтернативою Н-форми є філіальна структура організації, її ще називають М-форма, що також використовує продуктову форму організації, але, на відміну від Н-форми, відділи пов'язані між собою. Філіальна форма поєднує між собою багато виробництв, пов'язаних між собою, що працюють у межах великої організації. Це проектування є логічним продовженням стратегії пов'язаної диверсифікації. Характерним для М-форми є поєднання централізації з децентралізацією: деякі



**Рис. 6. Матрична організаційна структура холдингової компанії**

види діяльності надзвичайно децентралізовані аж до рівня підрозділів; інші централізовані на корпоративному рівні. Менеджер тут очолює кожен підрозділ, який має автономію в розумних межах, але все ж таки кожен підрозділ повинен узгоджувати свої дії з іншими. Холдингова компанія філіальної форми використовує багатопіліальний підхід до проектування організації, за якого кожна одиниця порівняно самостійна, але усі вони мають спільний ринок. Однією з найбільших переваг проекту М-форми є можливість координації. Відділи маркетингових досліджень у компанії та їхні відділи постачання є централізованими. Головна мета М-форми полягає у згладжуванні конфліктних взаємодій, пов'язаних з внутрішньою конкуренцією між персоналом і поглибленням співробітництва між відділами для досягнення вищої ефективності у використанні ресурсів. Можна зробити припущення, що М-форма перевершує U- та H-форми організації [4; 8, с. 36].

Спільною особливістю для всіх розглянутих організаційних структур управління холдинговим об'єднанням є здійснення єдиного стратегічного управління за допомогою створення відповідного керівного центру, зокрема ради директорів, ради правління, координаційного центру. Чим ширша сфера спільної діяльності виробничих і фінансових структур, тим більший перелік питань стратегічної та оперативної діяльності, розв'язуваних у рамках спільного керування. Сфера спільної діяльності учасників холдингових об'єднань, створених за принципом кооперації на тимчасовій основі, з часом може розширюватися, а зв'язки між ними можуть ставати глибшими та міцнішими. Такі тенденції зумовлюють необхідність створення систем керування, що відповідають їхнім особливостям.

**Висновки.** Особливостями створення організаційної структури холдингів є прагнення служб та підрозділів володіти більшими ресурсами і фондами, що забезпечує розширення адміністра-

тивного впливу, але при цьому компанія втрачає прагнення досягти єдиної мети. Загальна мета управління полягає в тому, щоб створити таку систему, яка найбільше б відповідала умовам діяльності конкретної фірми, де найважливішим елементом є внутрішньо-фірмове планування. Основним інструментом планування в рамках децентралізованої структури керування є планування прибутку. З плануванням прибутку тісно пов'язані плани капіталовкладень за рахунок централізованих і консолідованих ресурсів підприємств. При цьому функціонування холдингової компанії вимагає побудови централізованої (командної) системи управління.

Організаційна структура холдингу має бути спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподіл між ними прав та відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до вдосконалення системи управління, що знаходять своє відображення у тих чи інших принципах управління.

В основі оптимальної організаційної структури управління холдингу, її проектування та вдосконалення повинні бути враховані та відображені:

- поточні та перспективні взаємозв'язки, що виникають між людьми в процесі роботи; це відбивається в схемах організаційних структур і в посадових обов'язках;

- чинна політика, одночасно її нові креативні напрями, посібники і методи, що впливають на людську поведінку;

- стандартні, а також нерегламентовані повноваження і функції працівників організації на різних рівнях управління, в різних групах, формальних та неформальних організаціях.

За об'єднаної комбінації зазначених трьох факторів у холдинговій компанії може бути створена така раціональна структура, за якої існує реальна можливість досягнення високого рівня ефективного виробництва.

#### Список використаних джерел:

1. Гончар В.В. Формування організаційної структури управління стратегічними змінами на підприємстві. Університетська наука: в 5 т.: тезиси докл. междунар. науч.-техн. конф. (20-21 мая 2014 г.). Мариуполь: ПГТУ, 2014. Т. 4. С. 10.
2. Лекції з дисципліни «Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств». URL: [http://www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3\\_2.pdf](http://www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3_2.pdf).
3. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Ч. 1: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с.
4. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 133 с.
5. Тоцький В.І., Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 247 с.
6. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник. Київ: Центр учб. літератури, 2007. 536 с.
7. Черниш І.В., Школьна О.С. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5. С. 121.
8. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. Зб. наук. праць «Економ. науки» ПВНЗ «Буковинський університет». 2010. Вип. 6. С. 35-41.

**Билецкая Е. В.**

Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки

#### ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИЕЙ

##### Резюме

В статье исследованы теоретические вопросы формирования холдинга, организационной структуры управления ним. Проанализированы факторы, которые должны учитываться при формировании организационной структуры холдинга. Отображена схематично типичная организационная структура управления холдингами, а также перспективы преобразований и совершенствования организационных структур управления холдинговыми компаниями. Сформированы основные принципы эффективности организационной структуры управления холдинговой компанией.

