

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАШИНІЧЕНКО ОЛЕКСАНДР АНАТОЛІЙОВИЧ

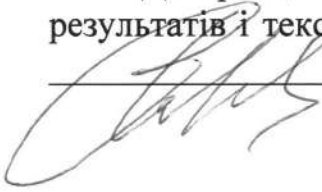
УДК 331.108.26

ДИСЕРТАЦІЯ
АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИЙ СТАТУС
КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

081 Право
Галузь знань 08 – Право

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 О. А. Машиніченко

Науковий керівник: –
Скок Павло Олександрович,
кандидат наук з державного
управління, доцент

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Машиніченко О. А. Адміністративно-правовий статус компетенції керівника підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі 08 право за спеціальністю 081 право. – Державний університет інфраструктури та технологій. – Київ, 2025.

Дисертацію присвячено комплексному та ґрунтовному дослідженню правового регулювання відносин у сфері компетенції керівника підприємства з позиції науки адміністративного права. У роботі з'ясовано правову природу регулювання статусу компетенції керівника підприємства, розкрито сутність та охарактеризовано його ознаки. Виокремлено передумови зародження та генезису правового регулювання відносин статусу компетенції керівника підприємства.

За результатами дисертаційного дослідження сформульовані авторські положення, які виносяться на захист і містять елементи наукової новизни. Вперше наведено комплексний перелік особливостей правового регулювання відносин у сфері реалізації компетенції керівником підприємства, надано доктринальну дефініцію поняття статусу компетенції керівника підприємства. У ході роботи сформульовано визначення поняття «адміністративно-правовий статус компетенції керівника підприємства», а також обґрунтовано мету правового регулювання категорії компетенції керівника підприємства. Удосконалено характеристику функції забезпечення контролю у сфері правового регулювання компетенції керівника підприємства, обґрунтовано пропозиції щодо внесення змін до Закону України «Про господарські товариства».

Дістала подальшого розвитку позиція з приводу сутності забезпечення режиму законності щодо реалізації компетенції керівника підприємства, яка є фактично діяльністю щодо забезпечення режиму законності та правопорядку у сфері економіки.

Обґрунтовано, що під поняттям «адміністративно-правовий статус компетенції керівника підприємства» слід розуміти сукупність компетентностей керівника підприємства та нормативних актів щодо регулювання діяльності підприємства, забезпечення беззбиткового та нормального функціонування підприємства, дотримання стандартів управління підприємством з позицій господарської обачності.

Виокремлено ознаки адміністративного регулювання компетенцій керівника підприємства, до яких відносяться: 1) особливий суб'єкт управління; 2) специфічні умови реалізації компетенцій керівника підприємства; 3) необхідність дотримання балансу економічних та репутаційних складників діяльності підприємства; 4) потреба додаткових важелів оцінки ефективності управління, серед яких головним є господарська обачність; 5) необхідність експертної підтримки діяльності підприємства.

Установлено, що сучасний стан правового регулювання реалізації компетенції керівника підприємства характеризується: неоднорідністю тлумачення основних термінів цього субінституту; забезпеченістю і дієвістю; аргументованістю; прогалинами у вітчизняному законодавстві; відсутністю обов'язкового застосування норм міжнародного права у сфері управління підприємством; імперативно-диспозитивним характером правового регулювання.

До основних завдань правового регулювання компетенцій керівника підприємства віднесено: 1) перехід до активної політики регулювання у сфері економіки та управління підприємством; 2) визначення основних напрямів державної політики у сфері діяльності підприємств усіх форм власності, серед яких особливе місце повинно займати питання правового регулювання експертної діяльності, процедур оцінки доброчесності та господарської обачності керівником підприємства; 3) забезпечення здійснення перетворень у сфері управління, шляхом налагодження інформаційного простору та впровадження стандартів і процедур європейських підприємств; 4) створення взаємної зацікавленості держави і приватних підприємств щодо забезпечення

підвищення ефективності управління підприємством; 5) підвищення рівня правових гарантій власникам і керівникам підприємств у процедурах договірної роботи.

Визначено, що у сфері реалізації компетенцій керівником підприємства можливо виділити такі функції: а) господарська функція – це забезпечення режиму нормального господарювання підприємства через реалізацію компетенцій керівника підприємства; б) правозахисна функція (захист прав і свобод, законних інтересів всіх учасників господарського товариства); в) функція контролю (покладається на власників підприємства або наглядову раду товариства); г) сервісна функція – це всі дії, спрямовані на забезпечення соціальної функції підприємства, створення комфортних умов праці.

Функції у реалізації компетенції керівника підприємства поділено на три групи: перша група – загальні функції (тобто притаманні всім підприємствам, установам, організаціям незалежно від розміру та форми власності); друга група – спеціальні функції, які притаманні окремим видам підприємств за галузевою ознакою; третя – допоміжні функції, які виконують підтримуючу роль при реалізації перших двох груп функцій.

Запропоновано класифікацію принципів адміністративного регулювання у сфері реалізації компетенцій керівника підприємства: 1) загальні або конституційні принципи правового регулювання сфери реалізації компетенцій керівника та управління; 2) галузеві принципи правового регулювання реалізації компетенцій керівника підприємства; 3) принципи, які характеризують винятково специфіку правового регулювання реалізації компетенції керівника підприємства.

Удосконалено класифікацію джерел права, що регулюють господарську діяльність підприємства з позицій управління. Виокремлено: системний рівень (I) – нормативні акти державного рівня (Закони України та Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України), функціональний рівень (II) – нормативні акти, що визначають відповідальність керівника підприємства (Кодекс про адміністративні правопорушення України,

Кримінальний кодекс України), галузевий рівень (III) – нормативні акти, що регулюють економіку країни (закони України, міжнародні нормативні акти), компетентнісний рівень (IV) – визначають процеси управління на конкретному підприємстві (алгоритми, інструкції, положення).

Виокремлено низку проблем правового регулювання, які не дають змоги субінституту управління господарською обачністю у сфері реалізації компетенцій керівника підприємства повною мірою здійснювати своє призначення, а саме: 1) невідповідність такого субінституту міжнародним нормам; 2) відсутність правового регулювання механізмів застосування норм вітчизняного законодавства; 3) застарілість окремих нормативних актів; 4) економічна нестабільність.

Визначено основні шляхи удосконалення правового регулювання у сфері реалізації компетенції керівника підприємства, зокрема: закріплення механізму нормативної регламентації реалізації компетенцій керівника підприємства в діючих законодавчих актах; удосконалення законодавчого визначення поняття «компетенція керівника» відповідно до міжнародних стандартів; побудова національного механізму правового регулювання забезпечення реалізації компетенцій керівника підприємства на засадах державно-приватного партнерства; удосконалення порядку використання експертних механізмів у сфері реалізації компетенцій керівника підприємства; удосконалення адміністративних механізмів контролю у сфері реалізації компетенцій керівника підприємства.

Ключові слова: правове регулювання, компетенція, керівник, сфера управління, господарська обачність, адміністративна відповідальність, законодавство у сфері управління, алгоритми управління, декларування, корупційні ризики.

ANNOTATION

Mashinichenko O. A. Administrative and legal status of competence of the head of the enterprise. – Qualifying scientific work on rights for a manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the field of 08 law in the specialty 081 law. – State University of Infrastructure and Technologies. – Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to a comprehensive and thorough study of the legal regulation of relations in the field of competence of the head of the enterprise from the standpoint of the science of administrative law. The work clarified the legal nature of the regulation of the competence status of the head of the enterprise, revealed its essence and characterized its features, identified the prerequisites for the birth and genesis of the legal regulation of relations of the competence status of the head of the enterprise.

According to the results of the dissertation research, the author's provisions are formulated, which are submitted for defense and contain elements of scientific novelty. For the first time, a comprehensive list of the features of legal regulation of relations in the field of the implementation of competence by the head of the enterprise is given, a doctrinal definition of the concept of the status of competence of the head of the enterprise is given. The author formulated the definition of the concept of «administrative-legal status of the competence of the head of the enterprise», as well as substantiated the purpose of legal regulation of the category of competence of the head of the enterprise. The characteristics of the function of ensuring control in the field of legal regulation of the competence of the head of the enterprise have been improved, the proposals for amendments to the Law of Ukraine «On Economic Partnerships» and the Economic Code of Ukraine have been substantiated.

In the course of the study, the position regarding the essence of ensuring the regime of legality regarding the implementation of the competence of the head of

the enterprise, which is actually an activity to ensure the regime of legality and law and order in the economic sphere, was further developed.

It is substantiated that the concept of «administrative-legal status of the competence of the head of the enterprise» should be understood as a set of competences of the head of the enterprise and normative acts regarding the regulation of the activity of the enterprise, ensuring the loss-free and normal functioning of the enterprise, compliance with standards of enterprise management from the standpoint of economic prudence.

The signs of administrative regulation of the competences of the head of the enterprise are highlighted, which include: 1) special entity management; 2) specific conditions for the implementation of the competences of the head of the enterprise; 3) the need to maintain a balance of economic and reputational components of the enterprise's activity; 4) the need for additional levers for assessing management efficiency, the main of which is economic prudence; 5) the need for expert support of the enterprise.

It was established that the current state of legal regulation of the implementation of the competence of the head of the enterprise is characterized by: heterogeneity of understanding of the main terms of this sub-institute; security and efficiency; argumentation; gaps in domestic legislation; lack of mandatory application of international law in the field of enterprise management; the imperative-dispositive nature of legal regulation.

The main tasks of legal regulation of the competences of the head of the enterprise include: 1) transition to an active regulation policy in the field of economy and enterprise management; 2) determination of the main directions of state policy in the sphere of activity of enterprises of all forms of ownership, among which a special place should be occupied by the issue of legal regulation of expert activity, procedures for assessing integrity and economic prudence by the head of the enterprise; 3) ensuring implementation of transformations in the field of management by establishing the information space and implementing standards and procedures of European enterprises; 4) creation of mutual interest of the state

and private enterprises in ensuring the improvement of the efficiency of enterprise management; 5) increasing the level of legal guarantees for owners and managers of enterprises in contractual work procedures.

It was determined that the following functions can be distinguished in the sphere of the implementation of competences by the head of the enterprise: a) economic function is the provision of the regime of normal management of the enterprise through the implementation of the competences of the head of the enterprise; b) human rights function (protection of rights and freedoms, legitimate interests of all members of the business association); c) control function (relies on the owners of the enterprise or the supervisory board of the company); d) service function – these are all actions aimed at ensuring the social function of the enterprise, creating comfortable working conditions.

It is proposed to define three groups of functions in the implementation of the competence of the head of the enterprise: the first group – general functions (that is, inherent to all enterprises, institutions, organizations regardless of size and form of ownership), the second group – special functions – which are inherent to certain types of enterprises by branch, and auxiliary functions – which perform a supporting role in the implementation of the first two groups of functions.

A classification of principles of administrative regulation in the field of implementation of the competences of the head of the enterprise is proposed: 1) general or constitutional principles of legal regulation of the sphere of implementation of the competences of the head and management; 2) sectoral principles of legal regulation of the implementation of the competences of the head of the enterprise; 3) principles that exclusively characterize the specificity of the legal regulation of the implementation of the competence of the head of the enterprise.

A number of problems of legal regulation have been singled out, which do not allow the sub-institute of economic prudence management in the field of implementation of the competences of the head of the enterprise to fully fulfill its purpose, namely: 1) non-compliance of this sub-institute with international norms;

2) lack of legal regulation of the mechanisms of enforcement of the norms of domestic legislation; 3) obsolescence of individual normative acts; 4) economic instability.

The classification of the sources of law that regulate the economic activity of the enterprise from the point of view of management has been improved, proposed: system level (I) – normative acts of the state level (Laws of Ukraine and the Economic Code of Ukraine, Civil Code of Ukraine), functional level (II) – normative acts that define the responsibility of the head of the enterprise (Code of Administrative Offenses of Ukraine, Criminal Code of Ukraine), branch level (III) – normative acts that regulate the economy of the country (Laws of Ukraine, international normative acts), competence level (IV) – determine management processes at a specific enterprise (algorithms, instructions, provisions).

The main ways of improving legal regulation in the field of the implementation of the competence of the head of the enterprise have been determined, which are as follows: consolidation of the mechanism of normative regulation of the implementation of the competences of the head of the enterprise in the current legislative acts; improvement of the legislative definition of the concept of the manager's competence in accordance with international standards; construction of a national mechanism of legal regulation to ensure the implementation of the competences of the head of the enterprise on the basis of public-private partnership; improvement of the procedure for the use of expert mechanisms in the field of implementation of the competences of the head of the enterprise; improvement of administrative control mechanisms in the field of implementation of the competences of the head of the enterprise.

Key words: legal regulation, competence, manager, management area, economic prudence, administrative liability, management legislation, management algorithms, declaration, corruption risks.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Машиніченко О. А. Історіографія розвитку адміністративної думки щодо категорії компетенції керівника підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. С. 01-09. DOI: 10.54929/2786-5746-2022-5-01-09.

2. Машиніченко О. А. Поняття та характерні особливості компетенції керівника. Журнал Східноєвропейського права. 2023. № 106. С. 87-93. URL: http://easternlaw.com.ua/wp-content/uploads/2023/01/mashynichenko_106.pdf.

ISSN 2409-6415

3. Машиніченко О. А. Адміністративний статус керівника підприємства як посадової особи. Наукові записки. Серія право. 2022. № 13. С. 209-213. DOI: 10.36550/2522-9230-2022-13-209-213. URL: <https://pravo.cuspu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/236>.

4. Машиніченко О. А. Особливості та підстави адміністративної відповідальності керівника підприємства. Прикарпатський юридичний вісник. 2022. № 6. С. 106-109. URL: http://pjuv.nuoua.od.ua/v6_2022/21.pdf.

DOI <https://doi.org/10.32782/pyuv.v6.2022.21>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Машиніченко О. А. Генезис становлення та розвитку правової категорії «компетенція керівника» в XVII-XX ст. Право як ефективний суспільний регулятор: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 18–19 лютого 2022 р.). Львів: Західноукраїнська організація «Центр правничих ініціатив», 2022. С. 60-63.

6. Машиніченко О. А. Елементи адміністративно-правового статусу керівника підприємства. Сучасні наукові дослідження представників юридичної науки – прогрес законодавства України майбутнього: матеріали

міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14–15 січня 2022 р.). Дніпро: ГО «Правовий світ», 2022. С. 66-69.

7. Машиніченко О. А. Місце керівника підприємства у службовій ієрархії. Принципи гендерної рівності та недискримінації як євроінтеграційні орієнтири у сфері вищої освіти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої Міжнародному дню жінок і дівчат у науці (14 лютого 2023 року) / ред. кол.: Кожура Л. О., Ілікчієва К. І., Богданець А. В. Київ: КНЕУ, 2023. С. 92-95. URL: https://drive.google.com/file/d/1gJxnP_yS9-GkIDVuqrdjFrnoN5bkJn4z/view.

8. Машиніченко О. А. Сутність адміністративного регламенту компетенції керівника підприємства. Свобода, безпека та незалежність: правовий вимір: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 лютого 2023 р.). Київ: Національний авіаційний університет, 2023. С. 208-211. <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8c474756-854a-4469-999f-0b2a497e0c90/content>

ЗМІСТ

| | |
|--|------------|
| ВСТУП..... | 13 |
| РОЗДІЛ 1 ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРАВОВОГО СТАТУСУ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА | 23 |
| 1.1 Історіографія розвитку адміністративної думки щодо категорії компетенції керівника підприємства..... | 23 |
| 1.2 Основні складові адміністративного статусу керівника підприємства.... | 40 |
| 1.3 Правове становище керівника в системі управління підприємством та його адміністративна відповідальність | 53 |
| Висновки до Розділу 1..... | 81 |
| РОЗДІЛ 2 КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ | 84 |
| 2.1 Функціональні характеристики компетенції керівника підприємства | 84 |
| 2.2 Реалізація компетенції керівника в окремих сферах діяльності підприємства | 95 |
| 2.3 Іноземний досвід реалізації компетенцій керівником підприємства | 119 |
| Висновки до Розділу 2..... | 143 |
| РОЗДІЛ 3 АЛГОРИТМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ..... | 146 |
| 3.1 Алгоритми реалізації компетенцій керівником підприємства..... | 146 |
| 3.2 Адміністративні регламенти компетенції керівника підприємства..... | 157 |
| 3.3 Шляхи удосконалення організаційного забезпечення реалізації компетенцій керівниками підприємств..... | 170 |
| Висновки до Розділу 3..... | 187 |
| ВИСНОВКИ | 189 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 193 |
| ДОДАТКИ | 214 |

ВСТУП

Актуальність теми. Відмітною рисою економіки та підприємств переважної кількості держав є інтенсифікація управлінської діяльності у сфері виробництва, підвищення зусиль управлінського складу в напрямі оптимізації виробництва та якості кінцевого продукту, пошук альтернативних шляхів щодо ефективного впровадження досягнень науково-технічного прогресу в управління підприємством. Основними елементами адміністративного механізму щодо підвищення ефективності управління є регуляторна політика держави, науково-дослідні проекти, модернізація системи освіти, професійна підготовки фахівців. З формуванням та розвитком високотехнологічних (наукомістких) галузей виробництва зростає місце і роль керівника в системі управління підприємством. Одним із найбільш актуальних напрямів у дослідженні діяльності керівника підприємства є компетенція.

У системі функціонування підприємства незалежно від форми власності компетенція керівника виступає ключовим елементом. За допомогою компетенції керівник підприємства має найбільш дієві механізми впливу на діяльність підприємства та поліпшення якості виробництва, надання послуг та отримання соціального ефекту від діяльності підприємства.

Компетенція керівника підприємства виступає базовим елементом адміністративно-правового, економічного, соціального управління підприємством. Реалізація компетенції має правову, економічну, психологічну, педагогічну та соціально-культурну природу.

Очевидно, що оскільки компетенція керівника є інструментом впливу на соціально-економічний процес розвитку підприємства, то адміністрування цього процесу є стратегічно важливим для підприємства та економіки країни. Реалізація компетенції керівника підприємства є доволі складним завданням, адже вимагає пошуку компромісу між приватним та публічним інтересом. У

ньому поєднується необхідність захисту прав і законних інтересів суб'єктів такої діяльності, створення позитивних умов для управління та гарантування позитивної динаміки розвитку економіки окремого підприємства та економіки країни загалом.

Одним з ефективних механізмів, які керівник підприємства може застосовувати для гарантування стабільного розвитку економічної діяльності підприємства, є реалізація компетенцій, адже така діяльність невід'ємно пов'язана з ризиком отримання незадовільного економічного результату. Тому виникає необхідність у подальшій розробці категорії компетенції керівника підприємства, а точніше всіх адміністративно-правових та економічних складових реалізації компетенції та всіх потенційних ризиків, які можуть виникнути в результаті впровадження рішень керівника підприємства в економічну діяльність. Компетенція як вид управлінської діяльності, має низку характерних рис, що вирізняє її серед інших та вимагає від управлінського персоналу використання особливих методів адміністрування, з метою мінімізації можливих втрат у процесі економічної діяльності.

Створення науково-методичного підґрунтя адміністративно-правового регулювання компетенції керівника підприємства є запорукою виходу вітчизняних підприємств на міжнародний рівень стандартів в усіх сферах виробництва та надання послуг.

Загальнотеоретичні та практичні правові аспекти компетенції керівника підприємства у різних сферах права та економіки країни розглядаються у працях Л. В. Андрущенко, В. Д. Базилевича, Т. А. Говорушко, О. М. Зайця, Р. А. Калюжного, Л. Л. Кінащук, В. І. Огієнка, А. В. Омельченко, С. С. Осадець, Н. Б. Пацурія, П. Д. Пилипенка, Р. Г. Соболя, О. Г. Сподаревої, Т. В. Яворської, а також інших науковців, які вивчали питання компетенції керівника підприємства як елемента адміністративного права.

Для ґрунтовного аналізу досліджуваної тематики важливе значення

мають праці українських учених – Н. Б. Бідник, В. Б. Дзюби, О. М. Залєтова, В. В. Семеняки, В. М. Фурмана, Є. А. Шари та інших, що присвячені висвітленню поняття «компетенція керівника підприємства» як економічної категорії, розгляду ефективності управлінських рішень у діяльності підприємств різних форм власності та напрямів господарювання, а також реалізації головної функції управління, що становить основу для уникнення економічних ризиків та досягнення позитивного економічного ефекту.

Напрацювання названих учених мають фундаментальний характер, з огляду на досить широку правову проблематику компетенцій керівника підприємства, без комплексного підходу, з урахуванням специфіки публічного адміністрування та економічних алгоритмів функціонування підприємства. Це, натомість, зумовлює актуальність теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано відповідно до Концепції загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу, затвердженої Законом України від 21 листопада 2002 року № 228-IV., Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу, затвердженої Законом України від 18 березня 2004 року № 1629-IV, п. 4 Пріоритетних напрямів розвитку правової науки на 2019–2025 рр., рекомендованих відділенням державно-правових наук і міжнародного права АПрН України. Дослідження проводилося відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри конституційного та адміністративного права юридичного факультету Державного університету інфраструктури та технологій «Державно-правові засади гарантування прав і свобод людини та громадянина в Україні» державний реєстраційний номер № 0121U112892.

Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 № 430-р, передбачає заходи щодо забезпечення розвитку систем управління

транспорт, підвищення рівня ефективності управління та впровадження оперативних рішень. У зв'язку із зазначеним, актуалізується питання щодо модернізації законодавства про управлінську діяльність, ефективність менеджменту на водному транспорті та забезпечення високих економічних результатів господарської діяльності.

Тема дисертації затверджена 09 листопада 2021 р. (протокол № 3) Вченою радою Інституту управління, технологій та права Державного університету інфраструктури та технологій.

Внесок здобувача полягає у виявленні особливостей адміністративно-правового механізму реалізації компетенцій керівника підприємства згідно з чинним законодавством України, іноземних країн та міжнародними стандартами.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних положень механізму адміністративно-правового регулювання реалізації компетенції керівника підприємства, визначення правового статусу всіх суб'єктів такої діяльності, формування наукових підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на поетапну гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами у цій сфері.

Для реалізації зазначеної мети необхідно було виконати такі завдання:

- розкрити сутність компетенції керівника підприємства як елемента публічного адміністрування;
- сформулювати поняття та встановити сутність компетенцій керівника підприємства;
- окреслити коло суб'єктів адміністративно-правового регулювання компетенції керівника підприємства;
- визначити та охарактеризувати елементи адміністративно-правового статусу керівника підприємства;
- дати нормативно-правову характеристику процедури прийняття

рішень керівником підприємства та розкрити алгоритми прийняття цих рішень;

- виявити механізми застосування адміністративно-правових гарантій прав та законних інтересів керівника підприємства при реалізації компетенцій, з урахуванням позицій економічного ризику та обачності;

- запропонувати шляхи імплементації іноземного досвіду адміністративно-правового регулювання компетенцій керівника підприємства;

- окреслити пріоритетні напрями адміністративного регулювання компетенцій керівника підприємства в умовах трансформації економіки;

- обґрунтувати теоретичні пропозиції та рекомендації щодо оптимізації системи управління підприємства з позиції компетенцій керівника підприємства.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері адміністрування компетенції керівника підприємства.

Предмет дослідження – адміністративно-правове регулювання компетенцій керівника підприємства в Україні.

Методи дослідження. Вирішення поставлених завдань здійснено за допомогою системи філософських, загальнонаукових та спеціальних методів, використання яких було спрямовано на досягнення мети дослідження. *Історичний метод* сприяв розкриттю історіографії виникнення і розвитку компетенції керівника підприємства як феномену адміністративного права. *Діалектичний метод* дав змогу у динаміці простежити процес адміністрування управлінської діяльності керівника підприємства. Закони й категорії діалектики уможливили дослідження системи суб'єктів адміністративно-правового регулювання цієї діяльності й визначення основних напрямів підвищення ефективності законодавства, що регулює їх адміністративно-правовий статус керівника підприємства (підрозділи 1.3, 2.1); за допомогою *історичного підходу* виявлено закономірності розвитку компетенцій керівника як елемента економіки держави (підрозділи 1.1, 1.2),

аналіз та синтез – визначення ознак компетенції керівника підприємства та формулювання дефініції (розділи 1, 2). На основі *дедуктивного методу* побудовано структурно-логічну схему дослідження (розділи 2, 3), що відображає шлях пізнання сутності механізму реалізації компетенцій керівника підприємства від загального (управління підприємством) до особливого (алгоритми прийняття рішень) і конкретного (практичні елементи одержаного результату діяльності підприємства).

Шляхом застосування *функціонального методу*, проаналізовано вітчизняний досвід правового регулювання компетенції керівника підприємства, виявлено ступінь її ефективності, визначено напрями вдосконалення чинного законодавства (підрозділи 2.2, 2.3). *Формально-юридичний метод* дав змогу розкрити зміст закріплених у нормативно-правових актах положень компетенції керівника підприємства, виявити прогалини та колізії у законодавстві, підготувати пропозиції щодо його вдосконалення (підрозділи 3.2, 3.3). Визначальним для акумуляції, систематизації й аналізу іноземного досвіду реалізації керівника підприємства, визначення його характерних рис був *порівняльно-правовий метод* (підрозділ 3.1). У процесі роботи використано й інші методи, які разом із вищенаведеними становлять теоретико-методологічні засади дослідження.

Емпіричною базою дослідження слугували статистичні матеріали, довідкова література, матеріали експертиз менеджменту тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що дисертація є першим комплексним дослідженням механізму адміністративно-правового регулювання компетенцій керівника підприємства, а саме: визначення ролі керівника підприємства, його функцій і компетенцій у процесі управління підприємством; дослідження тенденцій розвитку відносин у сфері управління підприємством та напрямів удосконалення механізмів реалізації компетенції керівника підприємства.

Рівень наукової новизни одержаних результатів характеризується

науковими положеннями, висновками та пропозиціями, а саме:

вперше:

– розроблено і науково обґрунтовано систему заходів адміністративно-правового впливу на компетенції керівника підприємства. Установлено, що децентралізація контролю та надання адміністративних послуг у цій сфері матиме позитивні наслідки для ефективності управління підприємством;

– сформульовано поняття «компетенція керівника підприємства», під яким запропоновано розуміти процес управління підприємством, шляхом реалізації повноважень керівника підприємства, спрямованих на забезпечення використання та впровадження економічних та управлінських рішень, з метою отримання прибутку, досягнення економічного, соціального та іншого ефекту, реалізація якого базується на принципах економічних та соціальних законів та може мати ризиковий характер;

– визначено механізм адміністративно-правового регулятивного впливу на процеси реалізації компетенції керівника підприємства, який узгоджує інтереси співробітників підприємства, інших підприємств галузі та держави, тобто досягає цілей публічного характеру. Системність реалізації компетенції керівника підприємства дає змогу створювати дієві механізми фінансової стабільності на підприємстві та розвиває підприємства з метою отримання позитивного економічного та соціального ефекту;

удосконалено:

– концептуальні підходи до розуміння сутності здійснення функцій права в процесі реалізації компетенції керівника, шляхом урахування юридичного та соціального аспектів, оскільки діяльність як безпосередніх учасників економічних відносин, так і держави та її уповноважених органів, спрямовані на регулювання економічно-правових відносин та попередження можливих фінансово-правових конфліктів;

– стратегію покращення механізмів адміністративно-правового регулювання реалізації компетенції керівника підприємства, що передбачає

впровадження комплексних заходів організаційного та нормативно-правового характеру, зокрема, прийняття змін до Господарського кодексу України, з визначенням місця, ролі, механізму та суб'єктів реалізації компетенції керівника підприємства;

– алгоритм функціонування керівника підприємства в процесі управлінської діяльності, як певну зумовлену економічною необхідністю послідовність управлінських дій у реалізації дозвільної та контрольної функцій. Цей алгоритмічний процес передбачає: виділення основних ризиків у роботі з контрагентами та оцінювання їх ймовірності; прийняття стратегічних рішень щодо стимулювання прийняття рішення стосовно закупівель, з урахуванням факторів ризику; використання наявних управлінських ресурсів (фінансових, матеріальних, технічних тощо), призначених для реалізації прийнятих рішень; розподіл повноважень і ресурсів керівником підприємства; контроль за діяльністю керівника підприємства. Виконання алгоритмічного процесу вирішить задачу з ефективного управління підприємством при здійсненні закупівель та тендерних процедур;

дістали подальшого розвитку:

– понятійний апарат науки адміністративного права, шляхом визначення «адміністративно-правового регулювання алгоритмів реалізації компетенцій керівника підприємства» як складного процесу цілеспрямованого впливу керівника підприємства на всі компоненти діяльності підприємства, здійснюваного за допомогою комплексу адміністративно-правових засобів та інших економічних та соціальних механізмів. У сукупності вони складають механізм адміністративно-правового регулювання компетенцій керівника підприємства, з метою удосконалення правовідносин щодо захисту всіх учасників процесу економічної діяльності підприємства. Основою адміністративно-правового регулювання у цій сфері є об'єктивне і своєчасне врахування загальних фінансово-економічних законів, характеру суспільних відносин, а також

ступеня взаємодії підприємства з контрагентами;

– наукові підходи до класифікації джерел адміністративного права, що регулюють категорію компетенції керівника підприємства, запропоновано, зокрема: системний рівень (I) – нормативні акти державного рівня (закони України та Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України); функціональний рівень (II) – нормативні акти, що визначають відповідальність керівника підприємства (Кодекс про адміністративні правопорушення України, Кримінальний кодекс України); галузевий рівень (III) – нормативні акти, що регулюють економіку країни (закони України, міжнародні нормативні акти); компетентнісний рівень (IV) – визначають процеси управління на конкретному підприємстві (алгоритми, інструкції, положення);

– наукові підходи до обґрунтування необхідності використання досвіду іноземних країн щодо адміністративно-правового регулювання управління підприємством, в якому передбачити типові правила (умови) управлінської діяльності;

– положення про межі дискреційних повноважень керівника підприємства в процесі прийняття управлінських рішень з питань економічної та фінансової діяльності підприємства, здійснення тендерів та процедур закупівель, залежно від їх рівня в управлінській ієрархії. Установлено, що такі межі зумовлені оптимальним розподілом функцій керівника підприємства;

– положення про економічну обачність як елемент реалізації компетенцій керівника підприємства, під якою слід розуміти економічну та управлінську реалізацію компетенцій керівника підприємства, з урахуванням можливостей підприємства-контрагента, його репутації та місця на ринку певних товарів або послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що одержані та сформульовані в роботі висновки і пропозиції мають наукове і практичне значення і можуть надалі використовуватися у:

– *правотворчій діяльності* – для розробки та вдосконалення вітчизняного адміністративного законодавства;

– *правозастосовній сфері* – для покращення судової практики та практичної діяльності державних підприємств;

– *освітньому процесі* – при викладанні навчальних дисциплін «Адміністративне право України», «Правове регулювання діяльності авіаційних підприємств» та при підготовці підручників і навчальних посібників;

– *науково-дослідній роботі* – для подальшого розроблення й вирішення теоретико-прикладних проблем адміністративного права України.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною завершеною науковою роботою, підготовленою шляхом особистого дослідження положень чинного законодавства, а також наукової, навчальної та спеціальної літератури, міжнародного та вітчизняного досвіду.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення, висновки і практичні рекомендації, наведені в дослідженні, було оприлюднено на чотирьох міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: "Право як ефективний суспільний регулятор" (м. Львів, 18–19 лютого 2022 р.); "Сучасні наукові дослідження представників юридичної науки – прогрес законодавства України майбутнього" (м. Дніпро, 14–15 січня 2022 р.); "Принципи гендерної рівності та недискримінації як євроінтеграційні орієнтири у сфері вищої освіти" (м. Київ, 14 лютого 2023 р.); "Свобода, безпека та незалежність: правовий вимір" (м. Київ, 24 лютого 2023 р.).

Публікації. Основні результати дисертації висвітлено у 8 наукових публікаціях, що розкривають основний зміст дисертації, з яких: 4 статті – у наукових фахових виданнях України, а також 4 тези доповідей на наукових конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, логічно об'єднаних у дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації

становить 216 сторінок, з них основного тексту – 180 сторінок. Список використаних джерел налічує 212 найменувань і займає 21 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРАВОВОГО СТАТУСУ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Історіографія розвитку адміністративної думки щодо категорії компетенції керівника підприємства

У сучасному світі підвищених економічних небезпек компетенція керівника підприємства виступає базовим поняттям соціального, правового та економічного управління. Орієнтація компетенції керівника підприємства на об'єкт або суб'єкт впливу дає змогу визначити галузеву, політичну, структурну, системну або цільову спрямованість цієї категорії, як елемента економічного життя держави. Це обумовлено, насамперед, великою кількістю сторін й аспектів економічного функціонування сучасного підприємства.

Розвиток економічних систем управління та прискорення науково-технічного прогресу актуалізувало проблему компетенцій у всіх сферах економічного розвитку держави: педагогічній, науковій, соціальній, культурній тощо. На сучасному етапі розвитку держави нагальною є потреба наголосити на підвищенні ролі компетенцій в адміністративно-правовій сфері. Цей процес став результатом підвищення ролі права в сучасному суспільно-політичному житті держави. Поняття компетенцій щодо управління підприємством з позицій економіки та науки адміністративного права стає в один ряд з такими категоріями як «ризик», «обачність», «вибір», «майбутнє», «конфлікт», «розвиток», «суперечність», «страх», «криза», «випадок», що позначає його як основний елемент економічної діяльності підприємства. Цей зв'язок фактично визначає категорію компетенції як невід'ємний складник сучасного існування підприємства, держави та суспільства загалом.

Історія виникнення й розвитку поняття «компетенція» охоплює великий проміжок часу, який майже збігається з розвитком людства. Трансформація категорії «компетенція» відбувалася разом із підвищенням рівня культури, науково-технічних знань, пізнання природних процесів і вивчення довкілля. В основі фундаментального розуміння цього поняття лежить утопічна ідея, яка протягом століть стимулює науковців, – це ідея можливості створення ідеального суспільства та економіки достатку всього людства [32, с. 314].

Першими носіями поняття «компетенція керівника» були жерці, які насамперед повинні були вмилостити природу (поклоніння богам мало конкретні сфери дії – погода, врожай, сонце, полювання тощо). У такий спосіб на рівні підсвідомості людина намагалася управляти окремими процесами з метою економічного ефекту у вигляді зниження можливості втрат від стихій. Отже, перші визначені людиною ризики стосувалися погодних умов і стихійних проявів довкілля. Саме намагання захиститися від непогоди і зберегти врожай змушувало людину шукати альтернативні шляхи «спілкування» з майбутнім [157, с. 116].

На цьому етапі не існувало навіть поняття «компетенція керівника», а лише використовувалися його замітники. Не існувало практичної потреби в осмисленні управління, оскільки крім землеробства і скотарства, існували риболовля, полювання і залишалася можливість здійснення «войовничих» дій щодо інших племен або, навіть, сусіда для силового привласнення його матеріальних благ, тому економічний ефект вимірявся лише кількісно [157, с. 116].

Протягом століть людина навіть подумати не могла, що майбутнє можна передбачити, оскільки основним було поняття волі Бога або доленості в усіх діях. Людині постійно доводили її безпорадність перед богами, долею, стихіями та іншими природними силами. Основною ознакою цих сил була їх надприродність, тобто неосяжність розумом і відсутність матеріалістичності. Матеріальним був лише результат, все інше – поза

межами зрозумілого. Можливість контакту «з майбутнім» надавалась у вигляді жертвоприношень, прохань до вищих сил або «слуг культу». Компетенція при цьому втрачала сенс як складник життя, оскільки всі події були «передбачені долею».

Історія розвитку вивчення компетенції як прикладного поняття різноманітних наук, знаходить своє відображення в працях багатьох сучасних науковців [7; 91; 92; 179]. Визначимо основні моменти зародження та розвитку досліджень поняття «компетенція».

Якщо проаналізувати погляди митців і філософів Азії та Африки на зламі століть між періодом до нашої ери і нашою ерою, а також епохи Середньовіччя, можна стверджувати, що вони не намагалися визначити поняття компетенції і не прагнули знайти «рецепти» його ефективності. За нечисленними винятками, мислителі того часу притримувалися описаної вище парадигми «Божої монополії» на майбутнє та «Божественних монополій управління королівських династій».

Винятком можна вважати підняття проблематики боротьби з фаталізмом, волі, свободи, вибору в працях Августина та Епікура в період Античності та Ранняго середньовіччя.

В епоху Середніх віків в Європі існували лише церковні закони, наукові дослідження і відкриття каралися «смертним багаттям». Про будь-яке вивчення цього поняття на науковому рівні не йшлося. Достатнім вважалася наявність існування понять «воля короля» і «воля Божа».

Епоха Ренесансу і Відродження дала новий поштовх до розвитку науки загалом і математики та економіки зокрема. Компетенція керівника визначалася на цьому етапі як елемент управління певними сферами життя. Уперше за багатовікову історію науковці змогли визначити, що майбутнє хоча й неможливо передбачити в повному обсязі, але можна визначити варіанти розвитку подій і спрогнозувати можливі результати діяльності або наслідки подій, які можуть відбутися. З'явилися припущення про можливість реального впливу на власне майбутнє.

У період XV–XVIII ст. ст. відбувається бурхливий розвиток точних наук, трансформація економічних відносин (перехід від феодалізму до ранніх форм капіталізму), поява новітніх і принципово нових фінансових відносин у суспільстві, нових видів зброї, відкриття торговельних і морських шляхів, тобто всього того, що асоціюється з поняттям «прогрес» [211, с. 245]. Ці причини в комплексі обумовили розробку знань у сфері поняття «компетенція керівника».

На початковому етапі компетенції були здебільшого предметом обговорення капітанів морських суден, які виходили у відкритий океан для пошуку нових земель, торговельних шляхів і складання навігаційних карт. Вони вимагали відповідного винагородження за умови успішно виконаної роботи. Саме в цьому аспекті словосполучення «управління» починає трансформуватися у поняття «компетенція керівника». Логіка міркувань доволі проста і в незмінному вигляді дійшла до нашого часу: чим вище рівень прийнятих рішень капітаном, тим вищу винагороду вимагали капітани суден.

Перша спроба цілеспрямованого вивчення компетенції керівника датується серединою XVIII ст. Бюффон Жорж Луї Лелерк, французький натураліст, відомий математик, захоплювався біологією та поведінкою ссавців. Він вперше визначив категорію стиль управління як елемент природного розвитку ссавців. За допомогою методу аналогій, він з'ясував, що «стиль – це сама людина».

У 1807 році Г. Гегель у своїй праці «Феномен духу» зазначав, що наполегливість, здатність тривалий час напружувати волю для досягнення цілей є частиною духу і душі людини. Водночас упертість – це шкідлива частина духу людини, яка суперечить його природній здібності мислити. Відтоді було прийнято вести відлік появи поняття «компетенція і управління» саме як науково обґрунтованої категорії, що може впливати на реальні події.

Стрімке зростання кількості банківських і фінансових установ призвело до появи принципово нового виду діяльності – управління підприємством у сфері страхування. Намагання знизити ризики економічних втрат від загибелі товару та суден у морських подорожах змушує судновласників шукати нові елементи управління власними підприємствами [106, с. 11]. Базисом управління є теорія ймовірності, ставки страхування потребували розрахунку і математичного обґрунтування, а не приблизного визначення («на око») або за бажанням сторін. Світова торгівля того часу перетворила морське страхування на самодостатню галузь економіки, що швидко розвивається в більшості європейських країн. При цьому уряди держав почувають себе не тільки як споживачі, а й як повноцінні суб'єкти економічних відносин на міжнародних і відкритих ринках. Пошук альтернативних джерел залучення коштів до бюджетів власних країн і зниження ризиків економічних втрат призвело до появи нових посад, таких як управляючий та керівник контори страхування [208, с. 45].

Водночас з'являється поняття повноважень як реальної можливості забезпечення управління, шляхом надання власником відповідних важелів найманій особі. Наймання управлінців та керівників стає звичайною практикою англійських портів та суден у XVII ст.

Наприкінці XVII – початку XVIII ст. ст. з'являється статистика, яка стає базисом для практичного застосування розрахунків прибутків та збитків у майбутньому періоді [204, с. 123]. Статистика вже оперувала в той період такими поняттями як статистична значущість, статистична вибірка, застосовувала теорію ймовірності на практиці, визначала поняття «середньоквадратичного відхилення» та «нормального розподілу» [104, с. 451]. У цей час виникає поняття системності управління шляхом розрахунків прибутків або збитків підприємства.

Якщо, використовуючи історичний метод дослідження, простежити хронологію подій, отримаємо таку картину розвитку й еволюції поняття

компетенція керівника, як категорії економічної діяльності на території України:

– 1649 р. – у російській імперії видається збірник «Соборные уложения», який на законодавчому рівні затверджує поняття «общее благо и спокойствие», фактично визначивши і надавши компетенції забезпечення окремим посадовим особам;

– 1679 р. – французький учений, юрист Н. Делмаре видає наукову працю «Трактат про поліцію», в якому обґрунтовує необхідність створення поліції як окремого органу держави, та визначає компетенцію і використовує цей термін як елемент управління;

– 1718 р. – Петро I видає Указ про створення нової посади Генерал-поліцмейстера як посадової особи з переліком повноважень [39, с. 35];

– 1733 р. – у Києві, Харкові та інших містах Лівобережної України створюються поліцейські заклади. Ці заклади застосовують методи навчання на основі компетенцій та психологічних елементів управління;

– 1766 р. – уряд на території Києва утворює адміністрацію та поліцію [39];

– 1802 р. – створюється Міністерство внутрішніх справ як частина державного апарату з переліком прав і обов'язків, в основу якого покладається елемент компетенцій керівника державної установи [39];

– 1860 р. – початок реформування системи управління підприємствами державної форми власності та поява керівників вищого рівня [181, с. 51];

– 1874 р. – у Києві І. Т. Тарасов видає наукову працю «Основні положення Лоренса Штенка з поліцейського права у зв'язку з його вченням про управління», в якій обґрунтовуються та систематизуються основні результати досліджень у проблематиці адміністративної діяльності управлінського апарату підприємств з позиції управління фінансами та сплати податків [175, с. 45];

– 1879 р. – на території Правобережної України виникають перші фінансові установи кредитування, що вимагає введення посад управління закладом кредиту [197, с. 67];

– 1894 р. – український учений-юрист А. С. Окольський видає у Варшавському університеті наукову працю «Про поняття поліцейського права». У цьому дослідженні він вперше обґрунтовує наявність компетенцій та необхідності управління на всіх рівнях економіки [127, с. 242];

– 1898 р. – видається монографія Е. Берендтса «Досвід системи адміністративного права», в якій обґрунтовуються принципи діяльності поліції та виділяються компетенції керівників підприємств і верфній [138].

Хронологія подій XX та межі XXI століть дає змогу практично висвітлити основні етапи розвитку адміністративного права, які принципово змінили думку про суспільну безпеку на території України;

– 1914 р. – у Москві виходить книга відомого російського вченого-адміністративіста А. І. Єлістратова «Основные начала административного права», в якій вперше застосовується термін «адміністративне право», а також акцентовано увагу на компетенції управління в державній службі [112];

– 1929 р. – приймається перший Адміністративний Кодекс СРСР (зокрема й УСРР), в якому на законодавчому рівні закріплюються повноваження народних комісаріатів внутрішніх справ у боротьбі з правопорушеннями у сфері економіки;

– 1929 р. – у Харкові виходить книга відомого вченого-адміністративіста В. Л. Кобалевського «Радянське адміністративне право», в якому особлива увага приділяється категоріям «управління підприємством» [86];

– 1938 р. – в усіх університетах СРСР на юридичних факультетах вводиться обов'язковий курс адміністративного права, з вивченням діяльності державних підприємств;

– 1966 р. – виходить монографія відомого вченого-адміністративіста В. М. Манохіна «Радянська державна служба», в якій вперше розглядалася проблема відповідальності та безпечних умов праці радянських службовців [58];

– 1984 р. – приймається новий Кодекс про адміністративні правопорушення УРСР, в якому встановлюється відповідальність за порушення у сфері народного господарства та притягнення до відповідальності керівників підприємств [90];

– 1970–1990 рр. – вчені-адміністративісти радянської школи вперше звертаються до аналізу людського фактора управління, фактора управління та фактора безпеки (Б. П. Курашвілі) в державному управлінні [15; 137];

– 1991 р. – розпад Радянського Союзу, утворення незалежної України, вектори вивчення проблеми компетенцій в Україні набувають нового поштовху, у зв'язку зі зміною криміногенної ситуації, активізацією організованої злочинності та іншими негативними факторами економічного та юридичного походження.

У радянській науці проблематика компетенцій керівників підприємств висвітлювалася доволі скупо, обмежуючись лише розробкою у галузях правової відповідальності та ефективності рішень.

У нове тисячоліття правова наука України вступила зі знаннями, отриманими в ХХ ст., оскільки вітчизняна наука виявилася не готовою до різкої зміни суспільного життя й економічних відносин (утворення України як незалежної держави, перехід на ринкові моделі економічних відносин). Різке скорочення державного фінансування наукових галузей пригальмувало проведення наукових досліджень, що зумовило відставання української науки від світової.

Провівши детальне дослідження становлення категорії компетенція керівника, можна виокремити такі періоди їхнього розвитку:

І період – від зародження державності до середини ХV ст. – період Київської Русі та панування Золотої Орди;

II період – сер. XV ст. – к. XVIII ст. – перебування більшості сучасної території України під владою Литви, Польщі (потім Речі Посполитої) та доба національно-визвольних змагань;

III період – к. XVIII ст. – 1917 р. – перебування території України у складі Російської, Австро-Угорської та Османської імперій;

IV період – від 1917 р. – дотепер – характеризується радянським стилем управління.

На сучасному етапі проблематикою компетенцій керівника підприємства займаються вчені різноманітних державних установ і закладів освіти. В умовах сьогодення вивчення правових аспектів компетенцій керівника підприємства в Україні пов'язано з прізвищами В. Б. Авер'янова, Н. О. Армаш, Л. Є. Кисіль, М. В. Коваліва, А. О. Долгого та ін. Проблеми професійних компетенцій у спеціалізованих галузях економічної діяльності розглядаються в загальному аспекті [5].

Погоджуючись з В. Б. Авер'яновим, можна констатувати, що компетенція – це частина економічного життя в усіх його проявах і на будь-яких етапах розвитку й існування підприємства, тому керівник повинен рахуватися з цим складником свого життя, визначати це як окрему суспільно-соціальну категорію [2, с. 8].

Прикладне та теоретичне вивчення «компетенцій» стає основою для забезпечення отримання позитивного результату від діяльності підприємства не тільки в окремих напрямках діяльності, а й на глобальному рівні міжнародних зав'язків.

Сучасне підприємство на всіх рівнях (від працівника до керівника) та в усіх галузях діяльності (від виробництва до культури) постає перед вибором шляхів подальшого розвитку. Кінцевий результат упровадження рішень передбачити важко або неможливо, саме тому виникає потреба максимально знизити можливості настання потенційно небезпечних ситуацій. Це й обумовлює підвищений інтерес до компетенцій, як складника економічної діяльності. У контексті цього йдеться як про локальні економічні компетенції

(на рівні окремих підприємств), так і про глобальні (тобто ймовірність банкрутства підприємства як частини економіки держави).

Основними завданнями вивчення компетенцій у науковій, фінансовій, екологічній, економічній, політичній сферах діяльності підприємства є підвищення рівня захисту підприємства від негативних результатів діяльності при впровадженні рішень або планів. Різноманітність сфер активного буття підприємства породжує різноманітність компетенцій та їх реалізації. Чим більше сфер діяльності підприємства (що є результатом розвитку підприємства), тим більше компетенцій має керівник.

Різноманітність думок щодо сутності компетенцій визначається великою кількістю аспектів цього поняття і результатів його прояву в реальному часі. Категорія компетенцій має чимало визначень, які не тільки не збігаються, а іноді й суперечать одне одному. Це обумовлено недостатністю інформації щодо використання цього поняття в діяльності підприємства з позицій адміністративного права.

Основним завданням підрозділу є отримання узагальнюючого або універсального визначення компетенцій керівника як феномену сучасного підприємства, та визначення його ролі у процесі функціонування економіки країни. Виконання цього завдання дасть змогу отримати визначення компетенцій керівника в прикладному значенні незалежно від сфери діяльності підприємства.

Визначаючи міжнародне значення поняття «компетенція керівника», німецький соціолог Ульріх Бек зазначав, що «...розуміння управління – не винахід нового часу. Христофор Колумб, маючи всі навички капітана, повинен був усвідомити відповідальність перед своїми матросами. Незалежно від результату він знав, що винятково він бере відповідальність за всі ризики та небезпеки...».

Проаналізуємо термін «компетенція керівника». При цьому треба відштовхуватись від того, що при використанні цього терміну, його

складниками є такі поняття як: «ризик», «небезпека», «загроза», «криза», «можливість», «випадок».

Категорія компетенція керівника з позицій управління підприємством, як суб'єктом економіки країни та суб'єктом адміністративного права, має два складники в залежності від суб'єктного спрямування:

1) група об'єктивних складників – пов'язана з різноманітністю використання категорії для різних підприємства, які не схожі за галузями діяльності, рівнями реалізацій управлінських рішень та ймовірністю настання негативних наслідків від упровадження рішень або форми власності підприємства (наприклад, компетенція керівника державного підприємства та компетенція керівника приватного підприємства є різною з позицій відношення до економіки країни);

2) група суб'єктивних причин, тобто використання компетенцій керівника в повсякденному житті підприємства та вирішення певних задач кожен день як його невід'ємного складника (закупівля певних груп товарів, кадрові рішення, переговорні процедури тощо). У цьому аспекті існують інтуїтивні моменти, які спираються на «життєвий досвід», «досвід спеціаліста» та побутові умови застосування, наприклад, компетенція як можливість вибору, ймовірність збитків, компетенція з позиції як ймовірність негативних наслідків прийнятого управлінського рішення, компетенція як відповідальність, компетенція як система підготовки та мотивація.

Результатом цього є різні варіації визначень поняття компетенції керівника для різних сфер діяльності підприємства, але при цьому трактування кінцевої мети застосування терміну збігається. Концепції компетенцій мають різні джерела, оскільки вони виступають частиною багатьох галузей і наук. У практичному застосуванні термін «компетенція» стає необхідним при визначенні можливостей і варіацій одержаних результатів при здійсненні певних як процедурних, так і нестандартних дій в управлінні підприємством.

Багатогранність застосування терміну дає підстави констатувати про «різнобарвність» поняття та його універсальність для всіх без винятку сфер діяльності підприємства. З огляду на варіанти застосування, його можна назвати «універсальним» терміном для адміністративного права з позицій управління підприємством, як суб'єктом економіки.

Однак основною характеристикою компетенцій керівника за будь-якого його застосування – є обов'язковість реалізації.

З погляду соціальної значущості, компетенцію тлумачать як проблему реалізації наданих повноважень та ймовірності настання негативних наслідків. При цьому джерелом виникнення негативних наслідків виступає підприємство як група людей, яка займається певною діяльністю і намагається отримати певний результат від цієї діяльності. Компетенція керівника відображатиме значущість цієї діяльності та її результатів як для конкретної групи людей або підприємства, так і економіки держави загалом.

Станом на сьогодні відомо близько 200 визначень терміна «компетенція», що підтверджує припущення про багатоманітність його застосування [185, с. 98].

У сучасній науковій літературі існує думка про те, що слово «компетенція» має латинське коріння. У латинській мові «*competere*» означає «взаємно прагну, відповідаю, підхожу».

У словнику української мови компетенція визначається як «коло повноважень, прав, обов'язків особи чи органу, визначене законом або статутом» [166, с. 289]. Схоже тлумачення компетенції наведено в «Енциклопедії державного управління»: «Компетенція – сукупність прав, обов'язків і повноважень органу або посадової особи, визначених законодавством, які вони можуть застосовувати для виконання своїх функцій» [60, с. 613].

В енциклопедичному словнику сучасної української мови під компетенцією трактують «коло повноважень, що надані конкретному органу

або особі для здійснення певних функцій, а також знання та досвід у певній галузі» [59, с. 358]. У Новому тлумачному словнику української мови слово «компетенція» трактується як «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи» [125, с. 874].

В. П. Решетило та Ю. В. Федотова відзначають, що поняття «ризик» відображає ступінь взаємозв'язку та взаємодії його складових елементів, таких як суперечливість, альтернативність і невизначеність. Оцінюючи ризик, слід враховувати три основні компоненти:

- 1) ймовірність досягнення бажаного результату (успіх);
- 2) ймовірність виникнення небажаних наслідків (невдача) при виборі альтернативи;
- 3) ймовірність відхилення від поставленої мети.

На думку вчених, суперечлива природа ризику проявляється у зіткненні об'єктивно існуючих ризикованих дій з їх суб'єктивною оцінкою (визначенням ймовірності результату). Одні й ті самі дії, здійснювані під час вибору, можуть бути сприйняті різними людьми як ризиковані або, навпаки, як обережні, без будь-якого ризику [153, с. 150].

На початку ХХ ст. проблеми компетенцій було активізовано у політичній сфері, зокрема розкрито основну концепцію політичного управління: «Компетенція – це єдність обставин та індивідуально-групових переваг або критеріїв оцінки ситуації, на основі яких приймається оперативне рішення» [140].

На думку вітчизняного вченого-економіста М. С. Клапківа, компетенція – це вміння використати знання, навички, досвід у конкретно даних умовах, досягнувши при цьому максимально позитивного результату [85, с. 179].

У сучасному науковому економічному просторі існує кілька основних визначень компетенції. На думку С. М. Ілляшенка, компетенція – це особиста здатність спеціаліста вирішувати певний клас професійних завдань. В управлінні персоналом найчастіше під компетенцією розуміють формально

описані вимоги до особистих, професійних та ін. якостей кандидата на посаду співробітника чи до групи співробітників компанії [73, с. 10]. Економіст І. Ю. Івченко пропонує галузеве трактування цього поняття і визначає, що «компетенція управління підприємством – це надані можливості та важелі для досягнення максимального економічного ефекту» [72, с. 18].

Автори підручника «Економічний ризик» дійшли висновку, що «компетенція – об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з реалізацією повноважень посадовою особою підприємства щодо подолання невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату» [111, с. 22].

На думку вченого-правовика М. В. Коваліва, «компетенція – сукупність юридично установлених повноважень, прав і обов'язків конкретного органа чи посадової особи; визначає його місце в системі державних органів (органів місцевого самоврядування); правовий зміст поняття «компетенція» складається з таких елементів: предмети підпорядкування (коло об'єктів, явищ, дій, на які поширюються повноваження); права й обов'язки, повноваження органа чи особи: відповідальність; відповідність поставленим цілям, задачам і функціям» [5, с. 115].

Серед різних видів ситуацій, з якими в реальному житті стикається суб'єкт історичної дії (визначені, невизначені ситуації, ситуації, в яких поєднуються невизначеність і ризик, тощо), особливе місце все-таки посідають ситуації (а не обставини, умови й обстановка) подолання невизначеності шляхом прийняття рішень окремою людиною або посадовою особою [141, с. 34].

Натомість Н. О. Армаш запропонувала таке визначення поняття компетенції: «компетенція (як категорія публічного права) – це правовий засіб, який дає змогу визначити роль і місце конкретного суб'єкта в

керівничому процесі, шляхом законодавчого закріплення за ним певного об'єму публічних справ» [14, с. 34].

У літературі можна знайти ще безліч варіацій тлумачення терміна «компетенція». Інтерпретація цієї категорії залежатиме від галузі діяльності підприємства, кількості співробітників, основних завдань підприємства та рівнів впливу такого підприємства на стан розвитку економіки країни, форми власності підприємства та складу власників.

Аналіз категорії «компетенція керівника» з позиції науки адміністративного права дає підстави стверджувати, що можливо виділити окремі риси цієї категорії, з урахуванням того, що ця категорія має дуалістичну природу: з одного боку – охоплює економічний аспект діяльності підприємства (прибуток, рентабельність, податки), а з іншого – є частиною адміністративного права (функції, форми, методи управління, нормативна база для управління).

З урахуванням цього твердження, можливо виокремити такі риси категорії «компетенція керівника»: ситуаційність, ймовірність, невизначеність, альтернативність, випадковість, конкретність настання, результативність, статичність, особистісне (індивідуальне) направлення та екстремальність [19, с. 7–8].

У процесі аналізу наведених рис з'являється можливість розкрити складники сутності цього терміна, як прикладного соціально-філософського поняття. Це, натомість, сприятиме визначенню того, що саме маємо на увазі під поняттям «компетенція керівника» при управлінні підприємством, як суб'єктом економіки:

– *ситуаційність* означає, що реалізація компетенції керівником підприємства має враховувати моменти виникнення окремих ситуацій, щодо яких потрібне втручання та часові обмеження прийняття рішення;

– *ймовірність* впливає з можливих варіантів вибору в момент прийняття рішення та їх реалізації і впливу суб'єкта компетенцій на об'єктивні реалії. Фактична поведінка керівника підприємства передбачає

мотив суб'єктивного погляду на одержання результату (як правило, позитивного) від власних дій;

– *невизначеність* – як відсутність достовірної інформації та достатньо чіткої системи планування рішень та їх реалізації для майбутнього періоду часу, а також неможливість передбачити результат дій, при цьому основним критерієм є правильність рішення і плановість втілення його в життя;

– *альтернативність* передбачає існування декількох варіантів рішень для певного періоду часу або необхідності, але варіативність – це вибір оптимального варіанту для досягнення цілей або найменш шкідливих варіантів;

– *випадковість* визначає обмеженість суб'єкта компетенцій у прогнозуванні реакцій або наслідків, при цьому включається механізм непередбачуваних подій або неправильного виконання рішень, не запрограмованих при прийнятті рішення, відхилення можуть призвести до недосягнення цілі або досягнення її з більшими втратами, ніж планувалося;

– *конкретність* – це наявність нормативної бази регламентації компетенції керівника підприємства та необхідність дотримання алгоритмів і процедур прийняття та впровадження рішень на підприємстві;

– *результативність* означає, що кінцевим результатом прийнятого рішення керівником підприємства є практичний результат від дій суб'єкта, але з урахуванням відхилень у процесі реалізації поставленого завдання, тобто результат може не збігатися із запланованим завданням як у негативний, так і позитивний боки;

– *статичність* – компетенція керівника підприємства постійна в часі і просторі щодо діяльності такого підприємства;

– *особистісне* (індивідуальне) спрямування означає, що компетенція, як правило, діє в бік певного суб'єкта чи групи суб'єктів на підприємстві, але навіть при груповому впливі кожен елемент групи по-різному виявляється, впливає й сприймає поняття компетенції керівника підприємства, що

обумовлено індивідуальними психологічними, соціальними та біологічними особливостями працівника;

– *екстремальність* – реалізація компетенцій керівника здійснюється і в умовах загрози діяльності підприємства та різноманітних негативних явищ [19, с. 7–8].