**Ключевые слова:** организационная структура управления, холдинг, управление холдинговой компанией.

Bilets'ka K. V.

Eastern National University named after Lesya Ukrainka

## THE FORMATION OF MANAGEMENT ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF HOLDING COMPANY

### Summary

Theoretical questions of holding formation, its management organizational structure in holding companies in the article. Factors which must be used in formation of holding organizational structure. Schematically typical organizational structure of holding management and also the perspectives of management organizational structures transformations and improvement by holding companies are shown. Main principles of holding company management organizational structure effectiveness are formed.

**Key words:** management organizational structure, holding, management by holding company.

УДК 338.12:339.13

Бугаєнко Н. М.

Центр комплексних досліджень із питань антимонопольної політики

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Досліджено практичні питання реалізації конкурентної політики в Україні на основі опитування суб'єктів господарювання, що діють у різних секторах економіки. Розкрито позитивні зрушення та найбільш значимі виклики на сучасному етапі розвитку національної економіки. Особливу увагу відведено питанням дискримінаційності умов ведення підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** конкурентне середовище, інтенсивність конкуренції, підприємство, ринок, регуляторні бар'єри.

**Постановка проблеми.** Вплив стану конкурентного середовища в 2017 р. на економічний розвиток країни у цілому можна охарактеризувати як сприятливий. Так, зокрема, близько 41% підприємств під тиском конкуренції змушені були підвищити ефективність своєї роботи (відповідає рівню 2016 р.), 43% – намагаючись втриматися на ринку протягом року, знижували ціни на власну продукцію (порівняно з 2016 р. таких підприємств стало більше всього лише на 1 в. п.). Менш вираженим був вплив конкуренції на зниження собівартості виробництва продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розбудову теоретико-методологічних основ формування конкурентного середовища, зокрема оцінок процесів злиття та поглинання в Україні, зробили провідні вітчизняні вчені В. Венгер, А. Герасименко, Г. Єгорова, А. Ігнатюк, В. Лагутін, С. Ніколенко, Н. Рибальченко, Г. Филюк та ін. Однак недостатньо розкритими питаннями залишаються сучасні чинники посилення та послаблення розвитку національного ринкового середовища.

**Мета статті** полягає в аналізі викликів та позитивних чинників розвитку національного конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За оцінками Світового економічного форуму, аналіз такого показника, як поширеність ринкового домінування в економіці України, показує позитивні тенденції в розвитку конкуренції протягом останніх років (рис. 1) [1].

Інтенсивність внутрішньої конкуренції у 2017 р. зросла на 0,4 в. п. порівняно з попереднім роком. Саме це й відзначали респонденти в опитуванні, проведеному Центром комплексних досліджень із питань антимонопольної політики. Тобто оцінки міжнародних експертів підтверджуються позицією українських підприємців щодо підвищення рівня конкуренції на внутрішніх ринках.

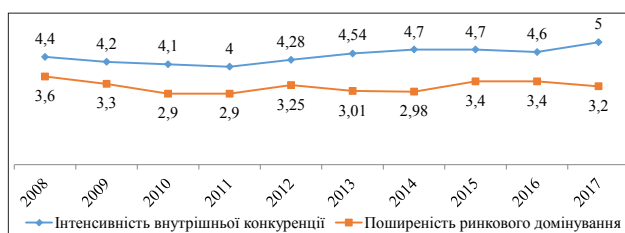


Рис. 1. Динаміка експертних оцінок стану конкурентного середовища в економіці України, значення у балах

Результати опитування респондентів також показали, що в 2017 р. домінуючий вплив на інтенсивність внутрішньої конкуренції чинив фактор відкритості галузевих ринків до можливого входження нових гравців (23% від загального впливу порівняно з 12% у 2016 р.). Вплив цього чинника є однозначно сприятливим для розвитку конкуренції на товарних ринках, створюючи потенційні можливості для збільшення кількості конкурентів на них. Роль даного чинника суттєво скоротилася у період світової фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр., після чого намітилася тенденція до суттєвого зростання відкритості ринків, тобто посилюється конкурентний тиск на вітчизняних учасників національного конкурентного середовища [2, с. 197].

Чинник платоспроможного попиту, який був на першому місці у 2016 р. (14%), у 2017 р. опинився на другій позиції, хоча його відзначила більша кількість респондентів – 22,8%. Скорочення реальних доходів населення змусило суб'єктів господарювання активізувати свої зусилля для ведення більш активної конкурентної боротьби, щоб утриматися на ринку, а це, своєю чергою, стимулювало зростання інтенсивності конкуренції на товарних ринках України. Оскільки домінування зазначеного чинника посилення конкуренції про-