Як зазначає психолог І. М. Сопілко, саме невизначеність стає базовою основою виникнення компетенцій як елемента прийняття рішення, оскільки є більш багатою за гносеологічним, психологічним, комунікативним і практико-праксеологічним змістом, аніж схеми віддзеркалення дійсності в людській свідомості, що не враховують моменту невизначеності в актах ухвалення рішень [168, с. 182].

У кожному елементі присутня особливість суб'єктивного сприйняття компетенцій як невід'ємної частки сучасного економічного життя на всіх рівнях і в усіх проявах у державі.

Отже, компетенція керівника – це невід'ємна частина діяльності будь-якого підприємства, незалежно від розмірів та форми власності. Вона породжується невизначеністю та відсутністю достатньо повної інформації про економічну подію чи явище, щодо якого приймається рішення, неможливістю чіткого прогнозування розвитку подій у подальшому. Компетенція виникає лише тоді, коли рішення вибирається на альтернативному підґрунті (тобто має кілька можливих варіантів), і при цьому в суб'єкта, який приймає рішення, немає впевненості, що прийняте рішення буде найефективнішим або (що іноді важливіше) оптимальним з усіх можливих варіантів.

Пропонуємо такий варіант визначення терміна «компетенція керівника», як базового поняття економічної діяльності підприємства: компетенція керівника підприємства – це сукупність нормативного забезпечення діяльності керівника підприємства та умова активної реалізації наданих повноважень, що спрямована на забезпечення стабільності існування та діяльності підприємства, з одного боку, та протидію ймовірності,

випадковості та небезпечності в екстремальній ситуації вибору рішень у діяльності підприємства, що призведуть у майбутньому до отримання певного очікуваного результату або результату, який суб'єкт не очікував, але який був можливим і відхилився від поставленої мети, – з іншого.

Фактично компетенцію керівника підприємства можна представити як модель поведінки керівника підприємства, в якій суб'єкт намагається зняти об'єктивну невизначеність, за допомогою практичних дій за неможливості передбачення розвитку ситуації у майбутньому.

Важливо розглядати компетенцію керівника підприємства як самостійний і самодостатній компонент правової діяльності загалом, та економічної діяльності підприємства зокрема.

1.2 Основні складові адміністративного статусу керівника підприємства

Однією з проблем методу адміністративного права при регулюванні суспільних відносин є наявність у суб'єктів правового статусу. Однак станом на сьогодні відсутні розробки в цьому аспекті при розгляді категорії «керівник підприємства», особливо щодо регулювання цього питання з позицій науки адміністративного права.

У системі реалізації своїх компетенцій як частини правового статусу, керівник підприємства використовує чималий масив нормативного матеріалу з трудового права, інформаційного права, фінансового права та інших галузей права. Тому можна розглядати керівника підприємства як посадову особу.

Проблема з'ясування змісту поняття «посадової особи» традиційно розглядається наукою кримінального права – для встановлення кола осіб, які підлягають підвищеній кримінальній відповідальності за суспільно небезпечні дії, пов'язані із службовою діяльністю, та адміністративістами – при класифікації державних службовців [58]. Водночас питання про

особливості правового статусу посадових осіб розглядаються у сфері наук трудового та господарського права.

Очевидно, проблема розуміння посадових осіб, окрім протиборства двох тенденцій – розширеного та звуженого тлумачення, ускладнюється ще й галузевим підходом.

Прихильники галузевої теорії компетенції, низка вчених, зокрема В. В. Цветков, О. І. Щербак, О. М. Кониченко [93, с. 30; 187, с. 148] та ін., справедливо зазначають про необхідність напрацювання єдиного для всієї системи права поняття «посадової особи», яке мало б прикладне та методологічне значення для кожної його галузі. Намагання вирішити цю проблему спостерігається у працях О. В. Петришина, Ю. П. Битяка, М. В. Ковалю, В. І. Данильчика, О. А. Задихайло [64; 136, с. 14, 17–26; 89, с. 45–53; 24, с. 74].

Однак прискорює вирішення цього питання і виникнення багатьох недержавних структур, потреба правозастосовної практики (зокрема, існування у Кодексі України про адміністративні правопорушення складів адміністративних проступків, суб'єктами яких можуть бути тільки посадові особи).

Така думка загалом є прийнятною, адже з погляду різноманітності форм власності неможливим є використання обмеженого державним чи громадським сектором поняття «посадової особи», наявного нині у юридичній літературі і передбаченого у ст. 2 Закону України «Про державну службу», ст. 14 Кодексу України про адміністративні правопорушення [53, с. 83; 22, с. 136].

Наукові підходи до класифікації джерел адміністративного права, що регулюють категорію компетенції керівника підприємства, визначаємо як: системний рівень (І) – нормативні акти державного рівня (закони України та Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України); функціональний рівень (ІІ) – нормативні акти, що визначають відповідальність керівника підприємства (Кодекс про адміністративні правопорушення України,

Кримінальний кодекс); галузевий рівень (III) – нормативні акти, що регулюють економіку країни (закони України, міжнародні нормативні акти); компетентнісний рівень (IV) – визначають процеси управління на конкретному підприємстві (алгоритми, інструкції, положення).

У контексті цього бачення змісту єдиного поняття «посадової особи» ґрунтується на тому, що: а) посадова особа – це службовець держорганів, підприємств, установ, організацій різних форм власності; б) посадова особа – службовець, наділений владними повноваженнями. Неможливість посилення на «державно-владні повноваження» обумовлена тим, що їх, згідно зі ст. 2 Закону України «Про державну службу», реалізують лише посадові особи державних органів влади та їх апарату [143]. Оскільки найвищу ступінь владності та обов'язковості дій для суб'єктів, до яких вони звернені, відображає термін «розпорядчі», то предметом розгляду є владно-розпорядчі повноваження; в) наявна необхідність органічного поєднання офіційного критерію (владних повноважень) та матеріальних ознак посадових осіб (здійснення управлінських функцій), яка відображає єдність цих аспектів у реальній службовій діяльності.

З позицій адміністративного права та питання компетенцій, посадова особа – це службовець державних органів влади, органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій різних форм власності, діяльність якого, з метою реалізації управлінських функцій, має владно-розпорядчий характер та спрямована на організацію та забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом реалізації наданих компетенцій.

Запропоноване визначення «посадової особи» може бути використане у ст. 14 проекту нового КпАП, у підготовці «Основ законодавства (Закону) України про службу».

Така позиція дає підстави стверджувати, що керівники підприємств є частиною посадових осіб. Це дозволяє виділити окремі ознаки керівників підприємств як посадової особи.

Учені-юристи їх специфічними, особливими ознаками вважають:

1) перебування на чолі організації чи її структурного підрозділу [18, с. 36; 54] або певного службового колективу [114; 136, с. 32] чи керуючої системи [77, с. 6];

2) управління об'єктом, здійснюване керівником, має внутрішній, у межах організаційної структури керованої системи, та організаційний характер [50, с. 6].

У діяльності керівника представлені обидва аспекти організації – структурний (наприклад, формування адміністративного колективу) та функціональний (створення та підтримка стану впорядкованості в очолюваній соціальній системі).

У контексті цього А. П. Денисенко та В. І. Кіяшко зазначають, що керівник організовує підпорядковану йому систему управління і сам процес управління, шляхом прийняття наказів, якими оформляється впорядкування системи (наприклад, затвердження схеми управління, регулювання чисельності працюючих об'єктів, їх режим, змінність, правове становище); та реалізації функцій з організації керованого апарату (розробка положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій тощо) [84, с. 221; 50, с. 6];

3) управління підлеглими здійснюється на основі прямого підпорядкування. З цього приводу О. В. Петришин зазначає, що «підпорядкування як атрибут владних відносин, набуває у правових відносинах характеру юридичної залежності однієї сторони від іншої: для посадової особи встановлюється зміст і межі юридичного владарювання, шляхом надання повноважень, для громадянина – відповідні юридичні можливості і обов'язки, шляхом наділення суб'єктивними правами і юридичною відповідальністю» [136, с. 26]. Натомість Н. Башмакова підкреслює, що «керівник, як суб'єкт влади, може здійснювати свої повноваження тільки тоді, коли вони забезпечені обов'язками інших суб'єктів підпорядковуватись його велінням» [18, с. 27];

4) повноваження керівника, як різновиду посадових осіб, за своєю природою є владними, а за характером – адміністративно-розпорядчими;

5) винятковою прерогативою цієї категорії посадових осіб, юридичною формою вищезгаданих повноважень є прийняття в межах компетенції управлінських рішень, видання актів управління [192, с. 77];

6) визначають юридичний зміст відносин, які встановлюються ними в очолюваних організаціях – шляхом закріплення за підлеглими обов'язків, надання їм прав, перерозподілу та позбавлення їх;

7) керівники – суб'єкт підвищеної, т. зв. управлінської відповідальності за результативність усіх аспектів діяльності підвідомчих їм об'єктів [134, с. 67–70].

Деякі автори характерними для цієї категорії посадових осіб вважають і такі ознаки, як активність керівника у встановленні відносин між різними рівнями управління – підлеглими та вищими управлінськими ланками (Ю. В. Ісаєв); організаційно-правовий спосіб заміщення посади.

Однак при визначенні поняття «керівник», слід скористатися категорією «адміністративна влада», запропонованою у працях О. Г. Вагонової та А. Р. Ришетнік, оскільки вона виступає природним елементом соціального утворення, сутністю будь-якої організації. Водночас адміністративна влада – це правовідносини, побудовані на засадах ієрархії, в яких один суб'єкт приймає рішення, віддає розпорядження, здійснює контрольну чи координаційну роботу, поведінка другого суб'єкта – спрямовується владною нормою, її немає без посади, яка, з одного боку, визначає можливості керівника діяти на власний розсуд, дає простір для творчості, а з іншого – встановлює межі адміністративної влади.

Адміністративна влада – не тільки суб'єктивне право керівника спрямовувати волю підлеглих, але й обов'язок робити це правильно, законно, мудро. Тому функцію керівництва колективом вони несуть як певне соціальне служіння суспільству, тобто відповідають перед суспільством за правильне використання адміністративної влади.

Про доцільність використання категорії «адміністративна влада» при визначенні поняття «керівник», свідчить і її універсальний характер у часі і

просторі. До того ж адміністративна влада – це відносини глибоко моральні, які ґрунтуються на особистому авторитеті того, хто визначає поведінку інших.

Відповідно елементами поняття «адміністративна влада» з позицій компетенцій керівника підприємства є:

а) владна воля – психологічний елемент адміністративної влади, бажання, спрямоване на досягнення певної мети і реалізація цього бажання шляхом детермінації поведінки іншої особи;

б) повноваження, які випливають із службової посади. Основою, головним інструментом адміністративної влади є комплекс таких повноважень: право приймати, звільняти, та просувати працівників по службі; давати розпорядження та контролювати їх виконання, заохочуючи, чи караючи. Завдяки їм керівник може здійснювати певні зміни в об'єктивному світі;

в) авторитет, який об'єктивно виступає як відповідність функцій адміністративної посади інтересам суспільства, визнання суспільством соціальної важливості тієї посади, яку посідає керівник [34, с. 13–20; 154, с. 49–63];

г) відповідальність, яка визначена чинними нормативними актами та є частиною суб'єктивного складу діяльності керівників органів виконавчої влади та державних підприємств;

д) компетентність, як глибока обізнаність та професійна придатність керівника виконувати обов'язки;

е) продуктивність, як основний елемент діяльності, визначається як кінцевий продукт діяльності органу виконавчої влади, підприємства, установи, організації.

У контексті цього категорія «адміністративна влада» охоплює загальні та специфічні ознаки поняття «керівник». Тобто місце керівника в організаційному та виробничому просторі доцільно позначати як його перебування на чолі певного формально-організованого колективу, оскільки

керівники можуть бути на різних рівнях управлінської системи – на найвищому рівні, у середній та низовій ланках.

Чимало науковців відносять до специфічних ознак поняття «керівник» такі: відповідальність, організаційно-правовий спосіб заміщення посади та активне сприяння керівника встановленню відносин між різними рівнями управління. Адже проблема відповідальності в управлінні має переважно практичне значення. Тому обов'язок керівника як різновиду посадових осіб нести юридичну відповідальність з теоретичної і практичної точок зору, слід трактувати радше як елемент його правового статусу, а не самого поняття «керівник».

Не можна вважати визначальною ознакою поняття «керівник» також і організаційно-правовий спосіб заміщення ним посади, оскільки з його допомогою вирішуються питання організації служби загалом.

Щодо активного сприяння керівником установам відносин між різними рівнями управління – то це не що інше, як лише одна із сторін його організаційної діяльності.

Отож керівники – це різновид посадових осіб, наділених адміністративною владою стосовно очолюваного ними певного формально-організованого колективу, які здійснюють внутрішню організаційне управління ним.

Беручи до уваги основні організаційно-технічні принципи управління, визнаючи справедливність міркувань з цього приводу О. І. Щербака, А. П. Денисенко, І. І. Задоя [50, с. 19–21; 65, с. 35–41; 192, с. 77–78], слід розрізняти:

а) лінійних керівників – які здійснюють комплексне управління об'єктом загалом та усіма його підрозділами, зокрема, через реалізацію переважно адміністративно-розпорядчих повноважень, несуть відповідальність не тільки за результати особистої праці, але й за організацію діяльності членів керованого колективу (керівники держорганів, підприємств, установ, організацій різних форм власності та їхні заступники);

б) функціональних керівників – керують у межах організаційних структур виконанням певних функцій управління, або елементами цих функцій, здійснюють організаційну, інформаційну, економічну, правову, матеріально-технічну підготовку управлінських рішень (керівники підрозділів апарату управління та структурних підрозділів держорганів, підприємств, установ, організацій різних форм власності та їхні заступники).

Отже, на відміну від інших посадових осіб, керівник підприємства є лінійним керівником. Специфіка положення керівника підприємства як частини апарату управління, дає змогу визначити економічні та інформаційні важелі управління.

Передусім слід зазначити, що згідно з Господарським кодексом в умовах ринкової економіки підприємства виступають основними суб'єктами підприємництва, єдиною законодавчою базою правових, економічних і соціальних основ їх організації та діяльності – незалежно від форм власності на засоби виробництва та інше майно. Водночас цілісне уявлення про правову регламентацію сучасних економічних відносин неможливе також без урахування законодавчих актів про власність, оподаткування, кооперацію, оренду, землю та ін.

Однак, незалежно від організаційної форми та форми власності на майно, будь-яке підприємство, відповідно до господарського законодавства, виконує три соціальні ролі: 1) виробництво товарів, виконання робіт чи надання послуг; 2) господарювання – розпорядження майном і здійснення економічних функцій у своїй системі; 3) управління процесами праці, виробництва, господарювання, соціальним розвитком, розвитком самої системи управління.

Загальновизнано, що ефективність діяльності підприємства залежить від оптимальної організації управління ним. Центральне місце в управлінні ним займає його адміністрація – специфічна частина трудового колективу, яка здійснює управління в процесі професійної діяльності. Її природа – двояка: з одного боку, через неї забезпечується участь підприємства як

суб'єкта права у різних правовідносинах, а з іншого – це орган управління підприємством, наділений владними повноваженнями стосовно трудового колективу, як об'єкта управління. Наявність таких повноважень стала приводом для визнання деякими вченими-юристами адміністрації підприємства державним органом [135, с. 3–36; 183, с. 8–39]. Однак, на відміну від держорганів, владні повноваження адміністрація завжди реалізує у межах конкретного підприємства.

До того ж, як підкреслював В. В. Копейчиков, органом держави є не одна особа чи група осіб (апарат управління), а певна державна організація, яка має існувати і функціонувати самостійно. Адміністрація ж не є такою організацією [63, с. 103–107].

На сьогодні в науці управління недостатньо розроблене питання про коло осіб, які складають адміністрацію підприємства. Адже відомо, що надмірне його розширення – не виправдане, оскільки розмиває поняття управління, позбавляє його чіткості, спричиняє неправильні висновки щодо статусу та ролі значного кола працівників.

Так, у широкому розумінні до адміністрації як апарату управління підприємством, доцільно відносити:

- вищу ланку – керівника підприємства, його заступників, керівників структурних підрозділів централізованого апарату управління;
- середню – керівників структурних підрозділів підприємства (виробництв, цехів);
- нижню – начальників змін, майстрів, бригадирів.

Усі вони за характером виконуваних повноважень є посадовими особами, які наділені правом приймати та організовувати виконання рішень, обов'язкових для інших працівників підприємства.

У вузькому розумінні адміністрацію підприємства складають керівники першого рівня, які виконують тільки управлінські функції, тоді як керівники другого і третього рівнів – ще й виробничо-господарські.

З огляду на викладене, специфіка становища керівника підприємства як різновиду посадових осіб, полягає в тому, що він здійснює владно-розпорядчу діяльність у межах підприємства і, відповідно до згаданих вище соціальних ролей, виконуваних основною організаційною ланкою виробничо-господарської сфери, виступає водночас у трьох іпостасях: як представник юридичної особи, представник колективу працівників, керівник адміністрації. Це свідчить про складність його діяльності, дає підстави вважати, що керівник підприємства діє у трьох різних «площинах», які, хоч і взаємопов'язані між собою, мають суттєві відмінності.

З урахуванням особливостей предмета адміністративного права, надалі в аналізі розглядатимемо статус керівника підприємства переважно як керівника адміністрації, його управлінські функції.

Як уже зазначалося, нині відсутні комплексні теоретичні розробки поняття та структурних елементів адміністративно-правового статусу керівника підприємства. Тому з метою вирішення цієї проблеми, цілком виправданим є проведений аналіз відповідної юридичної літератури стосовно правового статусу адміністрації державних підприємств, керівника виробничого об'єднання, посадових осіб.

Зокрема, стосовно місця і ролі адміністрації державних підприємств сформувався такі твердження:

– це орган державного управління (теоретики адміністративного права та представники загальної теорії права) [58; 118; 181, с. 88–89];

– державне підприємство – державний господарський орган, а адміністрація – орган управління самого підприємства (представники господарського права) [51, с. 13–19];

– і державне підприємство, і його адміністрація – це органи державного управління (цивілісти) [186, с. 77];

– ані державне підприємство, ані його адміністрація не є державними органами [134];

– це специфічний орган, який здійснює функції представника держави та господарської організації, юридичної особи;

– це керівна ланка підприємства [63, с. 107].

Отже, донедавна трактування становища адміністрації державних підприємств як органу державного управління, у науковій літературі було досить поширене. Водночас представники науки адміністративного права підкреслювали, що не адміністрація, а державне підприємство є суб'єктом адміністративного права [117; 174; 122, с. 258, 273–274].

Але ж саме адміністрація підприємства посідає центральне місце в управлінні підприємством, здійснює широке коло управлінських функцій у межах підприємства і виступає від імені підприємства у зовнішніх стосунках.

Саме такий підхід до статусу адміністрації, як суб'єкта адміністративного права, обґрунтувала М. Г. Шульга [190, с. 8].

Визнання правосуб'єктності адміністрації, розробка її адміністративно-правового статусу значно збагатили теорію адміністративного права. Водночас, як і раніше, сфера дослідження була обмежена тільки державним сектором і не відображала різноманіття сучасного економічного життя.

Окрім того, і посадові особи, що входять до складу адміністрації, здатні реалізувати свою правосуб'єктність [5].

Це простежила у своїй експертній праці й Н. О. Армаш. Згідно з ученою директор виробничого об'єднання, а не загалом адміністрації, є самостійним суб'єктом державного управління. Зокрема, спираючись на категорію науки державного управління – «правовий статус суб'єкта управління», дослідниця визначає статус керівника виробничого об'єднання як такий, що «відображає можливість відповідної особи мати права та юридичні обов'язки, що належать усім іншим керівникам цього рангу» [14, с. 7].

Як бачимо, запропоноване автором визначення радше характеризує правовий статус посади керівника. Але коли йдеться про правовий статус службовців, посадових осіб, то мається на увазі правовий статус суб'єктів

адміністративного права. Посада ж не може бути таким суб'єктом. З іншого боку, поняття «статус посади» однаковою мірою може бути застосоване до різних категорій службовців – а це дає підстави стверджувати, що за характером праці, обсягом повноважень вказані службовці не відрізняються.

У такий спосіб, торкаючись адміністративно-правового статусу суб'єктів адміністративного права, і зокрема керівника виробничого об'єднання як різновиду посадових осіб, доцільно використовувати термін «правовий статус посадових осіб».

Щодо елементів правового статусу, то у науковій літературі з цього приводу існують різні їх переліки.

Зокрема, як складові правового статусу адміністрації державного підприємства, запропоновано виділяти цілі, функції, компетенцію, взаємовідносини з місцевими радами народних депутатів, вищими ланками управління, трудовим колективом (М. Г. Шульга); керівника виробничого об'єднання – цілі, завдання, функції, повноваження, відповідальність (Ю. В. Ісаєв); посадових осіб – юридичне, державно-владне повноваження та юридична відповідальність (О. В. Петришин) чи найменування посадової особи; місце в службовій ієрархії, функції, повноваження, гарантії реалізації повноважень, відповідальність (Н. В. Янчук) [194, с. 22–24].

Вирішуючи проблему структури правового статусу керівника підприємства, необхідно враховувати специфіку становища його носія (керівника підприємства) та галузеву приналежність норм, що регламентують такий статус. Власне, це означає, що не всі вищезгадані елементи можуть бути віднесені до структури адміністративно-правового статусу керівника підприємства.

Так, адміністративно-правовий статус керівника підприємства передбачає: а) його становище у системі управління підприємством, яке характеризують організаційно-правові способи заміщення посади, підпорядкування, способи реалізації керівником єдиноначальності, співвідношення єдиноначальності керівника із самоуправлінням трудового

колективу; б) компетенцію та її реалізацію; в) нормативну базу різних рівнів; г) відповідальність за результати реалізації компетенцій.

Необхідність її використання як елемента адміністративно-правового статусу керівника підприємства, зумовлена тим, що це поняття притаманне лише діяльності органів управління та посадових осіб. А керівник підприємства є одним із різновидів посадових осіб. Оскільки у загальних (щодо різних форм власності) рисах компетенція керівника підприємства окреслюється державою за допомогою правових норм, то вона постає перед нами як юридичне явище. Такі правові норми регулюють відносини: між уповноваженими державою органами та керівником підприємства; між керівником підприємства та об'єктами управління; між керівником підприємства та іншими органами управління підприємством. Водночас компетенція відображає (але не передбачає) функції, шляхом закріплення у відповідному правовому акті завдань керівника підприємства, а також повноважень, спрямованих на досягнення цих завдань. Тобто компетенція – не що інше, як юридичний вияв функцій їх носія.

Обов'язок нести адміністративну відповідальність – за неналежне виконання компетенції чи перебільшення її обсягу [28, с. 11].

З погляду матеріального змісту, він як статус однієї з категорій посадових осіб, є різновидом спеціальних посадових статусів особи та підвидом – стосовно адміністративно-правового статусу посадових осіб.

У такий спосіб адміністративно-правовий статус керівника підприємства – це закріплене нормами адміністративного права його місце і роль, характер і зміст діяльності у системі управління підприємством, який характеризує: а) становище керівника у системі управління; б) його компетенцію; в) його обов'язок нести адміністративну відповідальність у зв'язку з виконанням ним наданої компетенції.

1.3 Правове становище керівника в системі управління підприємством та його адміністративна відповідальність

Згідно зі ст. 65 Господарського кодексу України управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і принципів самоврядування трудового колективу. А це й означає, що:

а) законодавець намагається у певний спосіб урівноважити права трудового колективу та інтереси власника майна підприємства. Водночас привертає увагу той факт, що на відміну від практики минулих літ, кодекс не містить таких звичних понять, як демократичний централізм, централізоване керівництво, орган контролю;

б) підприємствам – незалежно від форми власності на майно – надана рівна можливість самостійно обирати найбільш прийнятний варіант побудови системи управління, базовим нормативним регулятором якої виступає статут підприємства, затверджений власником його майна [41].

Загалом систему управління підприємством можна окреслити як: суб'єкти управління, об'єкт управління та суб'єкт-об'єктні відносини.

Відповідно до чинного законодавства України суб'єктами управління підприємством можуть виступати:

1) власник майна підприємства, якщо своє право з управління він реалізує безпосередньо – приватний власник; загальні збори кооперативу, трудового колективу як колективу власників, акціонерного товариства; збори учасників товариств з обмеженою (додатковою) відповідальністю; Верховна Рада України та місцеві ради народних депутатів;

2) уповноважені власником органи – управління кооперативу, підприємства, заснованого на власності трудового колективу; рада акціонерного товариства (спостережна рада); дирекція товариств з обмеженою (додатковою) відповідальністю; органи управління державним майном, органи управління комунальним майном, відповідно до ст. 65

Господарського кодексу України [41];

- 3) адміністрація, очолювана керівником підприємства;
- 4) органи, що реалізують повноваження трудового колективу.

Окрім зазначених, ще одним суб'єктом управління підприємством можуть бути органи, яким право з управління підприємством надано власником чи уповноваженим ним органом у порядку делегування. Але за умови, що на такий орган управління буде дана пряма вказівка у статуті підприємства, або він представлятиме водночас інтереси як власника, так і трудового колективу.

Система управління певних організаційних форм підприємництва має деяку специфіку. Зокрема, у селянських (фермерських) господарствах і товариствах з розширеною відповідальністю система суб'єктів управління представлена лише їх керівниками та – за наявності найманих працівників – органами, що реалізують повноваження трудового колективу. А на підприємствах, заснованих на власності членів трудового колективу, згадані вище 1 та 4 суб'єкти співпадають.

Основною характеристикою становища керівника в системі управління підприємством є те, що він, як посадова особа, наділений відповідними правами, виконує функції інтегратора (організації та координації) спільної праці підлеглих, здійснює свою діяльність на засадах єдиноначальності та колегіальності, несе персональну відповідальність за результати роботи підприємства загалом. Роль і місце керівника підприємства визначають його владні повноваження, вид (адміністративно-розпорядчі) і рівень яких (стосовно усього колективу) дає змогу охарактеризувати його положення в структурі працівників апарату управління підприємством та його адміністрації. При здійсненні наданих адміністративно-розпорядчих повноважень, він виступає не лише від імені очолюваного підприємства, а й від імені власника майна підприємства.

У контексті цього розкрити зміст викладених положень дозволить з'ясування: а) організаційно-правових способів заміщення керівником

підприємства посади; б) видів його підпорядкування; в) способів реалізації ним єдиноначальності; г) співвідношення єдиноначальності керівника підприємства із самоврядуванням трудового колективу.

Одним із основних прав власника з управління підприємством є право наймати керівника підприємства. З огляду на предмет дослідження і з урахуванням специфіки адміністративно-правових відносин, простежимо це на прикладі приватного підприємства (у тих випадках, коли власник сам не виступає керівником підприємства), колективних підприємств, заснованих на власності трудового колективу, статутних товариств (акціонерного, товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю), державних підприємств.

Виняток становлять кооперативи, селянські (фермерські) господарства, товариства з розширеною відповідальністю, казенні підприємства. Специфіка їх діяльності зумовила правомірність вести мову не про найняття, а лише про особливі способи заміщення посад їх керівниками.

Так, керівник кооперативу обирається з переліку його членів, що означає: він займає посаду на основі членських відносин, а не за наймом. Тому і контракт з ним не укладається. А згідно зі ст. 4 Закону України «Про фермерське господарство» головою господарства є його засновник або особа – правонаступник. Виконання своїх обов'язків та використання прав голови у певних умовах він може доручити одному із членів господарства [151].

Із принципу необмеженої та солідарної відповідальності кожного з учасників повного товариства впливає право кожного на самостійні дії від імені товариства. З урахуванням цього, ведення справ здійснюється за загальною згодою усіх учасників, або кількома чи одним з них (ст. 65 Господарського кодексу) [41]. Тобто фігура керівника має місце лише в останньому випадку. А обсяг його повноважень визначається дорученням, яке має бути підписано рештою учасників товариства.

Керівником командитного товариства, відповідно до ст. 133 Цивільного кодексу, є: а) єдиний учасник з повною відповідальністю – саме

цей факт, а не обрання, призначення чи доручення стає підставою для зайняття посади і самостійного управління справами; б) один із учасників з повною відповідальністю – якщо таких учасників двоє і більше – за дорученням, яке підписується рештою учасників з повною відповідальністю [188].

Керівник казенного підприємства приймається на посаду і звільняється з посади міністерством чи іншим центральним органом виконавчої влади за погодженням з Кабінетом Міністрів України.

Залишені також поза увагою фондова біржа, яка згідно з п. 1 ст. 33 Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» є акціонерним товариством, що зосереджує попит і пропозицію цінних паперів, сприяє формуванню їх біржового курсу; а також товарна біржа – оскільки не ставить за мету одержання прибутку (Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки») [147].

Не розглядаються окремо також малі підприємства, підприємства, засновані на власності громадської та релігійної організації, спільні підприємства, підприємства, засновані на власності юридичних осіб та громадян інших держав – у зв'язку з неможливістю їх існування як видів без вказаних вище організаційних форм підприємництва. Особливості ж правового становища згаданих підприємств визначені ст. ст. 19, 25–28 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації», ст. ст. 20, 23, 24 Закону України «Про об'єднання громадян», Законами України «Про захист іноземних інвестицій на Україні», «Про зовнішньо-економічну діяльність», «Про режим іноземного інвестування».

Способом регулювання трудових відносин між найманим керівником підприємства і власником (чи уповноваженим ним органом) виступає трудовий контракт.

Однак порядок його застосування розроблений на сьогодні лише стосовно керівників підприємств державної форми власності. Це обумовлено затвердженою Постановою Кабінету Міністрів від 03.09.2008 р. № 777 «Про

проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки» та Типовою формою контракту з керівником підприємства, що є у загальнодержавній власності, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 02.08.1995 р. № 597. Зокрема, контракт з керівниками державних підприємств укладається на строк від одного до п'яти років, з дотриманням вимог ст. 24 КзПП України – а саме письмової його форми; набуває чинності з моменту підписання сторонами, якщо інше не передбачено умовами контракту; зміни вносяться – тільки за згодою сторін у письмовій формі.

З огляду на різноманіття сучасного економічного життя, не менш важливим є запровадження порядку застосування контракту і стосовно керівників недержавних підприємств. У контексті цього певний інтерес представляють Постанова КМУ 19.03.1994 р. № 170 «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» та затверджене нею «Положення про порядок укладання контрактів при найнятті (найманні) на роботу працівників». За нинішніх умов дію згаданих актів можна поширити і на керівників недержавних підприємств, а в подальшому – затвердити Типову форму контракту. Усі підстави для цього є, адже:

1) вищезгадане Положення підлягає застосуванню на підприємствах, установах, організаціях незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої приналежності, а також громадянами – приватними власниками. Виняток становлять керівники державних підприємств, щодо яких досліджуване питання вже розроблене;

2) прийняття (наймання) на роботу працівників шляхом укладання з ними контракту власником, або уповноваженим ним органом, може здійснюватися у випадках, прямо передбачених чинним законодавством – для найманих керівників підприємств ним виступає Господарський кодекс – ст. 46 та ст. 65 і в частині окремих видів господарської діяльності Цивільний кодекс – ст. 161;

3) більшість норм, які стосуються форми, порядку підписання, набуття

чинності, змісту контракту та його припинення, дублюються відповідно п. 7, ч. I п. 8, п. п. 9–11, 13, 15, 16, 19, 21, 23-2 «Положення, про порядок укладання контрактів при найнятті (найманні) на роботу працівників», що розглядається;

4) керівник підприємства належить до категорії працівників, які наймаються на роботу на визначений строк.

Необхідність запропонованих заходів очевидна, оскільки згадане вище Положення ставить за мету повніше відобразити сутність підприємницької діяльності.

Свідченням цього є те, що:

1) обов'язок власника (уповноваженого ним органу) забезпечувати конфіденційність умов контракту. Керівник підприємства, як посадова особа, що формує управлінську команду, призначає і звільняє працівників, і, зрозуміло, має доступ до інформації, зафіксованої у їхніх контрактах, не вправі її розголошувати (п. 6 Положення);

2) для забезпечення контролю за додержанням умов контракту, за згодою працівника, копію укладеного з ним контракту може бути передано профспілковому, чи іншому органу, уповноваженому працівником представляти його інтереси (ч. II п. 8 Положення);

3) умови організації праці, необхідні для виконання працівником взятих на себе зобов'язань, визначаються, окрім галузевих особливостей та фінансового стану підприємства, також з урахуванням фінансових можливостей власника (уповноваженого ним органу) (п. 10 Положення);

4) частина II п. 11 Положення, на відміну від форми оплати праці службовців, що традиційно склалася – штатно-окладної, надає можливість оплати праці керівників недержавних підприємств здійснювати як у формі заробітної плати, так і у формі долі прибутку підприємства чи громадянина-підприємця. Зазначене правило доцільно доповнити також вказівкою про отримання прибутків і від його майнового вкладу, зокрема і в іноземній валюті – щодо керівників підприємств з іноземними інвестиціями;

5) компенсації, пов'язані з переїздом працівника на роботу в іншу місцевість, виплачуються у розмірах, передбачених не чинним законодавством, як у випадку з керівниками державних підприємств, а угодою сторін (п. 14 Положення).

Конкретні організаційно-правові способи заміщення посади керівниками підприємств – обрання чи призначення, згідно зі ст. 65 Господарського кодексу України, визначаються власником майна підприємства, фіксуються у контракті та статуті підприємства. Специфіка такого права полягає в тому, що нормативно передбачається можливість його реалізації і уповноваженим власником органом.

Певні особливості характерні при заміщенні посади керівника в акціонерних товариствах, де головою правління може бути тільки особа, яка не є володільцем акцій (ст. 48 Закону України «Про господарські товариства»), та у товариствах з обмеженою (додатковою) відповідальністю, де генеральний директор (директор) не може бути водночас головою зборів їх учасників (ст. 62 цього Закону).

Призначення – це розпорядчий акт наділення власником майна, або уповноваженим ним органом, або органом у порядку делегування права найняття (ст. 65 ГКУ) кандидата на посаду повноваженнями з оперативного управління підприємством – у формі наказу чи розпорядження, що видається на підставі укладеного контракту. На відміну від призначення, обрання на посаду передбачає завжди колективне вирішення цього питання. Його механізм – організація виборів, проведення голосування, включаючи можливість застосування конкурсної системи заміщення вакантної посади – доцільно регламентувати локальним нормативним актом – положенням чи регламентом про порядок обрання керівника підприємства, яке затверджується суб'єктом, що реалізує право найняття керівника.

При цьому керівник вважається обраним на посаду і приступає до виконання своїх повноважень з моменту оголошення результатів голосування.

Основна ідея визначена в Господарському кодексі України, де вказано: «Керівник підприємства наймається (призначається) власником або обирається власниками майна» [41]. Отже, призначення – це прерогатива одноосібного власника, а обрання застосовується суб'єктом права колективної власності. Однак більш прийнятним при визначенні організаційно-правового способу заміщення посади керівника підприємства є обрання за конкурсом та затвердження рішенням власника. На сьогодні існує практика затвердження рішення шляхом голосування трудового колективу.

Припинення контракту з керівниками підприємств здійснюється на таких підставах:

а) установлених чинним законодавством, а саме – з ініціативи керівника, з ініціативи власника (уповноваженого ним органу), при закінченні строку дії контракту.

Дострокове розірвання контракту з ініціативи керівника здійснюється за правилами ст. 39 КзПП України, тобто лише за наявності поважних причин: хвороби, інвалідності, що перешкоджають виконанню ним своїх обов'язків за контрактом, порушення власником майна підприємства (уповноваженим ним органом) законодавства про працю, колективного договору та ін. При цьому невиконання чи неналежне виконання власником (уповноваженим ним органом) зобов'язань, передбачених контрактом з керівниками недержавних підприємств, зобов'язує роботодавця компенсувати заподіяну у такий спосіб моральну та матеріальну шкоду (п. 18 Положення про порядок укладання контракту при прийнятті (найманні) на роботу працівників).

Дострокове розірвання контракту з ініціативи власника (уповноваженого ним органу) проводиться за правилами ст. 40, п. 1 ст. 41 КзПП України (одноразове грубе порушення керівником покладених на нього трудових обов'язків), ст. 45 КзПП України (на вимогу профспілкового органу, який за дорученням трудового колективу підписав колективний

договір – у разі порушення керівником підприємства законодавства про працю і невиконання зобов'язань за колективним договором).

При закінченні строку дії контракту звільнення здійснюється на підставі п. 2 ст. 36 КзПП України. У контексті цього слід зазначити, що, по-перше, правило цієї статті щодо фактичного продовження трудових відносин у разі відсутності вимоги жодної із сторін про їх припинення, яке спричиняє автоматичну трансформацію контракту у безстроковий трудовий договір, на керівників підприємств не поширюється (оскільки, як ми вже зазначали, єдиним способом оформлення трудових відносин між найманим керівником підприємства і власником чи уповноваженим ним органом, є трудовий контракт). По-друге, питання про продовження, або укладання контракту на новий чи інший строк вирішується за угодою сторін за два місяці до закінчення строку трудового контракту;

б) передбачених контрактом – вони можуть стосуватись як розірвання контракту з ініціативи власника чи уповноваженого ним органу (наприклад, недосягнення певного результату діяльності підприємства у встановлений термін, порушення антимонопольного законодавства, недотримання безпечних умов праці, реалізація споживачам продукції, що завдає шкоду здоров'ю тощо), так і розірвання трудового договору з ініціативи керівника (наприклад, ненадання в обумовлений у контракті термін житла чи автомобіля тощо). Але в усіх цих випадках звільнення здійснюється за п. 8 ст. 36 КзПП України.

При цьому необхідно враховувати, що у разі дострокового припинення контракту з незалежних від керівника причин, у контракті можуть бути встановлені додаткові гарантії та компенсації (п. 15 Положення про порядок укладання контракту з керівником підприємства, що є у загальнодержавній власності, при найманні на роботу; п. 19 Положення про порядок укладання контракту при прийнятті (найманні) на роботу працівників). Так, наприклад, коли підставою припинення контракту є вихід керівника підприємства на пенсію або одержання ним трудового каліцтва, можуть передбачатись

виплати компенсацій, пов'язаних з відшкодуванням заподіяних йому збитків, окрім встановлених пенсій та виплат.

Місце керівника підприємства у службовій ієрархії характеризує і підпорядкування. Підпорядкування керівника підприємства – це його відносини з іншою стороною, яка є власником майна підприємства (уповноваженим ним органом) чи компетентними державними органами.

Підпорядкування завжди супроводжується підзвітністю і відповідальністю.

Підзвітність керівника передбачає його обов'язок звітуватись перед власником майна підприємства за всю діяльність чи за певну її частину, і право власника майна підприємства вимагати такого звіту, давати юридично значущу оцінку діяльності підзвітної посадової особи, а також вказувати на недоліки та приписувати їх усунення. Відповідальність керівника підприємства перед власником передбачає право останнього застосовувати заходи дисциплінарного та майнового впливу.

Як відомо, розрізняють лінійне та функціональне підпорядкування. Лінійно керівники приватних підприємств підпорядковуються безпосередньо власнику, а керівники кооперативу, підприємства, заснованого на власності трудового колективу, акціонерного товариства, товариств з обмеженою (додатковою) відповідальністю – загальним зборам і, відповідно, підзвітні їм, зобов'язані організовувати виконання їх рішень. А власники майна підприємств чи уповноважені ними органи – заслуховують звіти про їх діяльність, а за необхідності – виносять рішення про притягнення до майнової чи дисциплінарної відповідальності (ст. ст. 41, 46, 48, 59, 62, 65 Закону України «Про господарські товариства», ст. ст. 3, 133, 134 КзПП України).

Відсутнє лінійне підпорядкування, відповідно до ст. 65 Господарського кодексу України, ст. 16 Закону України «Про фермерські господарства», ст. ст. 68, 77, 81 Закону України «Про господарські товариства», в адміністративно-правовому статусі керівників селянських (фермерських)

господарств, повних та командитних товариств. У першому випадку це зумовлено тим, що голова є співвласником майна селянського (фермерського) господарства, а у другому – вже згаданою специфікою таких організаційних форм підприємництва. Водночас керівники повних (командитних) товариств зобов'язані надавати решті учасників (з повною відповідальністю) на їх вимогу повну інформацію про дії, що виконуються від імені та в інтересах товариства.

Найповніше виражено лінійне підпорядкування керівників державних підприємств. З огляду на рівень, на якому перебуває друга сторона, виділяють республіканське і місцеве підпорядкування. Загалом зміст відносин між обома сторонами можна охарактеризувати у такий спосіб:

1) обов'язок керівника державного підприємства виконувати нормативні та індивідуальні акти органів управління державним майном, підзвітність їм, з одного боку, а з іншого – його право у разі видання цими державними органами акта, що не відповідає його компетенції або вимогам законодавства, або виникнення у зв'язку з цим спірних питань – звернутися до суду чи арбітражного суду з заявою про визнання такого акта недійсним (ст. 65 та ст. 73 Господарського кодексу України);

2) право органів управління державним майном вилучати майно державних підприємств, яке належить їм за правом повного господарського відання, з дотриманням вимог ст. 110 Цивільного кодексу, ст. 22 Господарського кодексу України; проводити структурні зміни, притягати керівника державного підприємства – за наявності відповідних підстав – до майнової чи дисциплінарної відповідальності; та обов'язок відшкодувати за рахунок власних коштів збитки, завдані підприємству в результаті виконання їх вказівок, які порушили права підприємства, а також за умов неналежного здійснення ними передбачених законодавством обов'язків щодо підприємства.

Функціональна підлеглість за змістом виступає як підконтрольність та методична залежність. Так, згідно зі ст. 19 Господарського кодексу України

контроль за окремими сторонами діяльності підприємств здійснюють державна податкова адміністрація, державні органи, на які покладено функції нагляду за безпекою виробництва та праці, протипожежною і екологічною безпекою, та інші органи, відповідно до чинного законодавства. При цьому, дії посадових осіб, які здійснювали інспектування та перевірку, можуть бути оскаржені власником (керівником – для державного підприємства), а у разі розголошення відомостей, які становлять комерційну таємницю підприємства (до речі, їх склад та обсяг визначаються керівником підприємства), – притягнуті до відповідальності за ст. 19 Господарського кодексу України [41].

Взаємовідносини керівника підприємства та трудового колективу мають суперечливий характер. Виступаючи – як найманий працівник – членом трудового колективу (виняток, як ми вже зазначали, становлять голова кооперативу, голова селянського (фермерського) господарства, керівники товариств з розширеною відповідальністю), керівник, водночас, є представником інтересів власника майна підприємства, зобов'язаним зробити все необхідне для їх реалізації.

Найважливішими організаційно-правовими принципами, що характеризують механізм їх взаємозв'язку та визначають його зміст, є принципи єдиноначальності та колегіальності.

Єдиноначальність полягає в одноосібному розпорядництві та підвищеній відповідальності керівника за результати роботи підприємства. Способами її реалізації виступають:

а) право керівника підприємства самотійно – шляхом призначення на посаду чи звільнення з неї – формувати управлінську команду в особі адміністрації (ст. 65 Господарського кодексу України). Виняток із вказаного правила становлять кооперативи, акціонерні товариства, товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю, де члени їх виконавчих органів обираються та відкликаються загальними зборами відповідного кооперативу, акціонерного товариства чи зборами учасників (ст. 65 Господарського

кодексу України) та селянські (фермерські) господарства, товариства з розширеною відповідальністю, керівники яких не мають підпорядкованого їм адміністративного персоналу [41];

б) установлення обов'язковості управлінських рішень керівника підприємства для всіх працівників. Не мають права приймати рішення, обов'язкові для учасників, лише керівники товариств з обмеженою (додатковою) відповідальністю.

Управлінські рішення керівника підприємства посідають центральне місце в системі організаційно-правових елементів управління підприємством. Адже будь-які виконувані ним функції, незалежно від їх характеру та змісту, можуть бути реалізовані тільки шляхом прийняття та організації виконання управлінських рішень та основаних на них актів управління. Це ставить керівника підприємства в особливе становище не тільки по відношенню до окремого працівника, але й стосовно колективу загалом. Виступаючи розпорядником матеріальних, фінансових засобів, вирішуючи кадрові питання, визначаючи розмір та періодичність як заохочень, так і дисциплінарних стягнень, керівник наділений усіма необхідними можливостями для впливу на долю певного члена трудового колективу, що має вирішальне значення і для можливостей впливу керівника на діяльність усього трудового колективу.

Суспільним відносинам, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень, властиві такі ознаки: по-перше, за змістом вони організаційні, їх об'єкт – поведінка людей; по-друге, їх суб'єкт – носій владних повноважень, який виступає від імені не лише адміністрації, але й власника майна підприємства;

в) право одноосібного здійснення поточного оперативного управління підприємством. При цьому власник майна не має права втручатись у таку діяльність керівника підприємства (ст. 65 Господарського кодексу України) [41].

Якщо в єдиноначальності закладені необхідні властивості будь-якого управління, то колегіальність відображає особливості цього управління як явища соціального порядку, як взаємодії певних психологічних, волевих ознак управлінського процесу. Власне, це означає, що керівник підприємства, діючи за принципом єдиноначальності, водночас зобов'язаний окремі свої функції здійснювати на колегіальних засадах, поєднувати єдиноначальність із самоврядуванням трудового колективу.

С. Д. Дубенко під самоврядуванням на підприємствах пропонує розуміти систему участі робітників в управлінні підприємством на основі прав власника засобів виробництва, або безпосереднього учасника виробничого процесу, а також як основний принцип, спосіб організації і функціонування самого трудового колективу [55, с. 11–13].

Характеризуючи його (самоврядування) з погляду рівня участі трудящих у кожному управлінському рішенні, учений розрізняє такі форми волевиявлення трудового колективу – в залежності від типу підприємства: а) контроль за управлінням, за якого робітники майже не допускаються до управління підприємствами, їхня участь в управлінні обмежується тільки вирішенням соціальних питань; б) співучасть в управлінні, що передбачає дорадчий характер повноважень, обмежується правом на одержання економічної інформації, висловлюванням своєї думки з питань організації виробничого процесу; в) співуправління, за якого сфера повноважень трудового колективу розширюється і передбачає, наприклад, розгляд питань найму і звільнення керівників підрозділів, вибір засобів виконання виробничих програм, тощо; г) безпосередньо-предметне самоврядування як форму, за якої трудовий колектив наділяється розпорядчими повноваженнями з усього кола питань [55, с. 11–13].

Формами реалізації повноважень трудового колективу усіх видів підприємств, де використовується наймана праця, виступають: загальні збори (конференція) трудового колективу, рада підприємства, рада трудового колективу (ст. 63 Господарського кодексу України) [41]. При цьому статутом

підприємства можуть бути передбачені й інші форми самоврядування трудового колективу, аніж визначені нормативно, наприклад, страйками.

Водночас співвідношення єдиноначальності керівника підприємства із самоврядуванням трудового колективу слід розуміти і як чітке розмежування компетенції керівника і трудового колективу.

Насамперед цього потребують соціально-економічні питання, оскільки згідно зі ст. 63 Господарського кодексу України рішення щодо них розробляються і приймаються органами управління підприємством за участю трудового колективу та уповноважених ним органів [41]. На підставі цього доцільно конкретизувати поняття «органу управління», оскільки його невизначеність ускладнює однозначне тлумачення згаданого вище важливого положення, а отже, зменшує його практичну значущість.

Сприяти розмежуванню компетенції керівника і трудового колективу мають також ст. ст. 63, 65 Господарського кодексу України. Зокрема, юридичний статус загальних зборів як вищого органу трудового колективу, наділеного правом вирішувати будь-яке питання, що відноситься до компетенції трудового колективу, суттєво змінився. Сьогодні він обмежений законодавчо визначеним вичерпним переліком питань. Так, ст. ст. 53, 65 та 69 Господарського кодексу встановлений базовий обсяг повноважень трудових колективів усіх підприємств з правом найняття робочої сили. Не передбачає Кодекс можливості довільного розширення обсягу повноважень загальних зборів (конференції) трудового колективу – у порівнянні із встановленим у загальному нормативному порядку – і в статуті підприємства [41]. Виняток становить той факт, коли повноваження власника майна підприємства та трудового колективу співпадають, наприклад, у рамках колективного підприємства. У такому разі загальні збори можуть безпосередньо реалізувати усі права власника з управління підприємством чи уповноважити на це відповідний орган (наприклад, правління).

Розширення базового обсягу повноважень допускається лише стосовно трудових колективів державних підприємств, а також щодо такого спільного

підприємства, в якому доля держави чи місцевої ради народних депутатів перевищує 50 % загальної вартості майна. Такий обсяг повноважень, як свідчить аналіз Господарського кодексу України, передбачає досить суттєві права трудового колективу, які дають йому змогу впливати на вирішення життєво важливих питань структурної побудови та діяльності підприємства, аж до зміни права власності на його майно.

Отже, становище керівника у системі управління підприємством характеризують:

- організаційно-правовий спосіб заміщення посади – обрання чи призначення, який конкретизується у контракті;
- підпорядкування – лінійне та функціональне;
- способи реалізації єдиноначальності – право самостійно формувати управлінську команду; обов’язковість його рішень для усіх працівників; право одноосібного здійснення поточного оперативного управління підприємством;
- співвідношення його єдиноначальності із самоврядуванням трудового колективу, яке слід розуміти як здійснення ним окремих управлінських функцій на колегіальних засадах, і як чітке розмежування компетенції керівника і трудового колективу.

Відповідальність – це необхідна завершальна ланка того регулятора відносин в управлінні, яким є право. Без цього елементу правовий регулятор майже не здатний здійснювати свої функції, зокрема і таку важливу функцію як організація [50, с. 551]. Відповідальність інтегрує усі інші елементи правового статусу і встановлює існування відхилень у процесі їх реалізації. Крізь неї простежується зв’язок якості роботи керівника з кінцевими результатами діяльності очолюваного ним підприємства. Адже ще А. Файоль підкреслював, що влада неможлива без відповідальності, тобто без санкції – нагороди чи покарання, які супроводжують її дію [201, с. 26]. На думку М. Кравченко, принцип відповідальності – обов’язковий елемент правового становища службовця, який реалізує повноваження та приймає рішення [97,

с. 87–88].

Традиційним є підхід, за якого адміністративна відповідальність розглядається як наслідок правопорушення [40, с. 22; 61, с. 71; 121, с. 15; 187, с. 148–149]. Таке трактування цього поняття викликало заперечення насамперед філософів та соціологів. З огляду на великі можливості використання правових стимулів активності, наростання соціальної цінності таких характеристик громадянина, як самосвідомість, самоконтроль, що суттєво впливають на виконання вимог права, діючі закони і нормативні акти, відповідно до змісту яких відповідальність – це обов’язок виконувати певну функцію, забезпечувати певний результат, і в юридичній літературі з’явилися публікації про існування поряд з негативною і позитивною відповідальністю [31; 162; 178, с. 179–199; 192, с. 6–17], потреби віднайти засоби адміністративно-правового закріплення форм і методів роботи з посадовими особами з формування у них почуття високої особистої відповідальності за доручену справу.

Водночас деякі вчені, посиляючись або на уявлення, що вже склалися, або на те, що буде важко визначити специфіку власне юридичної відповідальності, критикують такий широкий підхід до вказаної проблеми [45; 158; 191].

У контексті цього прийнятною є позиція О. І. Щербака та С. В. Петкова [137; 192], оскільки: розгляд юридичної відповідальності в активному аспекті дає змогу глибше пізнати її соціальну цінність, що носить яскраво виражений антиентропійний, творчий характер. Виняткова ж ретроспективізація її змісту значно збіднює теоретичну частину проблеми загалом і, зокрема, уяву про складну структуру адміністративних правовідносин.

Оскільки суб’єктами й об’єктами управління виступають люди, то їхня воля, свідомість, почуття і звички здатні активно формувати відповідну поведінку особи. Суб’єкти адміністративно-правових відносин пов’язані між собою взаємними правами і обов’язками, отже, вони відповідальні один

перед одним. У цьому розумінні «відповідальність охоплюється поняттям обов'язку (необхідності) звітувати про свої дії» [78, с. 9].

З огляду на викладене, пропонується і відповідне визначення адміністративної відповідальності як регламентованої нормами і правозастосовними актами системи суспільних відносин, які забезпечують виконання адміністративно-правового обов'язку. Динаміка цих відносин розвивається в теперішньому і майбутньому, статика – пов'язана з минулим, тобто в процесі здійснення управлінської волі держави може мати місце як перспективна (її юридична сутність полягає в обов'язку, який покладається на посадову особу і закріплюється організаційними та заохочувальними нормами, актами їх застосування), так і ретроспективна (наступає у разі скоєння правопорушення) адміністративна відповідальність. Обидві ці групи суспільних відносин взаємопов'язані та доповнюють одна одну.

Розвиваючи ідею двоаспектного трактування адміністративної відповідальності стосовно посадових осіб, Н. В. Янюк акцентує увагу на механізм їх (обох аспектів) реалізації. Так, на думку вченої, механізм, зокрема, позитивної відповідальності посадових осіб містить фактичну (правомірний посадовий поступок) та юридичну (склад правомірного посадового поступку, вибір компетентним органом міри заохочення, її реалізацію та оцінку ефективності) підстави. Більше того, враховуючи відсутність нині у юридичній літературі розробок щодо складу згаданого вище поступку, автор виділяє такі його ознаки як суспільна корисність, правомірність, заслуга (усвідомлення корисності своєї поведінки та її результатів [194]. Водночас Н. В. Янюк підкреслює, що позитивна відповідальність і заохочення можливі лише за наявності у діях посадової особи складу правомірного посадового поступку, і тільки за той поступок, склад якого визначено.

Механізм ретроспективної відповідальності передбачає відповідно правопорушення, встановлення його складу, вибір заходів покарання, їх реалізацію та оцінку ефективності [195, с. 13]. Однак деякі представники

теорії адміністративного права елементами негативної відповідальності вважають ще й такі її принципи як: принцип правової основи, відповідальність за конкретну поведінку, відповідальність за вину, персональну відповідальність, принцип невідворотності, відповідність покарання скоєному, гласності, оперативності, залежності відповідальності особи від займаної посади тощо; а також гарантії прав посадових осіб, органи, які здійснюють адміністративну юрисдикцію, цілі, завдання адміністративної відповідальності [50; 121].

Навряд чи є прийнятним те, що усі перелічені вище елементи охоплюються поняттям негативної відповідальності посадових осіб. Зокрема, принципи пронизують усю сутність адміністративної відповідальності, виступають основними закономірностями її існування та функціонування.

Не можуть бути визнані елементами адміністративної відповідальності також гарантії прав посадових осіб, оскільки вони характеризують їх правовий статус загалом.

Немає потреби також у виділенні як самостійних складових цілей та завдань адміністративної відповідальності, оскільки всі елементи відповідальності взаємопов'язані між собою. Вони складають цілісну юридичну структуру, яка і виконує такі функції як: стимулювання здійснення суб'єктивних прав та обов'язків; попередження аномалій у поведінці учасників адміністративних правовідносин; забезпечення поновлення порушеного права і тим самим сприяє дотриманню законності, захисту адміністративного правопорядку, регламентованого правовими нормами, зміцненню дисципліни в державному управлінні.

У такий спосіб розкриття змісту ретроспективної адміністративної відповідальності посадових осіб, різновидом яких є керівник підприємства, передбачає визначення її підстави, аналіз складу адміністративного правопорушення (об'єкт, об'єктивна сторона, суб'єкт, суб'єктивна сторона, органи, що здійснюють адміністративну юрисдикцію), з'ясування можливих

його видів та адміністративних стягнень, які застосовуються у конкретних випадках.

Розглянемо насамперед підстави притягнення посадових осіб до адміністративної відповідальності. Адже у юридичній літературі немає єдиного бачення цієї проблеми. Зокрема, К. М. Зубов, Н. П. Бортник, М. І. Зубрицький підставою притягнення посадових осіб до адміністративної відповідальності вважають дію або бездіяльність, що є адміністративним правопорушенням і, водночас, дисциплінарним проступком [33; 69; 70].

На думку А. О. Надежденко, посадові особи притягаються до адміністративної відповідальності у разі скоєння ними адміністративного правопорушення та наявності правового акту компетентного органу адміністративної юрисдикції, яким установлюється факт його вчинення та конкретна міра відповідальності [121].

О. І. Щербак відзначає, що у разі порушення посадовими особами ст. 9 КпАП, підставою для притягнення до адміністративної відповідальності виступає адміністративне правопорушення, а у разі невжиття заходів із забезпечення виконання правил іншими особами – посадовий адміністративний проступок [193, с. 153].

Утім підставою адміністративної відповідальності керівника підприємства як різновиду посадових осіб, є адміністративно-посадовий проступок. Можливість для виділення такого проступку дають у сукупності статті 9 та 14 КпАП. Окреме застосування до керівника підприємства або ст. 9, або ст. 14 КпАП значно звужує обсяг його адміністративної відповідальності як посадової особи, діяльність якого, з метою реалізації управлінських функцій, має владно-розпорядчий характер і спрямована на організацію та забезпечення якості праці інших осіб.

Водночас таке розуміння дає змогу вирішити довготривалу суперечку про допустимість поєднання адміністративних та дисциплінарних стягнень при вчиненні одного правопорушення. Її поява була обумовлена тим, що в адміністративному законодавстві отримало юридичне оформлення

переведення окремих дисциплінарних порушень посадових осіб в адміністративні (наприклад, розпиття спиртних напоїв). З цього приводу позиції науковців розділились: одні сприймали таку можливість [58; 70], інші відкидали [30; 69; 195].

Однак адміністративно-посадовий проступок, як підстава для притягнення посадових осіб до адміністративної відповідальності, – граничне явище між дисциплінарним та адміністративним правопорушенням. З огляду на це, навряд чи прийнятними є викладені вище позиції, зокрема Н. П. Бортник. І дисциплінарні, і адміністративні стягнення мають каральний характер. Тому за аналогією про недопустимість поєднання кримінальної відповідальності з адміністративною та дисциплінарною, слід вирішувати питання про співвідношення дисциплінарної та адміністративної відповідальності у разі скоєння проступку, що містить елементи обох.

Щодо включення правового акту органів адміністративної юрисдикції до підстав притягнення керівників підприємств до адміністративної відповідальності, то така позиція є неправомірною, оскільки, по-перше, суперечить змісту ст. ст. 9, 14 КУпАП; а по-друге, не враховує, що моменти вчинення адміністративного правопорушення та його документальної фіксації можуть у часі не збігатися.

Проаналізуємо склад адміністративно-посадового проступку керівника підприємства. А це передбачає з'ясування його (проступку) об'єкта, об'єктивної та суб'єктивної сторін.

Серед об'єктів адміністративно-посадових проступків керівника підприємства доцільно розрізняти:

- 1) об'єкти, за посягання на які лише керівник підприємства підлягає адміністративній відповідальності;
- 2) об'єкти, за посягання на які керівник підприємства несе адміністративну відповідальність разом з іншими посадовими особами;
- 3) об'єкти, за посягання на які керівник підприємства несе адміністративну відповідальність лише за умови, коли забезпечення

виконання конкретних правил не передано ним, за допомогою локальних нормативних актів, до компетенції підлеглих посадових осіб, якщо інше не передбачено законодавством. Так, наприклад, згідно з Законом України «Про (фермерське) господарство» його голова несе безпосередню відповідальність за створення безпечних умов праці для членів свого господарства і найманих працівників, дотримання вимог техніки безпеки, виробничо-гігієнічних, санітарних правил, пожежної безпеки; за подання недостовірної звітності [151].

Керуючись чинним законодавством України про адміністративні порушення, доцільно до згаданих вище об'єктів першої групи відносити: право державної або колективної власності на майно, передбачене ч. 1 ст. 51 (за умови здійснення керівником дрібного розкрадання, шляхом зловживання службовим станом), ст. 1841 КпАП; правила оподаткування (ст. 1641 КУпАП); антимонопольні правила (ст. ст. 1661, 1662, 1664 КУпАП); установлений порядок управління (ст. 1865 КУпАП).

Об'єктами, за посягання на які керівник підприємства підлягає відповідальності разом з іншими відповідальними посадовими особами, виступають: вимоги законодавства про працю та охорону праці (ст. 41 КУпАП); порядок укладання, зміни і доповнення колективного договору (ст. ст. 411, 412, 415 КУпАП); право державної власності на надра, води, ліси, тваринний світ, передбачене ст. ст. 47–50 КУпАП (в частині укладання угод, які у прямій чи прихованій формі порушують це право); правила використання електричної та теплової енергії (ст. 98 КУпАП); правила безпеки при використанні газу (ст. ст. 101–103 КУпАП); правила безпеки на транспорті (ст. ст. 128, 129 КУпАП); права товаровиробників і споживачів (ст. 1643 КУпАП); правила громадського порядку (ч. II ст. 179 КУпАП); установлений порядок управління (ст. ст. 1881, 2112–2114 КУпАП); правила здійснення фінансової діяльності (ст. 1642 КУпАП) [90].

Працівниками Державної контрольно-ревізійної служби за 2015 р. проведено понад 35 тис. ревізій, перевірок законності та цільового

використання коштів державного та місцевих бюджетів, бюджетних та позабюджетних фондів, а також інших коштів та матеріальних цінностей. Як наслідок, на 24 870 перевірених підприємствах, установах і організаціях (або в кожному третьому) встановлені факти незаконного витрачання, розкрадання коштів і матеріальних цінностей на загальну суму 528 млн грн, що у 5 разів більше, ніж було виявлено у 2013 р., а також донараховано до бюджету платежів та інших сум та відрахувань у державні фонди – 569 млн грн. Найбільше збитків завдано підприємствами і організаціями Міністерства аграрної політики та продовольства України – 60,2 млн грн, Міністерства промислової політики України – 25,2 млн грн, Міністерства енергетики та вугільної промисловості України – 124,1 млн грн, Міністерства інфраструктури – 118 млн грн [120, с. 5].

До об'єктів, за посягання на які керівник підприємства підлягає відповідальності лише за умови, що забезпечення виконання конкретних правил не передано ним за допомогою локальних нормативних актів до компетенції підлеглих посадових осіб, доцільно віднести санітарно-гігієнічні і санітарно-протиепідемічні правила і норми, передбачені ст. 42 КпАП; правила охорони здоров'я населення (ст. ст. 421, 422 КпАП); правила безпеки у промисловості (ст. ст. 93–96, 99, 100, 1032 КпАП); ветеринарно-санітарні правила (ст. 105, ч. I ст. ст. 106, 107 КпАП); правила безпеки на транспорті (ст. 1281 КпАП); порядок заняття підприємницькою діяльністю (ст. 164 КпАП); фінансові правила (ст. ст. 1651, 1652 КпАП); стандарти, технічні умови і зразки щодо якості, комплектності та упаковки продукції (ст. ст. 167–170 КпАП); правила сертифікації (ст. 1701 КпАП); метрологічні правила (ст. ст. 171, 172 КпАП); правила пожежної безпеки (ст. ст. 175, 1888 КпАП); порядок управління (ст. ст. 186, 1882, 1883, 1884, 1885, 1886, 200, 201, 204 КпАП); митні правила (ч. I ст. 208, ч. II ст. 208¹, 209 КпАП, ст. ст. 104–120 Митного кодексу України); правила охорони надр, вод, лісів, земель, тваринного світу, атмосферного повітря, об'єктів природно-заповідного фонду та їх використання, передбачені ст. ст. 52, 53, 53², 54, 55,

57, 58, 59, 60–61, 63, 71, 72, 78, 79, 79¹, 80, 82, 83, 91, 91¹, 912 КпАП [90]. При цьому зазначимо, що протягом 2016 р. зафіксовано 31 випадок екстремально високого забруднення навколишнього середовища, з них 4 – атмосферного повітря, 13 – поверхневих вод, 7 – ґрунтів, 6 – морських вод.

Спостереження за станом забруднення поверхневих вод здійснювалися на 136 водних об'єктах, з них на 72 виявлено випадки високого забруднення, здебільшого сполуками азоту, нафтопродуктами та важкими металами. Контроль 47 водних об'єктів на гідробіологічні показники засвідчив, що серед них немає жодного, який би відповідав фоновому стану, чи відносився б до класу «чисті води». Екосистема перебуває у стані екологічної напруги на 34 водоймах, в тому числі з елементами регресу – на 11 водоймах.

Збитки, заподіяні навколишньому середовищу у 2016 р., оцінюються у 117,5 млн грн. У зв'язку з порушенням природоохоронного законодавства, зупинено промислову діяльність, або тимчасово зупинено роботу на 401 господарському об'єкті, притягнуто до адміністративної відповідальності понад 30 тис. посадових осіб та громадян, що удвічі більше, ніж у 2013 р.; накладено штрафів на суму 1 543 тис. грн [170, с. 7–10].

Щодо об'єктивної сторони складу адміністративного правопорушення посадових осіб, то у юридичній літературі існує різне бачення цієї проблеми. Так, Г. А. Майданевич характеризує її крізь призму протиправності поведінки посадових осіб (при прийнятті ними незаконних рішень; при дачі підлеглим вказівок, що суперечать адміністративним правилам; за відсутності належного контролю за виконанням підлеглими встановлених правил), або як сукупність протиправності та певних її наслідків [113, с. 12].

А. О. Надежденко специфіку об'єктивної сторони адміністративних правопорушень посадових осіб вбачає у суспільній шкідливості та протиправності їх дій чи бездіяльності (порушення певних правил, за що передбачені певні адміністративно-правові санкції; невиконання приписів органів, які здійснюють державний контроль; порушення прав держави) [121, с. 14].

На думку Ю. В. Ісаєва, елементами об'єктивної сторони адміністративного правопорушення, скоєного генеральним директором виробничого (промислового) об'єднання, є діяння, які формально відповідають тим, що вимагаються, але не дають необхідного результату; бездіяльність; діяння, що суперечать законодавству [77, с. 11].

З огляду на викладене та враховуючи той факт, що предметом цього дослідження виступає адміністративно-правовий статус керівника підприємства, навряд чи прийнятною є позиція Ю. В. Ісаєва. Учений розглядає проблему відповідальності керівника у трьох площинах – як елемент статусу цього суб'єкта управління, як метод організації процесу управління та метод функціонування системи управління у єдності цільової діяльності суб'єктів та об'єктів управління, з урахуванням усієї складності, різноманітності взаємодії державно-правової, політичної та загальносоціальної сутності управління, тобто в контексті комплексного інституту юридичної відповідальності в управлінні.

Досить плідною для вирішення проблеми сутнісної характеристики об'єктивної сторони складу адміністративно-посадового проступку керівника підприємства є позиція А. О. Надежденко. Акцент дослідниці на суспільній шкідливості адміністративного правопорушення, вчиненого посадовою особою, сприяє відмежуванню цього правопорушення від кримінальних злочинів, а запропоновані нею форми прояву протиправності поведінки цієї категорії службовців мають реальне підґрунтя – чинне адміністративне законодавство.

Натомість специфіку об'єктивної сторони, на яку вказує Г. А. Майданевич, доцільно було б враховувати при конструюванні складів адміністративних правопорушень, особливо у тих випадках, коли статті КпАП передбачають відповідальність громадян та посадових осіб – шляхом конкретизації у примірні дії. Це б сприяло, по-перше, обмеженню адміністративного розсуду при притягненні посадових осіб до адміністративної відповідальності; по-друге, уточненню кола тих службових

обов'язків, за невиконання чи неналежне виконання яких може бути накладене адміністративне стягнення.

З огляду на це, до елементів об'єктивної сторони адміністративно-посадового проступку керівника підприємства доцільно віднести суспільну шкідливість проступку, його протиправність та наслідки протиправної поведінки.

Формами прояву протиправної поведінки, згідно з Кодексом України про адміністративні правопорушення, виступають:

а) порушення певних правил у сфері управління, передбачені ст. ст. 41, 41¹, 41², 41³, 42, 42¹, 422, 52, 53, 532, 54, ч. ч. I та III ст. 57, статтями 58, 59, 60, частиною II ст. 61, статтями 71, 72, 79, 791, 80, 82, 83, 91, 91¹, 91², 93, 94, 95, частинами I та II ст. 96, статтями 98, 99, 100, 101–103, 103², 105, 106¹, 107, 128, 128¹, частинами I та II ст. 129, статтями 1642, 1643, 1652, 1661, 1662, частиною I ст. 1664, статтями 167–170¹, 171, 172, 175, частиною II ст. 179, статтями 186³, 186⁵, 189, 189¹, 200, 201, 204, частиною I ст. 208, частиною II ст. 2081, статтями 209, 2112–2114 КпАП;

б) невиконання приписів чи розпоряджень органів, які здійснюють державний контроль, передбачені статтями 55, 63, 78, частиною III ст. 96, статтями 107, 128, 128¹, 164, 164¹, 165¹, частиною II ст. 166⁴, статтями 107, 128, 128¹, 164, 164¹, 1651, частиною II ст. 166⁴, статтями 107, 128, 128¹, 164, 164¹, 165¹, частиною II ст. 166⁴, статтями 175, 188¹, 188², 188³, 188⁴, 188⁵, 188⁶, 188⁸ КпАП;

в) порушення прав держави, передбачені ст. 47–50, частиною I ст. 51, ст. 1841 КпАП [90].

Наслідки, як елемент об'єктивної сторони, притаманні лише небагатьом складам адміністративно-посадових проступків керівника підприємства, а саме передбаченим ст. 53, частиною II ст. ст. 57, 58, частиною I ст. 59, статтями 72, 99, 100, частиною II ст. 1643, статтями 1661, 1662 КпАП [90].

Наступною необхідною складовою конструкції складу адміністративного правопорушення є його суб'єкт.

Підтримуючи позицію, висловлену у працях Є. В. Додіна, Г. А. Майданевич, вважаємо, що керівник підприємства, незалежно від форми власності на його майно, – це спеціальний суб'єкт адміністративної відповідальності, що посідає неоднозначне, у порівнянні з громадянами, місце в системі соціального і державного управління. Адже основна його функція – забезпечення організованості, порядку, дисципліни на підвідомчих об'єктах, з допомогою наданих владно-розпорядчих повноважень. Тому суспільна шкідливість його неправомірних дій чи бездіяльності керівника полягає не тільки в тому, що він сам не дотримує встановленого державою адміністративного правопорядку, а й не забезпечує його дотримання підлеглими. Тобто керівник підприємства підлягає адміністративній відповідальності не за будь-яке правопорушення, а за скоєння саме адміністративно-посадових проступків. Саме з цією метою КпАП містить такі їх склади, суб'єктом яких виступає тільки керівник підприємства, або ж керівник та інші посадові особи.

Ще одним аргументом, який свідчить про підвищені вимоги законодавця до керівника підприємства, диференціацію різних суб'єктів відповідальності, є застосування до цього різновиду посадових осіб більш жорстких, в порівнянні з громадянами, адміністративних санкцій.

Суб'єктивна сторона адміністративно-посадового проступку керівника підприємства проявляється в тому, що цей проступок є винною поведінкою. Але на відміну від кримінального, адміністративне законодавство не закріплює, як правило, конкретну її форму стосовно посадових осіб, в тому числі і керівника підприємства. Така прогалина породжує невизначеність – у який же спосіб форма вини при скоєнні адміністративно-посадового проступку впливає на розмір і вид стягнень, що застосовуються до посадових осіб. Якщо ж між вказаними явищами не існує прямого зв'язку, то навіщо тоді у КпАП ст. 10 та ст. 11, котрі не відіграють суттєвої ролі? Соціальна

значущість займаного керівником підприємства положення, його перебування на чолі організації потребують нагального вирішення цієї проблеми.

Отже, адміністративна відповідальність керівника підприємства – це система суспільних відносин, урегульована нормами адміністративного права та правозастосовними актами, що забезпечують виконання ним певного адміністративно-правового обов’язку. Її механізм містить два аспекти: 1) активний (проспективний) – правовідносини, в яких здійснюється особиста орієнтація поведінки, самопідпорядкування бажань, діяльності керівника підприємства вимогам адресованих йому адміністративно-правових норм; 2) пасивний (ретроспективний) – правовідносини між керівником підприємства, який вчинив адміністративно-посадовий проступок, і державою в особі органів адміністративної юрисдикції.

Висновки до Розділу 1

1. У ході дослідження становлення категорії компетенція керівника виокремлено такі періоди її розвитку: I період (від зародження державності до середини XV ст.) – період Київської Русі та панування Золотої Орди; II період (середина XV ст. – кінець XVIII ст.) – перебування більшості сучасної території України під владою Литви, Польщі (потім Речі Посполитої) та доба національно-визвольних змагань; III період (кінець XVIII ст. – 1917 р.) – характеризується перебуванням території України у складі російської, Австро-Угорської та Османської імперій; IV період (від 1917 р. і донині) – характеризується радянським стилем управління.

2. Констатовано, що категорія компетенція керівника з позицій управління підприємством, як суб'єкт економіки країни та суб'єкт адміністративного права, має два складники в залежності від суб'єктного спрямування: *група об'єктивних складників* пов'язана з різноманітністю використання категорії для різних підприємств, які не схожі за галузями діяльності, рівнями реалізацій управлінських рішень та ймовірністю настання негативних наслідків від упровадження рішень або форми власності підприємства (наприклад, компетенція керівника державного підприємства та компетенція керівника приватного підприємства є різною з позицій відношення до економіки країни); *група суб'єктивних причин*, тобто використання компетенцій керівника у повсякденному житті підприємства та вирішення певних задач щодень як його невід'ємного складника (закупівля певних груп товарів, кадрові рішення, переговорні процедури тощо). У цьому аспекті існують інтуїтивні моменти, які спираються на «життєвий досвід», «досвід спеціаліста» та побутові умови застосування, наприклад, компетенція як можливість вибору, ймовірність збитків, компетенція з позиції як ймовірність негативних наслідків прийнятого управлінського рішення, компетенція як відповідальність, компетенція як система підготовки та мотивація персоналу.

3. З'ясовано, що з погляду соціальної значущості, компетенцію розуміють як проблему реалізації наданих повноважень та ймовірності настання негативних наслідків. При цьому джерелом виникнення негативних наслідків виступає підприємство як група людей, яка займається певною діяльністю і намагається отримати певний результат від цієї діяльності. Компетенція керівника відображатиме значущість цієї діяльності та її результатів як для цієї групи людей або підприємства, так і економіки держави загалом.

4. Доведено, що компетенція керівника – це невід'ємна частина діяльності будь-якого підприємства незалежно від розмірів та форми власності. Вона породжується невизначеністю та відсутністю достатньо повної інформації про економічну подію чи явище, щодо якого приймається рішення, неможливістю чіткого прогнозування розвитку подій у подальшому. Компетенція виникає лише тоді, коли рішення вибирається на альтернативному підґрунті (тобто має кілька можливих варіантів) і при цьому в суб'єкта, який приймає рішення, немає впевненості, що прийняте рішення буде найефективнішим або (що іноді важливіше) оптимальним з усіх можливих варіантів.

5. Зазначено, що з позицій адміністративного права та питання компетенцій, посадова особа – це службовець державних органів влади, органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій різних форм власності, діяльність якого, з метою реалізації управлінських функцій, має владно-розпорядчий характер та спрямована на організацію та забезпечення ефективності діяльності підприємства, шляхом реалізації наданих компетенцій.

6. Установлено, що адміністративно-правовий статус керівника підприємства передбачає: а) його становище у системі управління підприємством, яке характеризують організаційно-правові способи заміщення посади, підпорядкування, способи реалізації керівником єдиноначальності, співвідношення єдиноначальності керівника із

самоуправлінням трудового колективу; б) компетенцію та її реалізацію; в) нормативну базу різних рівнів; г) відповідальність за результати реалізації компетенцій.

7. Визначено, що адміністративна відповідальність керівника підприємства – це система суспільних відносин, урегульована нормами адміністративного права та правозастосовними актами, що забезпечують виконання ним певного адміністративно-правового обов’язку. Її механізм містить два аспекти: 1) активний (проспективний) – правовідносини, в яких здійснюється особиста орієнтація поведінки, самопідпорядкування бажань, діяльності керівника підприємства вимогам адресованих йому адміністративно-правових норм; 2) пасивний (ретроспективний) – правовідносини між керівником підприємства, який вчинив адміністративно-посадовий проступок, і державою в особі органів адміністративної юрисдикції.

РОЗДІЛ 2

КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ

2.1 Функціональні характеристики компетенції керівника підприємства

Поняття «компетенція» нині застосовується і розробляється переважно стосовно діяльності органів управління. Про це свідчать, зокрема, публікації В. Б. Авер'янова, О. М. Кониченко, Ю. С. Кононенко, І. М. Пахомов та ін. [4, с. 62; 42; 74; 83; 94; 133].

Підходи до визначення компетенції – різноманітні. Проте автори одностайні у визнанні тісного і нерозривного зв'язку функцій, повноважень і компетенції органів управління.

Щодо компетенції посадових осіб, то переважна більшість учених підкреслює, що це поняття рівною мірою характеризує і їх положення, є елементом адміністративно-правового статусу цієї категорії службовців [4, с. 62; 69; 129]. Водночас існує протилежна позиція [49; 77, с. 7–11].

З огляду на полярність думок, визначити особливості компетенції посадових осіб, і, зокрема, керівника підприємства, допоможе з'ясування співвідношення компетенції посадової особи та компетенції органу управління.

Так, на думку Ю. П. Битяк та К. М. Зубов, компетенція посадової особи похідна від компетенції органу. Проте, як зазначає А. А. Омарова, один структурний підрозділ (посадова особа) може мати владні повноваження стосовно другого, тобто повноваження, які не є елементом компетенції органу управління [23; 69, с. 58].

Згідно з Ю. В. Ісаєв компетенція генерального директора виробничого об'єднання не збігається з компетенцією відповідного органу управління –

адміністрації, оскільки є чимало питань, що вирішуються цією посадовою особою одноосібно [77, с. 8–9].

Однак жодна із запропонованих позицій не характерна для компетенції керівника підприємства. Адже відповідно до чинного законодавства про підприємства, має йтися не лише про адміністрацію, як було раніше, а про систему органів управління, обумовлену формою власності на майно підприємства. Але пріоритет інтересів власника, закріплений ст. 63 Господарського кодексу України, спричиняє і двояку природу компетенції керівника підприємства: а) це засіб реалізації основного обсягу управлінської компетенції власника майна підприємства, що відноситься до адміністративно-розпорядчих функцій; б) має «залишковий» характер, оскільки охоплює всі питання, за винятком віднесених статутом підприємства до компетенції інших його органів управління та винятково безпосереднього відання власника (чи уповноваженого ним органу) [3, с. 143].

Визначивши особливості компетенції керівника підприємства, розглянемо її складові. Для цього доцільно звернутися до спеціальної юридичної літератури, де аналізується елементний склад компетенції посадових осіб. Так, Ю. П. Битяк зазначає, що їх компетенція містить: предмети ведення (управлінські функції); коло ведення (передбачає коло питань, по відношенню до яких посадова особа здійснює управлінські функції, територіальні рамки та коло осіб, на які поширюється їхня діяльність); повноваження (права і обов'язки), що визначають межі здійснення посадовою особою управлінських функцій [23, с. 11].

На думку М. Г. Шульги, компетенція адміністрації державного підприємства передбачає: предмети ведення (сфери діяльності, що відображають її основні напрями роботи – управління виробничою та соціальною діяльністю) та державно-владні повноваження. Реалізуючи такі повноваження, адміністрація регулює різні управлінські відносини, шляхом

надання прав та встановлення обов'язків для всіх об'єктів управління [190, с. 12].

Оскільки статус є соціальним феноменом, він не може бути чимось незмінним і вдосконалюється разом з розвитком держави, правового регулювання суспільних відносин, зміною ролі посадових осіб. У такий спосіб, як підкреслює Н. В. Янюк, елементи компетенції характеризують і адміністративно-правовий статус посадових осіб, а саме: суб'єктивні права і обов'язки особливого роду – повноваження; предмети ведення – управлінські функції; цілі, завдання, найменування [195, с. 10–12].

Навряд чи можна погодитись з усіма запропонованими складовими компетенції посадових осіб, оскільки аналіз правових норм свідчить, що під цілями (завданнями) розуміють управлінські функції, покладені на посадових осіб або ж основні напрями їх діяльності, які здійснюються з допомогою управлінських функцій. «Предмети ведення» є елементами не компетенції, а того реального життя, на яке впливає посадова особа, об'єктною характеристикою повноважень. Що ж до повноважень як елементу компетенції посадових осіб, то це не просто права і обов'язки (Ю. П. Битяк), а суб'єктивні права і обов'язки особливого роду, тоді як правові норми – «об'єктивне право». Територіальні рамки діяльності посадових осіб свідчать лише про те, що їх компетенція має просторові межі.

Не можуть бути складовими компетенції посадових осіб і функції управління. Однак законодавство покладає на посадових осіб виконання тих чи інших управлінських функцій, причому у різних комбінаціях і стосовно різних об'єктів управління. У результаті у посадової особи виникає право й обов'язок здійснювати певні управлінські функції у певній сфері. Такі права й обов'язки і є одним з елементів компетенції посадових осіб. Будь-яке суб'єктивне право чи обов'язок є вид і міра відповідно до можливої чи юридично необхідної поведінки (діяльності). Такими видами діяльності у посадових осіб є управлінські функції. Отже, управлінські функції – не елемент компетенції (Ю. П. Битяк, Н. В. Янюк), а елемент самого права

(обов'язку) посадової особи. Тому не варто викладати їх функції як щось відмінне від прав і обов'язків.

Отже, елементами компетенції керівника підприємства, як різновиду посадових осіб, виступають:

а) право і обов'язок здійснювати управлінські функції щодо діяльності певних об'єктів управління – адміністративного персоналу та трудового колективу;

б) конкретні повноваження – право і обов'язок застосовувати відповідну форму управлінської діяльності;

в) право видавати акти управління.

Розкриттю змісту компетенції сприятиме аналіз взаємозв'язку владних повноважень керівника підприємства з управлінськими функціями (функціональний характер компетенції), а також відносин з державою, об'єктами управління та іншими органами управління підприємством (суб'єктний характер компетенції).

Головна мета (завдання) керівника підприємства – забезпечити інтереси власника майна підприємства шляхом дотримання статутних завдань. Реалізація такої мети визначає особливості формування керівником механізму управління, зміст основних видів його управлінської діяльності, добір форм та методів управління, підбір та розстановку кадрів.

Одним із системних напрямів діяльності керівника підприємства є здійснення кризового менеджменту, тобто прийняття рішень в умовах загрози банкрутства підприємства.

З головним завданням керівника підприємства тісно пов'язані його загальні завдання, що впливають із тих, які визначені для підприємств загалом (ст. 65 Господарського кодексу). А конкретні завдання обумовлені як галуззю економіки, так і масштабами виробництва, технічними, технологічними, організаційними та економічними особливостями підприємства.

Цілі (завдання) управління реалізуються в управлінській діяльності. Тому логічним буде перехід до з'ясування функцій керівника підприємства.

Однак, це питання – з урахуванням різних форм власності, – не було предметом спеціального дослідження: вивчалися лише функції апарату управління, органів управління та їх структурних підрозділів, деяких груп службовців.

Водночас визначалася специфіка функцій посадових осіб переважно через їх співвідношення з функціями органу управління. Так, В. Б. Авер'янов з цього приводу зазначає, що функції органів управління реалізуються не інакше як через його структурні підрозділи, посадові особи [3, с. 61–64].

Згідно з С. М. Серьогін та Н. В. Янюк, функції посадових осіб залежать від функцій органу управління. При цьому другі – впливають з потреб життєдіяльності об'єкту управління, а перші – з потреб забезпечення функцій органів [161, с. 284–285].

Ю. В. Ісаєв особливості функцій генерального директора виробничого (промислового) об'єднання вбачає у тому, що вони похідні від функцій органу управління; визначаються видами його діяльності, необхідними для реалізації цілей і завдань, матеріалізуються у його діяльності [77, с. 9].

М. Г. Шульга досліджувала функції адміністрації державного підприємства через їх співвідношення з функціями управління. Автор доходить висновку, що таке співвідношення можна охарактеризувати через категорії «загальне – конкретне». Тому, з одного боку, між функціями адміністрації та функціями управління багато спільного, а з іншого – функції адміністрації залежать від галузі, в яку підприємство входить, від масштабу, його спеціалізації, виробничої структури і тому можуть не співпадати з функціями управління [190, с. 11–12].

Однак запропоновані вище позиції не можуть повністю охарактеризувати діяльність керівника підприємства. Керівник підприємства, на відміну від інших категорій службовців, – центральна фігура управлінського процесу. Він забезпечує функціонування підприємства

шляхом керівництва підлеглими і взаємодії з іншими суб'єктами адміністративного права. Його діяльність має самостійне значення, адже шляхом здійснення адміністративно-розпорядчих функцій керівник підприємства реалізує основний обсяг управлінської компетенції власника майна підприємства. А це означає, що виконувані керівником функції впливають з інтересів власника майна підприємства.

Розкрити їх сутність допоможе поняття «функції керівництва», запропоноване О. Є. Кузьмін. Це найбільш загальні типові види дій, що вчиняються керівниками та характеризують зміст їх діяльності. У зв'язку з цим, функції керівництва не можуть бути однойменними ні з функціями управління (адже у них беруть участь певною мірою усі службовці), ні з функціями органу управління (оскільки згідно з чинним законодавством керівник підприємства самостійно формує управлінський апарат, визначає компетенцію підпорядкованих йому посадових осіб); ні із стадіями управлінського циклу, на яких кожен управлінський працівник відіграє свою особливу, притаманну лише йому роль [101, с. 8–10].

Матеріальною основою формування функцій керівника підприємства є цілеспрямована діяльність, що забезпечує реалізацію компетенції власника майна підприємства; натомість організаційною основою виступає займана посада, а правовою – уже згадані закони, підзаконні акти, установчі документи підприємства та контракт.

Функції керівництва поділяють насамперед на загальні (притаманні усім керівникам незалежно від займаної посади) та спеціальні (характеризують діяльність конкретного керівника). Так, до загальних у теорії соціального управління відносять специфічно керівну (вироблення чи проголошення цілі), управлінсько-розпорядницьку, організаторську, виховну функції [189, с. 138]. У теорії державного управління – програмування, розпорядництво, нагляд та координацію дій підлеглих, стимулювання, вивчення і виховання кадрів, представництво [101, с. 11]. Як справедливо зазначає з цього приводу Ю. О. Подолян, запропоновані підходи, виявляючи

загальні та особливі моменти в діяльності керівника, мають чимало схожого у переліку функцій керівництва. Однак, як зауважує вчений, формування деяких з них недосить чітко розкриває їх зміст. З урахуванням цього, загальними функціями керівництва він вважає вироблення програми діяльності (обґрунтування та організація розробки перспективних та поточних планів); управлінсько-розпорядницьку діяльність; контроль за діяльністю своїх заступників, керівників структурних підрозділів, координацію дій підлеглих та взаємодію з іншими учасниками управлінського процесу; добір, розстановку, вивчення та виховання кадрів; представництво. Щодо організаторської діяльності керівника, то вона не відособлена від інших функцій, а є їх складовою частиною. Тому немає підстав для виділення її як самостійної [139].

Спеціальні функції керівника досліджували Ю. В. Ісаєв, А. П. Денисенко. Так, на думку Ю. В. Ісаєва, функції генерального директора виробничого (промислового) об'єднання – це цілеспрямована за видами, формами і методами діяльність, яка дає змогу забезпечити підлеглих суб'єктів і об'єкти цілями і необхідними ресурсами та реалізувати поставлені перед ними завдання. Серед цих функцій науковець виділяє: організацію системи управління; організацію оперативного управління майном, забезпечення його правильного використання; управління НТР; управління трудовими ресурсами; управління матеріальними ресурсами та збутом; управління фінансами; управління виробництвом; управління соціальним розвитком; управління допоміжними і обслуговуючими процесами; прогнозування та планування [77, с. 9]. А. П. Денисенко функціями керівника вищих ланок управління (міністра, директора підприємства) вважають виконавчі дії з керівництва, представництво, організаційну роботу, самостійну нормотворчість [50].

Існують й інші підходи до класифікації функцій керівника. Зокрема, Є. І. Білокур розрізняє серед них (функцій) основні (організація роботи апарату управління, розробка політики і визначення загальної стратегії

розвитку, організація планування, добір і розстановка кадрів, регулювання розподілу повноважень між ними, координація їх спільної роботи, контроль та перевірка виконання); зовнішні (зв'язок з громадськими організаціями, представництво, персональна відповідальність); оцінку роботи підлеглих, заохочення і покарання, виховну роботу [29]. Близькі до викладеної точки зору й інші автори [81, с. 65; 165].

Н. В. Янюк зазначає, що функції посадових осіб слід класифікувати водночас як стадії та операції, оскільки стадійні та операційні функції взаємопов'язані. Цей взаємозв'язок проявляється у тому, що, по-перше, функції-операції проходять через усі стадії управлінського циклу; причому на кожній стадії здійснюються лише ті операційні функції, які необхідні для вирішення конкретного питання. По-друге, функції-стадії відображають роль, а функції-операції – методику діяльності суб'єкта управління (що і як робити). Звідси, на думку вченого, діяльність посадових осіб постає у вигляді такої системи функцій: розробка стратегії та плану дій; організаційна; розпорядча; виконавча; юрисдикційна; виховна; контрольна; представницька [195, с. 9].

У контексті цього слід зазначити, що сприйняття позиції, висунутої М. Кравченко щодо класифікації управлінських функцій водночас як стадій та операцій, і конкретизованої стосовно посадових осіб Н. В. Янюк, призведе до втрати управлінськими функціями самостійного значення, поглинання їх стадіями управлінського процесу. Тому такий підхід не є можливим.

Натомість розпорядництво (О. Є. Кузьмін, Ю. О. Подолян, Н. В. Янюк), стимулювання (О. Є. Кузьмін), виховання (О. Є. Кузьмін, Є. І. Білокур, Ю. О. Подолян, Н. В. Янюк), контроль (нагляд) (О. Є. Кузьмін, Є. І. Білокур, Ю. О. Подолян, Н. В. Янюк) – не функції, а способи управлінського впливу керівника підприємства, що складають основу використовуваних ним методів управління.

Не притаманна для діяльності такого різновиду посадових осіб юрисдикційна функція. Керівник підприємства, згідно з чинним

законодавством, не є органом, правомочним розглядати справи про адміністративні правопорушення та застосовувати адміністративні стягнення.

Не може бути виділена як самостійний напрям роботи і організаційна діяльність керівника (Н. В. Янюк, А. П. Денисенко), оскільки вона є складовою частиною виконуваних ним управлінських функцій.

Важко визнати функціями керівника підприємства також здійснювані ним нормотворчість і представництво (О. Є. Кузьмін, Є. І. Білокур, Н. В. Янюк, А. П. Денисенко, Ю. О. Подолян), оскільки це форми управління, які застосовує керівник при реалізації різних управлінських функцій.

У такий спосіб загальними функціями керівника підприємства є: організація планування та прогнозування; добір та розстановка кадрів, координація їх спільної роботи (у різних інтерпретаціях їх виділяють О. Є. Кузьмін, Є. І. Білокур, Ю. О. Подолян, Н. В. Янюк). А спеціальні функції керівника підприємства складають: управління виробничою діяльністю; управління соціальним розвитком і трудовими ресурсами; управління фінансами; управління матеріальними ресурсами та реалізацією продукції, робіт та послуг. Ураховуючи специфіку та важливість організації зовнішньоекономічної та природоохоронної діяльності підприємства (хоча вони певною мірою пронизують усі вищезгадані функції, пов'язані з ними), доцільно віднести їх також до самостійних спеціальних функцій керівника.

Пам'ятаючи про органічність взаємозв'язку у змісті управлінської діяльності функцій та повноважень, відображених у компетенції суб'єктів управління [1, с. 11] (перші визначають предмет, напрям дії та їх характер, другі – встановлюють методи і засоби виконання функцій), важливо зазначити, що повноваження керівника підприємства мають певні особливості, а саме:

1) це їх своєрідна соціальна природа, обумовлена видом управлінської системи. Чинний нині Господарський кодекс України кардинально змінив природу влади керівника підприємства – його повноваження мають не

державно-громадський характер, як раніше (в силу того, що він обирався трудовим колективом і затверджувався вищими галузевими ланками управління), а є похідними від інтересів власника майна підприємства;

2) владність, яка означає, що керівник підприємства видає односторонні акти управління, обов'язкові для виконання; забезпечує їх виконання методами виховання, переконання, заохочення і примусу, а також шляхом оперативного розпорядження майном.

З огляду на силу владності вираження волі досліджуваного управляючого суб'єкту, у діяльності керівника підприємства переважають розпорядчі повноваження у порівнянні з регулюючими, організаційно-контрольними та виконавчими. Адже саме вони дають змогу шляхом створення та підтримання стану організованості та впорядкованості на підприємстві, виконувати поставлені перед ним, і загалом перед підприємством, завдання.

Водночас владно-розпорядчі повноваження керівника підприємства, на відміну від повноважень інших посадових осіб, реалізуються в межах підприємства;

3) комплексність – проявляється в його правах і обов'язках.

З приводу співвідношення прав і обов'язків, як елементів компетенції, позиції вчених розділились: одні вбачають його в єдності – коли право і є обов'язком у різних відносинах [80; 83], інші ж вважають, що права і обов'язки мають самостійний характер [103; 181].

Згідно з визначенням Л. Є. Кисіль єдність прав і обов'язків слід розглядати таким чином, що керівник підприємства наділяється правами для виконання поставлених перед ним завдань, і ці права він зобов'язаний реалізувати за наявності певних умов [82]. При цьому необхідно враховувати подвійний характер і зміст закріплених у правових нормах його прав і обов'язків, а саме: загальні повноваження такого суб'єкту зі здійснення покладених завдань та функцій – можуть бути тривалий час незмінними; конкретні владні повноваження – можуть звужуватись та розширюватись;

4) особливості реалізації. За цією ознакою серед повноважень керівника підприємства розрізняють виняткові, делеговані та такі, що потребують спільної з іншими органами управління підприємством чи трудовим колективом реалізації або узгодження з ними.

Виняткові повноваження керівник підприємства реалізує одноосібно, він не може передавати їх підлеглим.

Виконання делегованих повноважень може бути передано керівником своїм заступникам та іншим посадовим особам. Так, делегування – це одна із адміністративно-правових форм забезпечення оперативності та підвищення ефективності управління, децентралізації функцій, розвантаження керівника від поточних, оперативних питань керівництва. Воно означає уповноваження на здійснення певної діяльності з наданням необхідних прав та покладанням відповідальності для досягнення поставлених цілей – у формі адміністративного доручення;

5) спираючись на досить поширену у науковій літературі класифікацію повноважень посадових осіб на загальні (не конкретної, а кожної посадової особи) та спеціальні (характерні для окремих груп посадових осіб), повноваження керівника підприємства можна охарактеризувати як спеціальні. Законодавство пов'язує з ними одну чи кілька таких ознак: право на видання юридичних актів, спрямованих на виникнення, зміну та припинення правовідносин; право прийому та звільнення з роботи; право на підписання документів грошового, матеріального, майнового, розрахункового чи кредитного характеру тощо.

Отже, на підставі здійсненого вище аналізу можна стверджувати, що компетенцію керівника підприємства необхідно досліджувати у тісному зв'язку його управлінських функцій з владними повноваженнями, а саме у сферах виробничої діяльності; соціального розвитку та вирішення кадрових питань; матеріально-технічного забезпечення, реалізації продукції, робіт та послуг; фінансової діяльності; зовнішньоекономічної діяльності, природоохоронної діяльності.

Такий підхід дасть змогу повніше з'ясувати водночас відносини керівника з державою, об'єктами управління та іншими органами управління підприємством.

Закріплюючи компетенцію керівника підприємства, слід враховувати, що його діяльність характеризується широтою та ємністю, охоплює не тільки розпорядження майном, управління людьми, але й постановку завдань, напрацювання напрямів їх реалізації, безпосередню організацію виробництва.

2.2 Реалізація компетенції керівника в окремих сферах діяльності підприємства

Реалізація компетенцій керівником підприємства є частиною його адміністративної діяльності.

Одним із видів такої діяльності є договірна робота. Вона передбачає постійний контакт із підприємствами контрагентами та організацію договірної роботи на підприємстві.

Керівник підприємства є частиною адміністративної влади підприємства будь-якої форми власності, тому реалізація компетенцій носить адміністративний та управлінський характер.

Реалізація компетенцій керівника підприємства має два основних напрями: внутрішній та зовнішній. Внутрішній напрям – це середовище підприємства, в якому працює керівник; зовнішнє середовище – це всі суспільні відносини економіки країни, тобто сукупність підприємств та організацій, органів виконавчої влади, з якими має контакти керівник підприємства.

Провідним підприємством на ринку надання портових послуг є МТП «Чорноморськ».

Реалізацію процедур укладення контракту та їх здійснення доцільно розділити на блоки:

1 та 2 – наявності в ДП «МТП «Чорноморськ» процедури укладення внутрішньо- та зовнішньо-економічних контрактів та їх ефективності;

3, 4 та 5 – відповідність управлінських дій та рішень посадових осіб ДП «МТП «Чорноморськ» вимогам установленій в ДП «МТП «Чорноморськ» системи прийняття та ухвалення управлінських рішень;

6, 7 – відповідність умов укладених договорів у частині встановлення тарифів.

З позицій адміністративного права, пропонуємо таке визначення термінів, які застосовуються в дослідженні проблеми реалізації компетенцій керівника підприємства через договірну роботу: а) локальний нормативний акт – це акт юридичної дії, яка вчинена уповноваженими органами юридичних осіб відповідно до законодавства, регламентує відносини, що виникають і діють у межах такої юридичної особи, закріплює індивідуально-правовий статус та обов'язкова для виконання працівниками й учасниками цієї організації [159]; б) необачність – відсутність, або неповнота дій суб'єкта господарювання, спрямованих на встановлення можливих ризиків негативних наслідків рішення через внутрішні та зовнішні чинники; в) обачність – мінімально достатній, вичерпний перелік дій суб'єкта управлінської діяльності, спрямованих на встановлення можливих ризиків негативних наслідків рішення через внутрішні та зовнішні чинники; г) системність – алгоритм ухвалення управлінських рішень на підприємстві повинен забезпечувати системний підхід та чітко визначений алгоритм дій працівників підприємства, спрямованих на забезпечення об'єктивних, обґрунтованих та ефективних управлінських рішень; д) ефективність управлінської діяльності вищого керівного складу підприємства – визначає загальний стабільний матеріально-фінансовий стан керованого об'єкту та зумовлює рівень його прибутковості, що врешті є основною метою створення підприємства.

Алгоритм ухвалення управлінських рішень на підприємстві має відповідати таким критеріям та ознакам:

1) упорядкованість – алгоритм ухвалення управлінських рішень та пов'язаний з цим документообіг, повинні бути формалізовані локальними нормативними актами підприємства.

До основних загальних вимог складання локальних нормативних актів належать такі:

- локальний нормативний акт приймається роботодавцем одноосібно, чи з урахуванням твердження представницького органу працівників у випадках, установлених КЗпП (згідно з листом Мін'юсту від 15.04.2010 р. № 326-0-2-10-19, далі – Лист № 326);

- норми локальних нормативних актів не повинні погіршувати становище працівників порівняно з установленим трудовим законодавством й іншими актами, що містять норми трудового права, колективним договором, угодами;

- локальні нормативні акти повинні бути доведені до відома працівника під підпис;

- локальні нормативні акти мають обов'язковий характер [169];

2) повнота – застосування алгоритмів прийняття рішень здійснюється на всіх етапах управлінської діяльності та відносно всіх правовідносин, що виникають як всередині підприємства, так і у відносинах із контрагентами.

Під час складання таких документів ураховуються загальні вимоги Національного стандарту «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. ДСТУ 4163:2020» [169], затверджений наказом ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 01.07.2020 р. № 144. Цей стандарт поширюється на організаційно-розпорядчі документи – постанови, розпорядження, накази, положення, рішення, протоколи, акти, листи тощо, створювані в результаті діяльності підприємств, установ, організацій та їх об'єднань усіх форм власності [169].

ДСТУ 4163:2020 встановлює:

- склад реквізитів документів;
- вимоги до змісту й розташування реквізитів документів;
- вимоги до бланків й оформлення документів;
- вимоги до документів, які виготовляються за допомогою друкованих засобів [169];

4) персоніфікація прав та обов'язків – сфера компетенції та посадові обов'язки, пов'язані з контролем за прийняттям рішень об'єкта контролю та ухвалення управлінських рішень за результатом контролю, повинні бути персоніфіковані та визначаються посадовими обов'язками певного працівника суб'єкта контролю;

5) документальне підтвердження – задокументоване через прийняття локальних нормативних актів або створення письмових (електронних) документів, застосування алгоритмів прийняття управлінських рішень об'єктом контролю;

6) об'єктивність – ухвалення управлінського рішення щодо укладання договору повинно ґрунтуватися на повній та об'єктивній оцінці ризиків та відповідності результатів оцінки критеріям сумлінності та доброчесності.

У такий спосіб міркування щодо позицій керівника підприємства з погляду практичної оцінки діяльності ґрунтуються винятково на ознаках та результатах дотримання алгоритму ухвалення управлінських рішень підприємства, який повинен забезпечувати системний підхід та чітко визначені процедури в діяльності посадових осіб підприємства, спрямованих на забезпечення об'єктивних, обґрунтованих та ефективних управлінських рішень.

Одним із напрямів реалізації компетенцій керівника є дотримання критеріїв ефективності при укладенні внутрішньо- та зовнішньо-економічних контрактів.

Розкриття цього аспекту діяльності керівника підприємства проведено в межах локальних нормативних актів, упроваджених та чинних на державному підприємстві «Морський торговельний порт «Чорноморськ», з

метою установлення загального механізму прийняття управлінських рішень на підприємстві, з урахуванням:

- 1) меж компетенції і контролю при прийнятті управлінських рішень;
- 2) наявності/відсутності процедури укладення внутрішньо- та зовнішньо-економічних контрактів підприємства.

Ухвалення управлінських рішень адміністрацією підприємства зумовлено специфікою самого підприємства, що здійснює свою діяльність у морському порту «Чорноморськ», як один з суб'єктів господарської діяльності.

Як слушно зазначається в Концепції ефективного управління розвитком морської портової галузі України, в ринкових умовах порт має свої унікальні характеристики, які накладають відбиток на структуру управління, капіталу, конкурентне становище, оптимальні напрями реформування.

До таких особливостей можна віднести зокрема те, що:

- порти забезпечують широкий спектр послуг, а не спеціалізуються на декількох продуктах, що відрізняє їх від підприємств комунальних послуг;
- різноманітна практика участі приватного капіталу в їх діяльності – від оренди та експлуатації до приватизації;
- існує можливість внутрішньої конкуренції внаслідок присутності на їх території підприємств, що надають як схожі послуги, так і взаємодоповнюючі;
- доступне дроблення основної послуги (переробка вантажів) на елементи, які можуть виконувати різні учасники портової діяльності;
- з часом вартість землі, на якій розташований порт, а також його активів суттєво зростає, що робить порт привабливим об'єктом для інвестицій;
- необхідність масштабних капіталовкладень є природним бар'єром для входу в галузь;

– більшість витрат порту є постійними, що дозволяє швидко нарощувати ефективність роботи при сприятливій кон'юктурі і дає додаткове фінансове навантаження при несприятливій;

– порт формує ефект масштабу, заснований на зниженні витрат при зростанні обсягів перевалки, доступний як постачальникам послуг, так і їх споживачам;

– рентабельність діяльності порту, зазвичай, зростає із збільшенням його розмірів і активності.

Сукупність указаних факторів у поєднанні із суворим дотриманням управлінської процедури, дає підстави стверджувати про ефективний менеджмент на державному підприємстві, що здійснює свою діяльність у морському порту.

1. Установлення меж компетенції і контролю при прийнятті управлінських рішень.

Відповідно до Статуту ДП «МТП «Чорноморськ», затвердженого Наказом Міністерства інфраструктури від 15 грудня 2017 року № 449 (Ідентифікаційний код 01125672) Державне підприємство «Морський торговельний порт «Чорноморськ» (далі – Підприємство) є державним унітарним підприємством і діє як комерційне підприємство, що засноване на державній власності та належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України (далі – Уповноважений орган управління).

Підприємство утворено з метою організації і надання послуг зі здійснення технологічних вантажних операцій з переміщення вантажів з одного виду транспорту на інший, обслуговування суден, пасажирів і вантажів, перевезення вантажів і пасажирів на судах, що належать Підприємству, а також для отримання прибутку.

Відповідно до даних, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, видами економічної діяльності ДП «Морський торговельний порт «Чорноморськ» є:

- 52.22 Допоміжне обслуговування водного транспорту (основний);
- 77.34 Надання в оренду водних транспортних засобів;
- 85.10 Дошкільна освіта;
- 85.59 Інші види освіти, н. в. і. у.;
- 86.21 Загальна медична практика;
- 86.23 Стоматологічна практика;
- 93.11 Функціонування спортивних споруд;
- 93.19 Інша діяльність у сфері спорту;
- 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси;
- 50.10 Пасажирський морський транспорт;
- 50.20 Вантажний морський транспорт;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання [145];
- 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 56.29 Постачання інших готових страв;
- 58.13 Видання газет;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [145];
- 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту [145];
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах [145];
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;

- 33.15 Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів;
- 35.12 Передача електроенергії;
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря [145];
- 36.00 Забір, очищення та постачання води;
- 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Система управління на підприємстві визначена у відповідних розділах Статуту. Зокрема, зазначено, що управління Підприємством здійснюють його органи управління. Органами управління Підприємства є Директор Підприємства та наглядова рада Підприємства.

Відповідно до п. 8.1 Статуту директор Підприємства самостійно, в межах своєї компетенції, вирішує питання діяльності Підприємства за винятком тих, що віднесені Статутом до компетенції Уповноваженого органу управління та наглядової ради Підприємства.

Директор Підприємства:

- несе повну відповідальність за стан та діяльність Підприємства;
- несе відповідальність за дотримання законодавства з охорони праці та пожежної безпеки;
- впроваджує політику Підприємства з питань охорони праці, пожежної безпеки, екологічної безпеки тощо;
- діє без довіреності від імені Підприємства, представляє його в органах державної влади та місцевого самоврядування, інших суб'єктах Господарювання, громадських об'єднаннях, в усіх установах та організаціях тощо;
- розпоряджається коштами та майном Підприємства відповідно до законодавства та цього Статуту;
- укладає договори (угоди, контракти), видає довіреності, відкриває в установах банків поточні та інші рахунки у національній та іноземній валюті;
- несе відповідальність за свої рішення згідно із законодавством України та умовами укладеного з ним контракту;

- несе відповідальність за формування та виконання фінансових планів;
- несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечує фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів і звітності протягом установленого терміну [145];
- створює необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку [145];
- затверджує штатний розпис, положення про відокремлені та структурні підрозділи Підприємства. Штатний розпис в частині керівного складу Підприємства затверджується за погодженням з Уповноваженим органом управління;
- затверджує організаційну структуру Підприємства за погодженням з Уповноваженим органом управління;
- призначає на посаду та звільняє з посади працівників Підприємства відповідно до штатного розпису Підприємства;
- формує адміністрацію Підприємства. Перший заступник директора Підприємства та заступники директора Підприємства, головний бухгалтер, головний інженер, начальник юридичної служби (юрисконсульт, якщо юридична служба у штаті Підприємства не передбачена), особа, відповідальна за виконання контрольно-ревізійної роботи, уповноважений з антикорупційної діяльності, призначаються на посаду директором Підприємства за погодженням з Уповноваженим органом управління;
- здійснює розподіл обов'язків між першим заступником директора Підприємства та заступниками директора Підприємства;
- у межах своєї компетенції видає накази, розпорядження, дає доручення (вказівки), обов'язкові до виконання для всіх працівників Підприємства, його відокремлених та структурних підрозділів;
- обирає форми і систему оплати праці, встановлює розміри тарифних ставок, посадових окладів, винагород, надбавок і доплат на умовах,

передбачених колективним договором, з дотриманням норм і гарантій, передбачених чинним законодавством та галузевою угодою;

- утворює (визначає) та забезпечує функціонування підрозділу (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції.

Уповноважений орган управління відповідно до покладених на нього завдань:

- приймає рішення про утворення, реорганізацію і ліквідацію Підприємства;

- приймає рішення про утворення і ліквідацію наглядової ради Підприємства;

- приймає рішення щодо обрання (призначення) незалежних членів наглядової ради;

- погоджує призначення першого заступника директора, заступників директора Підприємства, головного бухгалтера, головного інженера, начальника юридичної служби (юрисконсульта, якщо юридична служба у штаті Підприємства не передбачена), особи, відповідальної за ведення контрольно-ревізійної роботи та уповноваженого з антикорупційної діяльності;

- погоджує штатний розпис у частині керівного складу Підприємства та організаційну структуру Підприємства;

- затверджує Статут Підприємства та зміни до нього, здійснює контроль за додержанням цього Статуту;

- веде облік об'єктів державної власності, що перебувають у його управлінні, здійснює контроль за ефективністю використання та збереження інших об'єктів;

- затверджує фінансові та інвестиційні плани Підприємства, здійснює контроль за їх виконанням у встановленому порядку;

- проводить моніторинг фінансової діяльності, зокрема виконання показників фінансових планів Підприємства, та вживає заходів щодо поліпшення його роботи;

- забезпечує проведення щорічних аудиторських перевірок Підприємства;
- забезпечує проведення інвентаризації майна Підприємства в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;
- затверджує стратегічні плани розвитку Підприємства, здійснює контроль за їх виконанням;
- погоджує договори про спільну діяльність, договори комісій, доручення та управління майном, зміни до них та контролює виконання умов цих договорів;
- здійснює контроль за використанням та збереженням державного майна, не втручаючись в оперативно-господарську діяльність Підприємства;
- виявляє державне майно, яке тимчасово не використовується, та вносить пропозиції щодо умов його подальшого використання;
- надає згоду на відчуження, оренду, передачу та списання майна Підприємства згідно з вимогами законодавства України;
- здійснює інші завдання та функції, передбачені законодавством України.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Підприємства є прибуток.

Відносини Підприємства з іншими суб'єктами господарювання, установами, організаціями та громадянами в усіх сферах господарської діяльності здійснюються на основі договорів.

В Антикорупційній програмі ДП «МТП «Чорноморськ», затвердженій Наказом в.о. директора підприємства від 20.05.2021 р. № 181, установлені норми професійної етики працівників ДП «МТП «Чорноморськ», зокрема:

1. Працівники ДП «МТП «Чорноморськ» під час виконання своїх функціональних обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватися загальновизнаних етичних норм поведінки [180] та вимог Кодексу професійної етики ДП «МТП «Чорноморськ», затвердженого наказом директора від 12.04.2017 р. № 223;

2. Працівники ДП «МТП «Чорноморськ» толерантно і з повагою ставляться до політичних поглядів, ідеологічних та релігійних переконань інших осіб, а також зобов'язуються не використовувати свої повноваження в інтересах політичних сил [180] та/або осіб, які займаються громадською діяльністю у політичних цілях;

3. Працівники ДП «МТП «Чорноморськ» діють об'єктивно, незважаючи на особисті інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання [180];

4. Працівники ДП «МТП «Чорноморськ» сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконують функціональні обов'язки, рішення та доручення органів і посадових осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, а також не допускають зловживань та неефективного використання коштів і майна [180] ДП «МТП «Чорноморськ»;

5. Працівники ДП «МТП «Чорноморськ» не розголошують і не використовують в інший спосіб конфіденційну інформацію, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх функціональних обов'язків, крім випадків, установлених чинним законодавством України [180];

6. Працівники ДП «МТП «Чорноморськ», незважаючи на особисті інтереси, утримуються від виконання рішень чи доручень керівництва ДП «МТП «Чорноморськ», якщо вони становлять загрозу охоронюваним законом правам, свободам чи інтересам окремих громадян, юридичних осіб, державним або суспільним інтересам або суперечать законодавству [180];

7. Працівники ДП «МТП «Чорноморськ» самостійно оцінюють правомірність наданих керівництвом рішень чи доручень та можливу шкоду, що буде завдана у разі виконання таких рішень чи доручень [180].

Згадані вище норми професійної етики деталізовані в Кодексі професійної етики Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ», затвердженому Наказом директора порту від 12 квітня 2017 року № 223, відповідно до якого:

– кожен партнер і працівник ДП «МТП «Чорноморськ» несе особисту відповідальність за належне дотримання Конституції України, законодавства України, професійних стандартів та етичних норм, що стосуються їх посад та рівня відповідальності у відповідності до своїх посадових інструкцій, інструкцій з охорони праці;

– посадові особи підприємства не можуть прямо чи опосередковано спонукати у будь-який спосіб підпорядкованих працівників до прийняття рішень, учинення дій або бездіяльності всупереч закону на користь своїх приватних інтересів або приватних інтересів третіх осіб [12];

– утримуватися від вчинення і (або) участі у вчиненні корупційних правопорушень в інтересах або від імені підприємства.

Профільним локальним нормативним актом, що спрямований на уникнення корупційних ризиків, є Положення про запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності працівників державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ», затверджене Наказом директора Підприємства від 12.01.2018 р. № 32. Відповідно до вимог Положення посадові особи підприємства зобов'язані:

– вживати заходи щодо недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів [12];

– повідомляти не пізніше наступного робочого дня з моменту, коли особа дізналася чи повинна була дізнатися про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів безпосереднього керівника [12];

– не вчиняти дій та не приймати рішення в умовах реального конфлікту інтересів;

– вживати заходів щодо врегулювання реального чи потенційного конфлікту інтересів;

– запобігати конфлікту інтересів у зв'язку з наявністю підприємств чи корпоративних прав у порядку, встановленому Законом.

У разі існування сумнівів щодо наявності в особи конфлікту інтересів, вона зобов'язана звернутися за роз'ясненнями до територіального органу

Національного агентства [12] запобігання корупції, про що повідомляє Уповноваженого з антикорупційної діяльності. У разі якщо особа не отримала підтвердження про відсутність конфлікту інтересів, вона діє відповідно до вимог [12], передбачених у цьому розділі Положення.

Національне агентство у разі одержання від особи повідомлення про наявність у неї реального, потенційного конфлікту інтересів упродовж семи робочих днів роз'яснює такій особі порядок її дій щодо врегулювання конфлікту інтересів [12].

Якщо особа отримала підтвердження про відсутність конфлікту інтересів, вона звільняється від відповідальності, якщо у діях, щодо яких вона зверталася за роз'ясненням, пізніше було виявлено конфлікт інтересів [12].

Аналіз положень наведених локальних нормативних актів Підприємства дав змогу експерту узагальнити ключові позиції щодо встановлення внутрішнього і зовнішнього контролю на Підприємстві та узагальнити правила вчинення управлінських дій і прийняття рішень працівниками Підприємства.

Одним із елементів практичної реалізації компетенцій керівника підприємства є встановлення наявності/відсутності процедури укладення внутрішньо- та зовнішньо-економічних контрактів ДП «МТП «Чорноморськ».

Положення про порядок укладання договорів основної діяльності Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ», затверджене Наказом директора підприємства від 20.09.2021 р. № 331 (далі – Положення), розроблено відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема: Кодексу торговельного мореплавства України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про морські порти України», Правил надання послуг у морських портах України.

Положення визначає основні принципи договірної роботи з основної діяльності ДП «МТП «Чорноморськ», порядок укладання, супроводження та

реєстрації договорів основної діяльності, а також взаємодію посадових осіб, структурних підрозділів ДП «МТП «Чорноморськ» при укладанні договорів основної діяльності, пов'язаних зокрема з отриманням Підприємством грошових коштів.

Положенням визначений зміст господарського договору основної діяльності. Зокрема, це господарський договір, предметом якого є домовленість між Підприємством та суб'єктами господарської діяльності – юридичними особами, фізичними особами-підприємцями – контрагентами (вантажовласниками, судновласниками та їх уповноваженими представниками – експедиторами, агентами та ін.) стосовно надання Підприємством послуг з перевантаження вантажів та їх зберігання на території Підприємства, надання послуг плавзасобами портового флоту, інспекційне обслуговування суден і вантажу, лінійне агентування, експедирування вантажів.

Правовідносини за господарським договором з основної діяльності починаються і виникають з моменту погодження Підприємством заявки контрагента на виконання послуг щодо технічної і технологічної можливості прийому під обробку транспортних засобів (суден, залізнично-рухомого складу, магістрального автотранспорту) і технологічної можливості прийому і розміщення вантажів на складах Підприємства.

Господарський договір, залежно від юридичної підстави укладення, вважається вільно регульованим і укладається на підставі господарських намірів сторін, юридично оформлених умовами договору. Сторони є вільними в укладенні договору, виборі контрагента та визначенні умов, з урахуванням вимог законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості [155].

Згідно з Положенням на підприємстві відбувається компетенційна диференціація структурних підрозділів, відповідно до наданих повноважень. Так, робота з оформлення господарських договорів основної діяльності Підприємства здійснюється відділом договірної роботи згідно з п. 4.2 (б-ж)

цього Положення. За необхідності, ВДР залучає до роботи з підготовки проектів договорів інші структурні підрозділи Підприємства.

Служба правового забезпечення та претензійної роботи перевіряє проекти договорів на відповідність чинному законодавству.

Бюро діловодства та архівної справи адміністративно-господарської служби (далі – БДтаАС АГС) забезпечує прийом і зберігання оригіналів договорів з основної діяльності. БДтаАС АГС забезпечує видачу оригіналів договорів, їх завірених копій за відповідним письмовим зверненням структурного підрозділу за резолюцією заступника директора з правових та майнових питань.

Відповідальними структурними підрозділами за виконання договорів основної діяльності Підприємства є виробничі й інші підрозділи – силами і засобами яких здійснюється певна послуга Підприємства щодо основної діяльності. Функції щодо підготовки первинної документації, необхідної для взаєморозрахунків з контрагентами, виконують безпосередньо відповідальні структурні підрозділи (транспортно-експедиторський відділ та інші підрозділи).

Служба інформаційних технологій у взаємодії з транспортно-експедиторським відділом організовує і забезпечує роботу в мережі програми «1С Підприємство» необхідних технологічних схем оформлення вантажних документів за договорами основної діяльності.

Згідно з п. 7.6 Положення при зміні організаційної структури, найменування посади керівників і назва структурного підрозділу має відповідати чинній структурі Підприємства.

З наданих на дослідження документів вбачається, що 4 лютого 2022 року в ДП «МТП «Чорноморськ» затверджено нову організаційну структуру.

Відповідно до наказу директора Підприємства від 08.02.2022 р. № 26 з 28.02.2022 р. ліквідовано відділ договірної роботи, службу інформаційних технологій, службу правового забезпечення та претензійної роботи та

транспортно-експедиторський відділ. Наказом директора Підприємства від 08.02.2022 р. № 25 створено в ДП «МТП «Чорноморськ» службу комерційної роботи, майна та оренди, службу комп'ютерних технологій. Наказом від 06.10.2021 р. № 351 створено юридичну службу. Функції ліквідованих структурних підрозділів перейшли до новостворених структурних підрозділів.

Механізмом, упровадженим на Підприємстві, забезпечується дотримання принципу господарської обачності при обранні контрагента, що мінімізує ризики договірної діяльності.

З метою захисту інтересів Підприємства і зокрема недопущення виникнення ризикової дебіторської заборгованості, виконання плану вантажопереробки і фінансового плану – керівництво підприємства, підрозділ, відповідальний за укладення договору (додаткової угоди на продовження дії на новий термін наявного договору), при розгляді пропозицій враховує перелік визначених вимог і мінімальних критеріїв, яким має відповідати контрагент і має бажання/намір укласти договір про надання послуг з Підприємством, а саме:

- відсутність заборгованості за попередні періоди;
- відповідність виду фактичної діяльності до статутної;
- наявність досвіду роботи в експедируванні експортних/імпортних/транзитних вантажів від 1 року;
- розмір статутного капіталу не менш 500,0 тис. грн;
- наявність активів на балансі контрагента на суму не менш ніж 500,0 тис. грн;
- наявність договору страхування відповідальності експедитора на суму не менш 1 млн грн;
- сума авансового платежу, що перераховується на рахунок Підприємства – 250,0 тис. грн.

Якщо контрагент відповідає таким вимогам:

- відсутність заборгованості за попередні періоди;

- відповідність виду фактичної діяльності до статутної;
- наявність досвіду роботи в експедируванні вантажів від 3-х років;
- середній обсяг залучених вантажів за останні два роки не менше 5 000 од. автотехніки на рік, або не менш 250,0 тис. тон на рік;
- розмір статутного капіталу більше 1,0 млн грн;
- наявність активів на балансі контрагента на суму більше ніж 1,0 млн грн;
- наявність власної матеріально-технічної бази, технологічного обладнання;
- наявність договору страхування відповідальності експедитора на суму не менше 10 млн грн;
- сума авансового платежу, що перераховується на рахунок Підприємства – 500,0 тис. грн;
- укладена соціальна угода щодо переведення працівників Підприємства тощо, то такий контрагент вважається генеральним експедитором.

Положення містить вказівку на підвищення ефективності договірної діяльності через використання різноманітних механізмів заохочення та застосування більш сприятливих умов договору до контрагентів: «Відповідно з таким контрагентом при укладанні договорів можуть бути застосовані умови, які сприяють збільшенню обсягів обробки вантажів, поглибленню взаємодії, розвитку і покращенню операційної діяльності та економічної ефективності».

Щодо тарифікації наданих послуг підприємством, діє імперативне положення пункту 7.2.2, за яким тарифи Підприємства викладаються ВДР у проектах договорів винятково на підставі діючих наказів Підприємства і протоколів (витягів) Інвестиційно-технічної тарифної ради ДП «МТП «Чорноморськ».

Визначення тарифів досить багатоаспектне завдання, вирішення якого потребує врахування багатьох чинників як зовнішніх, так і внутрішніх. Як

передбачено ч. 1 ст. 19 Закону України «Про морські порти України», у морських портах надаються послуги з обслуговування суден, здійснення операцій з вантажами, зокрема проведення вантажно-розвантажувальних робіт, послуги з обслуговування пасажирів та інші послуги, передбачені законодавством.

Частиною 2 ст. 21 вказаного Закону передбачено, що перелік спеціалізованих послуг, що надаються у морському порту суб'єктами природних монополій, які підлягають державному регулюванню [144], визначає Кабінет Міністрів України.

Відповідно до Переліку спеціалізованих послуг, що надаються у морському порту суб'єктами природних монополій, які підлягають державному регулюванню [144], затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 03.06.2013 р. № 405, з урахуванням змін, унесених постановою Кабінету Міністрів України від 07.07.2015 р. № 483, до таких послуг з 01.01.2016 р. віднесено, зокрема:

- забезпечення лоцманського проведення;
- регулювання руху суден;
- забезпечення проведення криголамних робіт;
- забезпечення доступу портового оператора до причалу, що

перебуває у господарському віданні адміністрації морських портів України, крім причалу, що використовується портовим оператором на підставі договору оренди, концесії, спільної діяльності, укладеного відповідно до законодавства. Згідно з ч. 3 ст. 21 Закону України «Про морські порти України» тарифи на інші послуги, крім визначених у частині 1 цієї статті, є вільними та визначаються договором між суб'єктом господарювання, який надає відповідні послуги, та їх замовником [146].

У такий спосіб послуги, що входять до предмету основної діяльності ДП «МТП «Чорноморськ», зокрема з організації та забезпечення експлуатації об'єктів портової інфраструктури та перевантаження вантажів, регулюються Підприємством самостійно на основі рішень уповноваженого органу,

створеного на Підприємстві наказом директора від 20.12.2019 р. № 475 – Інвестиційно-технічної тарифної ради, що приймаються зважено, з урахуванням умов ринку та економічної ефективності.

Наявна багатаспектність формування тарифу та умов договору, що є зваженим завданням уповноважених осіб на засіданні Інвестиційно-технічної тарифної ради Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ».

Відповідно до Положення про Інвестиційно-технічну тарифну раду Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ», затвердженого Наказом директора порту 20.12.2019 р. № 475, Рада є постійно діючим консультативно-дорадчим органом Підприємства, який створено з метою колегіального розгляду важливих питань виробничої та фінансово-господарської діяльності (стратегії розвитку, інвестиційних, технічних, комерційних, договірних та інших питань).

Основними завданнями Ради є:

- 1) визначення поточних та перспективних напрямів діяльності Підприємства;
- 2) вирішення питань щодо реалізації планів розвитку Підприємства;
- 3) розгляд питань щодо концесії, оренди, використання майна;
- 4) розгляд інвестиційних пропозицій;
- 5) розробка пропозицій та рішень щодо вдосконалення тарифної політики на Підприємстві;
- 6) розробка та погодження тарифних умов;
- 7) прийняття рішень щодо формування договірних умов для укладення господарських договорів;
- 8) прийняття рішень щодо доцільності внесення змін до діючих договорів;
- 9) вирішення інших нагальних питань, що виникають під час здійснення господарської, виробничої діяльності Підприємства.

До функцій Ради належить:

- оцінка перспективності інвестиційних пропозицій, проектів і програм, що надходять від потенційних вітчизняних та іноземних інвесторів;
- ініціювання пропозицій, проектів і програм, пов'язаних із залученням інвестицій для реалізації програм розвитку Підприємства;
- розгляд питань щодо залучення грошових надходжень з усіх можливих, не заборонених чинним законодавством України джерел;
- визначення необхідності проведення робіт з будівництва, реконструкції, ремонту основних фондів та засобів виробництва Підприємства;
- розгляд і схвалення проектів фінансових планів Підприємства (корегування/внесення змін до затвердженого в установленому порядку), капітальних інвестицій, операційних витрат;
- визначення та встановлення вільних тарифів на роботи та послуги з основної та не основної діяльності Підприємства, що не оплачуються за державними тарифами, а формуються відповідно до ринкових умов та економічної доцільності діяльності;
- прийняття рішень щодо встановлення та змін тарифів на роботи та послуги з основної та не основної діяльності Підприємства та ефективність їх упровадження;
- аналіз та визначення ринкової конкурентоспроможності наявних тарифів, оперативне реагування на зміну конкурентних умов;
- розгляд звернень та пропозицій структурних підрозділів, посадових осіб, контрагентів Підприємства щодо визначення та зміни умов господарських договорів з основної та не основної діяльності;
- розгляд питань щодо впровадження нових технологій за основним напрямом діяльності Підприємства;
- розгляд та погодження пропозицій з інвестування, спільного користування, концесії, оренди, передачі та/або прийом з балансу на баланс об'єктів та активів, добровільної відмови від права постійного користування земельною ділянкою, списання майна, вирішення питання залучення позикових коштів тощо;

- підготовка пропозицій та рішень з врегулювання виявлених у процесі роботи Ради питань, що пов'язані з основною господарської діяльністю Підприємства;

- розгляд інших питань, пов'язаних із діяльністю Підприємства.

Відповідно до п. 3.6 цього Положення «усі рішення Ради приймаються простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів Ради. Рішення Ради вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала переважна більшість присутніх на засіданні членів. У разі рівного розподілу голосів, вирішальним є голос Голови Ради. Рішення Ради оформлюється протоколом Ради, який підписується членами Ради, що присутні на засіданні, з урахуванням п 1.7. Підпис членів Ради у протоколі – є згодою зі змістом та рішенням(и), занесеними до протоколу».

Остаточне оформлення договору, з урахуванням позиції Ради, здійснюється у двох або декількох примірниках, по одному для кожної зі Сторін договору.

Згідно з п. 7.7 Положення «Про порядок укладання договорів основної діяльності Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ» після оформлення договору та отримання віз посадових осіб, що зазначені у карті узгодження, договір передається на підписання іншим сторонам договору (контрагентам Підприємства для підписання та проставляння печаток).

Після підписання договору контрагентом Підприємства примірники договору передаються директору Підприємства чи іншій уповноваженій особі для підписання.

Після підписання, проставлення печаток сторонами, комерційний відділ направляє до служби правового забезпечення оригінали договору на реєстрацію з усім пакетом оригіналів документів до договору: письмовим зверненням контрагента, реєстраційними документами.

Слід зауважити, що відповідно до порядку укладання договорів основної діяльності, визначеному Положенням «Про порядок укладання

договорів основної діяльності Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ» (п. 7.6), кожний договір з основної діяльності узгоджується у такій послідовності з:

- начальником відділу договірної роботи;
- головним диспетчером (про надання послуг плавзасобами портового флоту);
- головним технологом (договори на перевантаження і стафірування/розстафірування вантажів);
- начальником служби охорони праці (договори на перевантаження небезпечних вантажів);
- начальником служби правової та претензійної роботи;
- головним бухгалтером;
- заступником директора з виробничої діяльності;
- заступником директора з правових та майнових питань;
- заступником директора порту з економіки та фінансів.

При зміні організаційної структури, найменування посади керівників замінюється на назву згідно з чинною структурою Підприємства.

Інвестиційно-технічна тарифна рада ДП «МТП «Чорноморськ» є колегіальним органом, специфіка якого у прийнятті рішень зводиться до мінімізації суб'єктивних дій та корупційних чинників. Колегіальність, як визначає її теорія, – це принцип колективного обговорення та (або) вирішення питань, що відносяться до компетенції цього органу. Колегіальність дає змогу при обговоренні питань враховувати весь спектр думок, варіантів проектів управлінських рішень, акумулювати знання та колективний досвід членів колегіального органу, враховувати інтереси структурних підрозділів органу та соціальних груп, представники яких входять до складу колегіального органу. У такий спосіб усі члени колегіального органу мають бути рівними за своїм статусом, мати однакову вагу голосу стосовно інших членів при прийнятті рішень. Відтак, можна зробити висновок, що позиція та/або діяльність одного з членів колегіального

органу не може мати вирішального впливу на прийняття колегіального управлінського рішення.

Отже, ключовими суб'єктами переддоговірної діяльності Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ» є:

- відділ договірної роботи Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ» (згідно з організаційною структурою Підприємства, затвердженою органом управління 04.02.2022 р. – Служба комерційної роботи, майна та оренди);
- головний бухгалтер Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ»;
- заступники директора Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ»;
- служба правового забезпечення та претензійної роботи Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ» (згідно з організаційною структурою Підприємства, затвердженою органом управління 04.02.2022 р. – Юридична служба);
- Інвестиційно-технічна тарифна рада Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ»;
- директор Підприємства або уповноважена на підписання договору посадова особа Підприємства.

Означена процедура в описаному експертом вигляді діє, починаючи з 2021 року – з моменту введення в дію Положення «Про порядок укладання договорів основної діяльності Державного підприємства «Морський торговельний порт «Чорноморськ», затвердженого Наказом директора порту від 20.09.2021 р. № 331. Відповідно, на процедуру укладення внутрішньо економічних контрактів підприємства ДП «МТП «Чорноморськ» в період з січня 2022 р. по теперішній час, поширювалися правила впровадженої на підприємстві системи прийняття управлінських рішень.

Отже, проаналізувавши положення локальних нормативних актів, упроваджених та чинних на підприємстві ДП «Морський торговельний порт

«Чорноморськ», виявлено: встановлення цими актами меж компетенції і контролю при прийнятті управлінських рішень; наявність на підприємстві процедури укладення внутрішньо- та зовнішньо-економічних контрактів Підприємства. У своїй сукупності це вказує на впровадження на державному підприємстві ефективної процедури укладення внутрішньо- та зовнішньо-економічних контрактів, зокрема з надання послуг з організації та забезпечення експлуатації об'єктів портової інфраструктури та перевантаження вантажів. Так, процедура передбачає етапи підготовки проектів договорів, їх узгодження та підписання, включаючи обсяги повноважень посадових осіб, що їх підписують, та обсяги повноважень колегіального органу – Інвестиційно-технічної тарифної ради. Саме рішення цього органу є підставою для формування тарифів та умов договорів при укладенні відповідних контрактів.

У такий спосіб розглянуто статус керівника підприємства переважно як керівника адміністрації. З'ясувати сутність такого статусу можливо, шляхом зосередження уваги на питаннях реалізації компетенції керівника підприємства у сферах: виробничої діяльності, соціального розвитку та вирішення кадрових питань, зовнішньоекономічної діяльності. За допомогою наданих йому (керівнику) регулюючих, розпорядчих, організаційно-контрольних та виконавчих повноважень, керівник забезпечує функціонування підприємства та його взаємодію з органами виконавчої влади і місцевого самоврядування, аудиторськими організаціями, профспілками, органами управління підприємством; прийняття актів управління та управлінських рішень.

2.3 Іноземний досвід реалізації компетенцій керівником підприємства

Наприкінці XX ст. Україна встала на шлях побудови демократичної, правової держави та цивілізованого суспільства. Відбуваються процеси

формування принципово нових моделей управління підприємством та вироблення цивілізованих механізмів побудови ефективного менеджменту на підприємстві.

Компетенція керівника передбачає один із головних елементів – це управління якістю продукції або наданих послуг. Іноземний досвід місця і ролі керівника підприємства передбачає вплив на виробничий процес, шляхом кадрових рішень та проведення нарад і конференцій трудового колективу.

У цьому підрозділі буде проаналізовано досвід Сполучених Штатів Америки та Японії щодо формування механізмів управління якістю продукції на підприємстві, як головного чинника компетенцій керівника підприємства.

Системне управління якістю нині є основним способом створення конкурентоспроможної продукції, за умови, що система ефективна. Світова практика з управління якістю виробила методи та прийоми, дієвість яких ставити під сумнів немає підстав.

Світовий досвід управління якістю продукції показав, що забезпечити стабільну якість виробу неможливо, якщо не досягти стабільності якості вихідних матеріалів. Тому відзначається тенденція до дедалі тіснішої взаємодії виробника виробів із постачальниками сировини, матеріалів і комплектуючих деталей. Це має місце як у розвинених, так і малорозвинених країнах.

Іноземний досвід управління підприємством з позицій реалізації компетенції розглядаємо як упровадження в діяльність підприємств незалежно від форм власності процедур і алгоритмів управління, до них відносимо: а) Концепцію BSC; б) Концепцію Загального управління якістю (Total Quality Management – TQM); в) Концепція TQM.

На собівартість товару – найважливіший чинник конкурентоспроможності – здійснюють прямий вплив витрати на якість. Систематичний аналіз цих витрат з метою їхньої оптимізації – невід’ємна

частина програм якості на фірмах. Міжнародні стандарти системи якості передбачають цей елемент [67].

В основі європейських методик реалізації компетенції керівника лежить значною мірою управління розвитком, як системним впливом на процеси функціонування підприємства, з метою удосконалення цих процесів.

Удосконалюються принципи сертифікації продукції, розвивається сертифікація систем управління. Обидва ці явища вийшли за межі внутрішнього ринку і стали нетарифними бар'єрами в торгівлі для тих експортерів, які з тих чи інших причин відстали від нового часу. Подібне відставання має чимало причин, передусім – низький рівень освіченості кадрів, зокрема в галузі якості [67].

Управління розвитком – це процес підтримки планового вектора розвитку та формування нового вектора розвитку підприємства, що забезпечує стаке економічне зростання і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах різноспрямованого впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Управління розвитком іноземних підприємств визначається розробленою стратегією, при цьому найбільший інтерес представляють концепції стратегічного управління, які, по-перше, вже показали свою ефективність і результативність при практичному застосуванні, і, по-друге, можуть адаптуватися до потреб підприємств у залежності від постійних змін зовнішніх умов їх діяльності [35, с. 237].

Існує три базових підходів до стратегічного управління розвитком підприємств, визначених іноземними вченими-економістами, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Крім того, перспективною системою нового покоління стала система Balanced Scorecard – результат багаторічних робіт, на чолі яких знаходилися Роберт Каплан, професор Harvard Business School, і Девід Нортон, засновник і президент компанії Balanced Scorecard Collaborative. В основу їхніх досліджень вперше була покладена гіпотеза про те, що для того, щоб успішно керувати розвитком

сучасного підприємства, потрібен новий, більш «збалансований» підхід [119, с. 258; 203].

Концепція BSC – система показників діяльності, згрупованих за чотирма критеріями, або перспективами роботи підприємства – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Вона дає змогу трансформувати стратегічні цілі розвитку підприємства в показники бізнес-процесів і конкретних дій співробітників на кожному рівні управління і послідовно контролювати процес реалізації такої стратегії [203].

У такий спосіб BSC має деякі суттєві переваги, а саме:

- дозволяє підприємству швидко реагувати на зміну конкурентної ситуації і ринкової кон'юнктури;
- повністю відповідає різноманіттю завдань і напрямів діяльності підприємства;
- її елементи узгоджені і несуперечливі з погляду ключових факторів успіху та розвитку підприємства;
- зберігає чітку структуру і причинно-наслідкову визначеність показників в умовах нестійкого бізнес-середовища;
- відповідає сучасним уявленням сутності стратегічного управління розвитком [62].

Окрім зазначеної системи управління розвитком, західні підприємства в умовах нестійкого бізнес-середовища використовують й інші типи управління, серед яких:

1. Do-it-Yourself Crisis Management (самодіяльне антикризове управління) – дотепер є найбільш поширеним типом управління розвитком підприємствами закордоном в умовах криз. Сутність цього типу полягає в тому, що керівник підприємства, не володіючи спеціальною підготовкою з кризового управління розвитком і не маючи в штаті необхідного фахівця, робить спробу впоратися з кризовою ситуацією власними силами. Водночас практика знає блискучі випадки успішного самодіяльного антикризового управління розвитком, одним з класичних прикладів якого є дії керівництва

американської фармацевтичної і косметичної компанії «Джонсон і Джонсон» (Johnson&Johnson).

2. Turnaround Consulting (кризовий консалтинг). У тих випадках, коли керівники або власники підприємства усвідомлюють, що вони не в змозі своїми силами ні оцінити масштаби проблем, ні впоратися з ними, вони звертається до відповідних фахівців за послугами з антикризового консалтингу. Історично кризовий консалтинг – це другий тип антикризового управління розвитком підприємства. Зміст цього напрямку у міжнародній практиці полягає, як правило, у здійсненні цілого комплексу заходів і передбачає проведення експрес-аналізу стану підприємства (інша назва – експертна оцінка), розробку першочергових заходів щодо стабілізації діяльності підприємства, діагностику його стану, а також вибір шляхів подальшого розвитку підприємства, з урахування плану антикризових заходів. Далі здійснюється презентація розробленого плану розвитку власникам підприємства, його коригування, затвердження і контроль його реалізації.

3. Crisis Manager (антикризове управління розвитком підприємства під керівництвом запрошеного кризового менеджера), яке застосовується у тих випадках, коли власник підприємства усвідомлює наявність у підприємства проблем і вважає, що наявне керівництво з цими проблемами не впорається та для забезпечення подальшого розвитку підприємства, в період нестабільності зовнішнього середовища запрошується людина, яка має репутацію ефективного антикризового менеджера. При цьому винагорода антикризового менеджера часто встановлюється як частка приросту доходу підприємства і виплачується в разі наявного розвитку, може бути дуже великою [62].

За сучасних умов на діяльність кожного підприємства впливають кризові фактори ринкового середовища, які передусім визначають їх поведінку на ринку та ефективність їх діяльності. Отже, першочерговим завданням для успішного розвитку підприємства є формування стратегії

розвитку. При цьому розглянуті варіанти розвитку іноземних підприємств дозволять забезпечити стійкість підсистем підприємства та посилити адаптивну спроможність підприємств до умов нестабільного ринкового середовища.

На фірмах важливою дійовою особою є менеджер з якості, який отримав відповідну підготовку. У розвинених країнах дисципліни з управління якістю викладаються в університетах, інститутах, коледжах, а також існує аспірантура. Такі імена як К. Ісікава (японський професор), Джуран та Фейгенбаум (американці), Сегецці (італієць) відомі на весь світ, а їхні праці стали настільною книгою для всіх, хто серйозно займається проблемою якості. Фірми витрачають чималі кошти на навчання та перепідготовку кадрів, створюють таку атмосферу, коли постійно підвищувати свою кваліфікацію – престижно [67].

Концепція Загального управління якістю (Total Quality Management – TQM) допомагає вирішити проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності управління виробництвом, зацікавленості працівників, збільшення випуску готової якісної продукції. Основна сутність TQM полягає в тому, що ключовим поняттям у бізнесі є якість робіт, спрямована на повне задоволення потреб клієнтів. І цією якістю необхідно керувати. Природно, що з простою сутністю ховається копітка робота як із створення системи, здатної ефективно управляти якістю, так і зі створення умов, в яких якість буде поставлено на чолі виробничого процесу [115].

Сучасна концепція управління якістю бере свої витоки з робіт У. Шехарта (Walter Shewhart), який запровадив поняття циклу безперервних технологічних змін, виходячи зі статистичного контролю якості. Це був знаменитий цикл PDCA («Plan – Do – Check – Act»: «Планувати – Виконувати – Контролювати – Діяти»), відомий також як «цикл Шехарта». Уперше він був застосований у лабораторіях Белла (США) у 30-х рр. [115].

Сутність цього циклу зводиться до таких положень:

1. При виявленні помилок у виконанні операцій, проаналізувати їх, знайти вирішення проблеми.

2. Виконати розроблені покращення для вирішення проблеми на невеликій ділянці робіт. Це скоротить можливі порушення у звичайній діяльності на етапі вирішення питання.

3. Проконтролювати, чи досягли тестових змін бажаного результату. Необхідно здійснювати безперервний контроль за змінами, щоб гарантувати, що в будь-який момент часу буде відома якість «на виході» і можна визначити проблеми, що виникають.

4. У разі досягнення бажаного результату щодо виправлення помилок на ділянці робіт, запровадити зміни у великих масштабах, залучаючи інші особи (інші відділи, постачальників, клієнтів), чия співпраця буде потрібна при впровадженні змін. Подібні зміни мають бути звичайними протягом усієї діяльності організації [115].

Бурхливий розвиток теорії управління якістю припав на кінець 40–50-х рр. У цей час А. Фейгенбаум (Armand V. Feigenbaum) запровадив поняття Загального контролю якості (Total Quality Control), що складається з етапів розробки якості, підтримки якості та покращення якості, а також поняття вартості якості [184]. В. Е. Демінг (W. Edwards Deming) розширив сферу застосування циклу Шехарта та статистичної методології управління виробництвом на сферу продажу та надання послуг. У цей час ним було сформульовано знамениті «Чотирнадцять принципів» управління якістю.

«Цими принципами стали такі:

1. Постійно вдосконалюйте товари чи послуги.
2. Прийміть нову філософію: відмовтеся від низької якості у всьому.
3. Відмовтеся від масового контролю.
4. Відмовтеся від партнерських відносин, заснованих лише на ціні продукції: установіть довгострокові партнерські відносини; зменште кількість постачальників.
5. Постійно вдосконалюйте систему виробництва та обслуговування.

6. Установіть для підприємства сучасне навчання.
7. Впровадьте сучасні методи керівництва: функції керівництва мають бути зміщені від контролю кількісних показників до якісних.
8. Усуньте страх: сприяйте тому, щоб співробітники висловлювалися відкрито.
9. Усуньте бар'єри між підрозділами підприємства.
10. Відмовтеся від гасел, транспарантів та настанов для робітників.
11. Відмовтеся від кількісних оцінок роботи.
12. Підтримуйте почуття професійної гордості у співробітниках.
13. Впровадьте на підприємстві систему освіти та самовдосконалення співробітників.
14. Приймайте будь-яку роботу, корисну для здійснення змін» [66; 108].

Починаючи з 1950 року, В. Е. Демінг почав упроваджувати свої принципи на японських підприємствах. Вважається, що саме його діяльність значною мірою сприяла появі недорогих та високоякісних японських товарів. У 1951 році в Японії було засновано премію В. Е. Демінга [66]. Іншими найбільш відомими в галузі управління якістю стали наступні події. Публікація 1951 року Джозефом Джураном (Joseph M. Juran) книги «Посібник з управління якістю». Д. Джуран розробив ідею трилогії якості: планування якості, покращення якості та управління якістю. Ці три аспекти стратегічного планування якості в організації зводяться зокрема до:

1. Планування якості:
 - ідентифікуйте своїх клієнтів;
 - визначте потреби Ваших клієнтів;
 - переведіть їх потреби вашою мовою;
 - розробіть продукт, який відповідає потребам ваших клієнтів;
 - оптимізуйте характеристики продукту для того, щоб вони задовольнили як Ваші потреби, так і потреби клієнта.
2. Поліпшення якості:

- розробіть процес, який може зробити цей продукт;
- оптимізуйте цей процес.

3. Управління якістю:

- перевірте, що процес з наявними операційними вимогами може зробити цей продукт;
- передайте процес виконання [115].

У 1951 р. Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor) [206] сформулював теорію Х і теорію Y – два методи адміністративного контролю, а А. Маслоу (Maslow) висунув теорію ієрархії потреб;

– Каорі Ішикава (Kaoru Ishikawa) у 1962 році розробляє «цикл якості» та переконує японських менеджерів звертати увагу на пропозиції робітників. Згідно з теорією Ішикави якість – це не тільки якість продукту, але й післяпродажне обслуговування, сама компанія та людське життя;

– Філіп Кросбі (Philip Crosby) започаткував поширення концепції нульових дефектів, яка полягає в тому, що за якість не платять. Гроші доводиться платити за відсутність та нестачу якості, що й має бути предметом контролю. В останні роки було чимало нових теоретичних і практичних розробок у галузі якості, з яких можна виділити два основні положення: все має робитися на користь клієнтів, потреби яких Вам відомі; дешевше робити добре з першого разу [108].

У такий спосіб, завдяки теоріям та діяльності як перерахованих вище, так і низки інших учених, до фактору якості було привернуто загальну увагу. Досить сказати, що нині питаннями якості займаються такі організації як Японське товариство з контролю якості, Європейська організація з контролю якості, Американське товариство контролю якості. У нашій країні управління якістю наразі набуває дедалі більшої популярності завдяки стандартам серії ISO 9000, що визначають стандарти на якість проектування, розробки, виготовлення та післяпродажного обслуговування. Міжнародна неурядова організація ISO була заснована у 1947 році для розробки уніфікованих світових стандартів якості. До її складу сьогодні входить понад дев'яносто

країн, на частку яких припадає понад 95 % світового промислового виробництва. Сертифікат організації дійсний у США, Канаді, країнах Європи, Латинської Америки, Азії та Африки [115].

У Японії гурток контролю якості – це невелика група від 3 до 10 осіб, у якій всі члени беруть активну участь у роботі. Якщо на одній виробничій лінії працює 7 працівників (тобто вони утворюють природну робочу групу), всі вони залучені до діяльності гуртка. Гурток має подвійне призначення: виконання виробничих завдань і контроль якості [115].

Два основні обов'язки дозволяють гуртку досягти цього завдання. По-перше, гурток використовує відповідний метод удосконалення процесу роботи, який його члени повинні вивчити та застосувати до завдань, які вони вирішують. Без цієї методології було б важко покращити якість товару. По-друге, робота гуртка – це добровільна справа. Робітники самі вирішують, чи хочуть вони організовувати гурток, чи ні. Якщо вони все-таки вирішують організовувати гурток, вибір розв'язуваної задачі належить їм: вони вибирають спосіб збору даних, планування контрзаходів та інші питання. У цьому гуртку контролю якості таке явище як вказівка згори – відсутня. Проте хтось у керівництві має відповідати за роботу бригади. Інакше організація може втратити контроль над своєю діяльністю і це несприятливо позначиться на клієнтах [115].

Система, яка забезпечує отримання дозволу керівництва бригади, дуже важлива, але здійснювати керівництво чи контроль, не позбавляючи при цьому повноважень бригади – дуже складно. Керівництво може також вимагати переглянути план роботи, особливо, якщо він впливає на інше [115]. Особливість у тому, щоб керівництво знало, що робить бригада, але не керувала бригадою; довіряло процесу вдосконалення для одержання корисних результатів.

Вирішення проблеми в таких гуртках – це безперервний процес. Часто спочатку група береться за вирішення простих завдань – таких як чистота в майстерні або відсутність взаєморозуміння між робітниками – і рухається до

більш складних проблем якості товару, продуктивності та інших проблем, які можуть виникнути в новоствореній групі. Така безперервність процесу можлива завдяки підтримці групи та заохочується самою компанією. Компанія дає дозвіл на роботу такого гуртка під час робочого дня та надає місця для зборів. Така підтримка, без якої гурток контролю якості не міг би функціонувати, дає групі узаконену структуру [115].

Такий гурток також дає робочим можливість самовдосконалення – це один із найважливіших аспектів їх діяльності. У процесі вирішення проблеми, а також на зборах, робітники дізнаються про ефективність роботи кожного члена групи, а на з'їздах гуртків вони обмінюються способами роботи, які вони відкрили, щоб принести користь своїм робочим групам [115]. Зрештою гуртки контролю над якістю можуть розширювати сферу діяльності, залучаючи постачальників.

Створення гуртків контролю над якістю стало новим видом бригадної роботи. Перші гуртки були створені Каорі Ішикава у 1962 році, наразі у Японських гуртках п'ять мільйонів людей, крім цього такі гуртки працюють у 60 країнах [115]. Приблизно 1/3 японських компаній із чисельністю працівників понад 30, має гуртки контролю якості. Японія має значний досвід у створенні таких гуртків та використанні їх для вдосконалення майстерності окремих працівників і всієї бригади.

Усі організації, що займаються контролем якості, розглядаються як частини організації з тотального контролю за якістю (TQC) [115]. Більш широкі зв'язки підтримки діяльності гуртків здійснюються зборами керівників (для керівників гуртків) і зборами інструкторів.

Оцінюється як виконання прямих обов'язків щодо роботи, так і співвідношення різних чинників у загальній оцінці роботи гуртка. Чинниками є: навчання, відпочинок, ступінь співпраці сімей, проведення зборів, виконані теми, кількість пропозицій покращення роботи.

Сім принципів побудови бригадної роботи гуртків якості Японії:

1. Створіть символи.

2. Створіть норми.
3. Спочатку йдіть пішки, потім біжіть.
4. Доручення обов'язків можливе лише у щоденній роботі.
5. Активно слухай, менше говори.
6. Слухай, співпереживаючи – намагайся зрозуміти і форму, і зміст.
7. Побудуйте роботу бригади (роботу групи та індивідуальну роботу) [115].

Мета групової роботи – визначити завдання, намітити план виконання. Мета завдання – розподілити роботу серед працівників. Працівники виконують зазначену роботу, потім група оцінює результати та визначається в нових цілях і т. д. Гурток контролю за якістю керує цим чергуванням [115]. Такі групи збирають лише на 1–2 години на два – чотири тижні. Якщо люди працюють тільки як група, вони не можуть виконати роботу, навіть якщо зустрічатимуться частіше. Узгоджена робота групи заважає індивідуальній роботі, створюючи перешкоду творчості та зменшуючи ефективність бригади. Найефективніша система створює баланс між індивідуальною творчістю та згодою групи з основних цілей [115]. Групова робота робить свій творчий внесок, докладаючи зусиль щодо вибору та визначення основних завдань.

На підставі аналізу досвіду в Японії в управлінні якістю як елемента компетенції керівника, можна констатувати, по-перше, що робота бригади допомагає розвитку відносин між людьми на їхньому робочому місці. Бригади, які жертвують усім своїм особистим життям заради виробництва, не отримують нагород та поваги. По-друге, цінується більше процес удосконалення роботи, ніж результати цієї роботи [115].

Американська культура – «культура індивідуалів». Багато американців розглядають групові аспекти TQM як перешкоду розвитку творчості особистості. Цей погляд, передусім, відображає незнання різниці між створенням абсолютно нової ідеї та створенням нової організації чи форми вже наявних ідей; творчістю окремої особистості та творчої бригади [115].

Значна частина бригадної творчості включає нові форми вже наявних ідей. Мало хто з людей створює оригінальні ідеї, які були б глибокі та важливі. Звичайно, вони були, але навіть у таких творчих мислителів за все життя з'являлися одна – дві нові ідеї [115].

Тому навіть створення нових форм уже наявних ідей може мати дуже велике значення. Це те, з чим має справу техніка – практичне застосування наукових ідей, те, чим займається і керівний персонал [115], і колективи, тобто всі організації, де працюють люди. Для досягнення найкращих результатів, необхідно вивчати наявний теоретичний та практичний досвід та застосовувати його до своєї конкретної ситуації.

Апперцепція – об'єднання двох чи більше ідей, щоб з'явилася нова ідея. Апперцепція – це переважна форма людського спілкування [115]. Питання ж у тому, чи схильний працівник займатися творчістю один чи групі. У кожній окремій організації навряд чи знайдеться багато геніальних особистостей, тому важливо зрозуміти, чому необхідно витягувати якнайбільше з бригадної роботи.

Однією з найважливіших переваг бригадної роботи є й те, що найважливіша робота може виконуватися бригадою. Бригади людей можуть працювати разом над проблемою надто великою чи надто складною для того, щоб її могла вирішити одна людина.

Але в будь-якому разі бригада не повинна боятися створювати нові форми та організації ідей [115]. Важливим моментом є те, як можна використати творчість групи у створенні нового, на базі вже відомих ідей. Частково це виклик традиційному досвіду роботи в американських компаніях. Деякі з найефективніших результатів творчості гурту з'являються, коли бригада копіює наявну практику, яка спрацює і в них. Однак часто американці відмовляються це робити, кажучи, що наша проблема – єдина у своєму роді, або «Я так не роблю» [115].

Інший можливий спосіб отримати хороші результати, використовуючи творчість групи – організувати групу так, щоб вона працювала гармонійно,

де робота кожного окремого працівника була б підпорядкована розмірному ходу роботи усієї групи. Іноді американці уникають застосовувати цей досвід, щоб виключити час, витрачений на наявні недоліки працівників, кажучи при цьому: «Ми не можемо в сліпу застосувати цей процес» або «Я маю право висловитися відверто», а потім вони продовжують підривати процес роботи групи своїми особистими міркуваннями [115].

У більшості випадків майже в будь-якій сфері бізнесу, науки чи мистецтва людина, яка має великі творчі можливості – це людина високої майстерності, набутої за рахунок самодисципліни, систематичного навчання, аналізу, практики. Групи – ідеальне середовище для розвитку такої дисципліни. Творчість – це не просто дивовижний вид діяльності; творчість – це натхнення застосування майстерності [115].

Бригада дає можливість синтезу. Значення синтезу часто недооцінюється, однак він є головним елементом TQM. Великі «синтезатори» по-своєму творять магію, надаючи сенсу здавалося б нездійсненим ідеям, вбираючи і змінюючи наявний порядок. Але фірма неспроможна чекати появи «спеціальних синтезаторів». Робота бригади пропонує зазвичай джерело синтезу.

У різних організацій різна потреба у TQM. Це відбувається через те, що у всіх різна історія, культура і ділові прагнення. Кожній компанії потрібна своя стратегія для поступового впровадження системи TQM у себе на виробництві, і ця стратегія буде єдиною. Японські та американські компанії користуються різними методами [115].

У Японії орієнтують компанії на те, що необхідно зробити, щоб досягти основної мети – задоволення замовника. Гуртки якості, заходи щодо покращення якості, менеджери вчать працівників, як змінити на краще процес з якісного поліпшення та задоволення потреб споживачів їхніх послуг. Система управління та міжфункціональні заходи, що гарантують якість послуг та товарів, націлюють усіх менеджерів компанії в рамках

щорічного циклу на усвідомлення та розуміння життєво важливих заходів, які компанія має провести щодо покращення [115].

Така сама орієнтованість американських компаній задоволення запитів споживачів відкриває проблеми, з яких необхідно працювати. Так само, як і в Японії, кінцева мета – задоволення запитів споживача, що вирівнює ланцюжок від постачальників до кінцевого покупця. Застосовуються стратегії поступового застосування – бенчмаркінг (розробка орієнтирів передового досвіду), шість сигм (майже бездефектне виробництво), скорочення циклу часу (скорочення циклу часу від отримання замовлення до його виробництва) [115]. Ці стратегії є найважливішими американськими нововведеннями.

Бенчмаркінг містить у собі ідею навчання, з урахуванням передового досвіду інших: по-перше, оцінити виробничий рівень першокласних компаній – це допомагає зрозуміти, що потрібно зробити, щоб стати конкурентоспроможним. По-друге, зрозуміти процеси, використовувані передовими компаніями задля досягнення високого рівня виробництва – це вчить тих, хто переймає досвід, тому, як досягти конкурентного рівня. Шість сигм (майже бездефектне виробництво) вчать тому, як змінити на краще виробничі процеси, внаслідок чого виключити брак, скоротити кількість виробничих етапів і часу, що витрачається на них [115].

Цікавим джерелом для вивчення поняття бенчмаркінгу є книга співробітника компанії «Херох» Роберта К. Кемпа «Бенчмаркінг: пошук найкращого промислового досвіду, що веде до переваги у сфері виробництва» [58]. Кемп пропонує два визначення бенчмаркінгу:

1) бенчмаркінг – це постійний процес вивчення та оцінки товарів, послуг та досвіду виробництва своїх найсерйозніших конкурентів, або тих компаній, які є визнаними лідерами у своїй галузі [115];

2) бенчмаркінг – це пошук найкращого промислового досвіду, що надає переваги у сфері виробництва [115].

Бенчмаркінг передбачає процес оцінки як внутрішнього стану речей у компанії, так і зовнішньої оцінки, ґрунтуючись на певних об'єктивних і постійно оновлюваних фактах. Об'єктом дослідження бенчмаркінгу є товари, послуги та досвід промислового виробництва. Мета бенчмаркінгу – навчитися переймати досвід інших. У книзі Кемпа описується те, як компанія «Хегох» проводить заходи з бенчмаркінгу. У цій книзі містяться розділи з усіх наступних етапів бенчмаркінгу, з багатьма порадами щодо застосування [115]. Наприклад, виділяється кілька фаз бенчмаркінгу:

I. Фаза планування.

1. Визначити предмет бенчмаркінгу.
2. Визначити порівняльні корпорації.
3. Визначити/вставити методи збирання інформації та починати збирати відомості.

II. Аналітична фаза.

1. Визначити «слабке місце» у процесі виробництва.
2. Спроектувати бажаний рівень виробництва.

III. Фаза інтеграції.

1. Обговорити дані дослідження з бенчмаркінгу та отримати визнання.
2. Установити функціональні цілі.

IV. Фаза виконання.

1. Скласти план дій.
2. Провести необхідні заходи з відповідним контролем над їх прогресом.
3. По-новому оцінити об'єкти бенчмаркінгу.
4. Повернутися до першого етапу.

Одна з компаній, що працюють із системою TQM, – «Digital» також проводить заходи щодо бенчмаркінгу. Керівництво компанії описує це як пошук промислових процесів, що ведуть до переваг у сфері виробництва. Бенчмаркінг – це не просто конкурентний аналіз товарів та послуг, як каже

керівництво, а радше приводний ремінь процесу постійного та кількісного покращення [115].

«Digital» звертається до бенчмаркінгу, тому що колишні цілі компанії, спрямовані на постійне покращення [115], вже недостатні для неї. Компанія потребує нового якісного прориву.

Бенчмаркінг, як мета для компанії, де йде робота з системою TQM, може виконувати низку функцій [115].

У компанії «Хегох» бенчмаркінг зіграв рішучу роль у визначенні критичної ситуації. І тому бенчмаркінг виконав дві функції: створив необхідність та здійсненність амбітних цілей компанії, досягнувши яких компанія змогла вижити [115].

Бенчмаркінг, навіть якщо він є першочерговим завданням заходів TQM у компанії, може бути дуже необхідним, коли встановлюються первинні цілі компанії. Наприклад, бенчмаркінг був невід'ємною частиною програми, коли «Motorola» визначала для себе цілі в галузі бездефектного виробництва (шість сигм) та скорочення циклу часу (циклу від отримання до виробництва замовлення). Для того, щоб утримати свою частку на ринку, «Motorola» вирішила, що потребує 100 % фактор зниження випуску браку протягом 6 років і 16 % скорочення циклу часу за той самий період [115].

Для вирішення дрібномасштабних завдань з якісного поліпшення, групи, що займаються цим, повинні безпосередньо запланувати кошти, що не упускають з уваги нічого, тобто змінити або усунути головну причину браку. Для широкомасштабних проблем, що стосуються якісного покращення, таких як автоматизація виробництва, скорочення часу на розробку нових товарів та послуг, засоби вирішення цих завдань можуть і не бути такими скрупульозними [115].

Учити всіх співробітників у компанії того, як потрібно поводитися в умовах, коли вся увага приділяється бажанню клієнта, дуже складно. Компаніям необхідно знайти способи, щоб упровадити цю ідею у свідомість співробітників. Створення процесу бенчмаркінгу – це один із способів, перед

тим як почати аналізувати те, у який спосіб було досягнуто першокласний рівень виробництва, дослідники повинні визначити, в чому чи яка потреба їх клієнтів у тій чи іншій галузі.

Іноді таку установку як «Вся увага клієнта» і навіть бенчмаркінг можуть зробити звичайною повсякденною практикою.

Зокрема, у досвіді компанії «Motorola» Програма «Шість кроків для досягнення шести сигм – майже бездефектне виробництво» [115] поєднує ці ідеї в механізм якісного покращення:

1. Визначте те, що ви робите (товар чи послуги).
2. Визначте, для кого ви це робите (клієнт, замовник).
3. Визначте, що вам необхідно для вашої роботи і де ви це можете взяти (постачальники) [115].
4. Складіть план/схему процесу.
5. Перевірте схему процесу щодо помилок, браку і виключіть можливі затримки (включаючи виробничий час, що не приносить прибуток).
6. Створіть інструменти/механізми контролю за якістю та циклом часу, а також установіть цілі якісного покращення.

Етапи з першого по третій містять у собі основні принципи філософії, що має за мету задовольнити запити клієнта. Етапи 4-й і 5-й містять ідею шести сигм, і навіть етапи 4-ий і 5-ий містять у собі ідею скорочення циклу часу (циклу від отримання замовлення до його виробництва). Етап 6 – бенчмаркінг концепції.

Бенчмаркінг дає змогу визначити тактичні цілі, наприклад, дає специфічні дані про те, як ваші конкуренти, найкращі компанії у своїй галузі, випередили вас у сфері бізнесу. Така інформація представляє величезну цінність як стимул для поширення ідей TQM на підприємстві та формує потребу в комплексі заходів, спрямованих на покращення якості [115].

У Японії імітація, копіювання чужого досвіду вважається гідним похвали заняттям. «Це як підбиратися на Фудзіяму: ви можете туди поїхати машиною або автобусом до п'ятої зупинки, а потім потрібно йти пішки.

Наше завдання – розробити наші нові товари на основі того, що ми вже зробили чи інші до нас у цій сфері. У такий спосіб ми заощаджуємо наші мізерні ресурси, щоб вистачило сил дістатися до вершини, це краще і легше, ніж йти всю дорогу пішки від підніжжя гори до її вершини». У США імітація, чисте копіювання чужого досвіду ніким не вітається. Бенчмаркінг представляє прийнятний спосіб скопіювати чужі методи, дозволяючи американським компаніям відкрито вивчати чужий досвід, при цьому зберегти хорошу репутацію, заощадивши час і кошти, не винаходячи вдруге велосипед [115].

Бенчмаркінг пропонує золоту середину. Він визначає проблеми (те, що потребує якісного поліпшення) доти, як ці проблеми стануть очевидними перешкодами для виробничого процесу компанії.

Бенчмаркінг визначає можливість для більш широкомасштабних змін та зусиль для визначення потенційних клієнтів та їх запитів. До того ж бенчмаркінг передбачає етапи, які більш зрозумілі широкому колу і вимагають меншого досвіду і навичок у тому сенсі, що новачки в цій справі менш схильні до ризику зробити помилку, яка може згубно позначитися на результаті роботи.

Компанії відрізняються одна від одної в плані орієнтованості або на результат, або на процес. Японські компанії, що працюють у системі TQM, розуміють, що якщо на першому за значущістю місці стоїть результат роботи, тоді особлива увага має бути приділена процесу досягнення цих результатів. Кожній компанії необхідно пройти всі 7 етапів курсу щодо покращення якості. Але ця орієнтація не притаманна багатьом американським менеджерам та компаніям. Їхня філософія така: все є результат, ним починається і ним же закінчується будь-яка робота: «Мені не важливо, як ти це робиш, головне, що робиш!». Бенчмаркінг вдало поєднує в собі як орієнтованість на результат, так і на процес у галузі управління компанією [115].

Однак він потребує значних зусиль. У кожному окремому разі впровадження системи TQM компанії повинні вирішити, чи буде бенчмаркінг постійним об'єктом уваги всієї компанії для впровадження системи TQM (як це має місце на «Xerox»); щось таке, що виконується верхівкою керівництва та спеціалістами відділів якості для визначення цілей та завдань компанії (як це відбувається на «Motorola»), або це не першочерговий процес, який не треба запускати із самого початку (як це робиться на VBN), де інформація, отримана від результатів відвідування компанії її клієнтами від та близько бенчмаркінгового дослідження та аналізу виробничого досвіду світових лідерів, є достатньою для мотивації та встановлення цілей та подальшого знайомства із системою TQM [115].

Шість сигм (бездефектне виробництво) та скорочення циклу часу – це два основні завдання процесу TQM на «Motorola». Сенс скорочення циклу часу полягає ось у чому: робити все швидше та ефективніше на кожному робочому місці в компанії. Шість сигм – це скорочення браку на виробництві. Йдеться про статистичне поняття, до того ж це заклик звести до мінімуму кількість бракованих виробів та випадки помилок у всіх функціональних процесах компанії. Повністю девіз звучить так: «Шість сигм протягом чотирьох років». Мета цієї програми – мати не більше трьох дефектів на мільйон штук виробів [115].

«Motorola» визначає рівень сигми в одиницях дефекту на мільйон можливостей для дефекту або помилки [115]. Ця математична норма уможливила появу такої системи, що укладається в рамки метричної системи вимірювань, яка універсально застосовується до всіх товарів, послуг і процесів, починаючи від випікання хліба та закінчуючи системою зв'язку.

«Motorola» проводила широкомасштабні бенчмаркінгові дослідження доти, поки не з'явилася ідея і програма шість сигм на горизонті. Було зроблено одне цікаве відкриття: коли виробничі процеси були приведені до єдиної норми, звичайно, відповідно до правильного визначення рівня сигм виявилось, що у більшості технологічних, виробничих та багатьох інших

процесів з'являються прецеденти для браку та різного роду помилок на рівні 4 сигми. Виробництво товарів, процес оформлення бухгалтерських платіжних документів, доставка та обробка багажу на авіалініях, виписка медичних рецептів, письмові замовлення, заповнення ордерів на друковану продукцію (підписка), трансферти, ресторанні рахунки, купівлі різного ґатунку – всі ці процеси мають рівень 4 сигм за кількістю моментів, що припускаються помилки або браку. Цей список передбачає і процес заповнення медичних рецептів, це свідчить про те, що інтелект або рівень освіченості у жодний спосіб не впливає на кількість шлюбу. Швидше за все, брак – це наслідок процесу. Кількість авіакатастроф знаходиться на рівні 6,4 сигма (43 випадки на мільйон), це показує, що при правильній підготовці та відповідних процедурах рівень 6 сигм цілком досягається [115].

Прямі та гідні конкуренти компанії «Motorola» також прагнуть досягти рівня 6 сигм. Компанія «Digital» також бере на озброєння програму шість сигм, яку вони називають «План Х» (надійність, продуктивність, стійкість), і ця програма має такі характеристики:

1. Дисциплінований підхід до активного лідерства в галузі дизайну, маркетингу, виробництва, продажу, послуг та управління;
2. Загальна/єдина система оцінки для всієї компанії;
3. Скорочення браку на рік на 60 %;
4. Застосовність до кожного – кожен працівник створює додану вартість, в кожного є свої постачальники та клієнти;
5. Шість етапів, як у компанії «Motorola» її шестиетапний процес;
6. Застосування до будь-якої роботи – управління, розробка нових систем, виробництво, технічні роботи, продаж, маркетинг [115];
7. Загальний/єдиний інтерес до всіх виробничих функцій – відправна точка задоволення запитів клієнта; потім покращення та раціоналізація процесу; загальна оцінка та загальна кількість дефектів на одиницю виробленого товару [115].

Інше важливе завдання TQM на «Motorola» – це скорочення циклу часу. До цієї мети також прагнуть інші компанії. Компанія «Digital» дає своє визначення такого поняття: «Структурований підхід до переоцінки усієї кількості часу, що витрачається на виробництво, на основі порівняння з теоретичним оптимумом – основа скорочення всього зайвого часу». Компанія у цьому разі використовує досить прагматичне визначення слова «теоретичний»: у цьому випадку воно означає вирахований оптимальний час, заснований на аналізі поточного моменту, як це показано на прикладі їх 4-етапного процесу, що веде до скорочення циклу часу [115]:

1. Опишіть дійсний процес (час);
2. Визначте теоретичний процес (час);
3. Проаналізуйте та усуньте різницю між ними;
4. Спробуйте досягти виконання теоретичного показника [115].

Пункт перший передбачає складання графіка наявного процесу, де кожен співробітник аналізує свою роботу, а безпосереднє начальство перевіряє, чи були виключені всі зайві заняття та обов'язки, на які витрачається робочий час. Виконуючи пункт другий цього плану, люди розмірковують, які етапи їх виробничих процесів зайві і як довго їх зберігати, якщо робота просувається гладко. Третій етап існує для внесення відповідних корективів у виробничі процеси. Тепер маючи новий досвід, співробітники починають знову аналізувати, який має бути теоретичний оптимальний варіант [115].

Цілі компанії мають бути амбітними, щоб мотивувати людей і надихати їх на їхнє досягнення. Якщо встановлено ціль покращення на 10 %, цього рівня можна досягти. Аналогічно, підвищення якості на 50 % також є реальним. Однак усі теоретичні розрахунки не повинні здійснюватися виключно керівництвом, адже підлеглі можуть формально сприйняти показники, спущені згори, але на нижчих рівнях організації вони можуть не мати реальної підтримки чи обґрунтування.

Президент «Motorola» Джордж Фішер, розмовляючи з членами центру управління якістю, зазначив, що, можливо, 25 % від загального доходу компанії вилітає в трубу внаслідок непроробленості процесів на предмет економії часу. Це добре ілюструє приклад у «Digital»: практично марно витрачається 332 хвилини робочого часу в одному з технологічних процесів, теоретичний розрахунок показує цифру 57 хвилин, у такий спосіб потенційна перевитрата робочого часу становить 570 % [115].

Японський експерт із виробничої ефективності Шигео Шинго багато років присвятив оптимізації процесів, усуваючи зайві дії та мінімізуючи витрати часу під час організації та запуску нових підприємств. Один із його найяскравіших прикладів – усунення непотрібного переміщення працівників: замість того щоб щоразу ходити до майстерні по гайковий ключ, він запропонував просто приварити його до гайки, що значно скоротило час виконання завдання.

Під час автоперегонів в Індіанapolisі, де беруть участь до 500 машин, механіки змінюють чотири колеса та заливають бак за 20 секунд. Вони досягли цього результату, уважно вивчаючи процес, виключаючи все зайве і покращуючи те, що можна покращити; вони записали на відеоплівку свою роботу і, переглядаючи її крок за кроком, вирізали всі зайві дії [115].

Набагато більше закладено у програмі компанії «Motorola» щодо досягнення рівня шести сигм та скорочення циклу часу, ніж просто зроблені розрахунки та встановлені цілі. Вони проводили бенчмаркінг, щоб створити значущі цілі кожної функціональної області. У них розроблено величезну кількість підготовчих курсів, які навчають правильного використання інструментів та механізмів з якісного поліпшення, методу командного управління, методики вибору та встановлення цілей, технології повсякденної роботи.

Білл Сміт з компанії «Motorola» визначив фактори, що мотивують вибір головних цілей бізнесу у такий спосіб: серйозні поступи вперед у галузі покращення рівня бездефектного виробництва (шість сигм) і скорочення

циклу часу дозволять досягти відчутних поліпшень у сфері кожного окремого завдання вашого бізнесу. Компанія «Motorola» фактично визначила цей метод для своєї справи [115].

Рівень бездефектного виробництва та цикл часу слугують позитивними чинниками у досягненні важливих ділових цілей, ці методи якісного поліпшення застосовні майже до будь-якого виробничого чи технічного процесу.

Система TQM, прийнята на «Motorola», передбачає екстенсивну і очевидну політику визначення цілей і завдань у рамках всієї масштабної політики компанії. Цей процес починається з установлення корпоративних цілей, потім слідує етап планування з метою донести значення цих цілей і завдань до кожного менеджера і далі до кожного працівника. Якщо кожна окрема група людей, відділ, бригада тощо досягне своєї мети, тоді і вся компанія як єдине ціле, виконає корпоративне завдання. Так, шість сигм та скорочення циклу часу органічно вписуються у загальну схему визначення завдань. Якщо поставлена мета досягти рівня шість сигм у виробництві певного виробу, тоді та сама мета стоїть перед групою людей, які збирають окремі вузли такого виробу і всього процесу складання загалом. Цикл часу – це вже наступний процес, його просто додають до загальної схеми поліпшення якості.

Сучасне уявлення про якість виробів ґрунтується на принципі найбільш повного виконання вимог та побажань споживача, і цей принцип має бути закладено в основу проекту будь-якого виробу. Основна сутність управління якістю полягає у тому, що ключовим поняттям у бізнесі є якість робіт, спрямована на найбільш повне задоволення потреб клієнтів. І цією якістю необхідно керувати. Природно, що за такою простою сутністю ховається кропітка робота як зі створення системи, здатної ефективно керувати якістю, так і створення умов, за яких ця якість буде поставлена на чолі виробничого процесу.

Висновки до Розділу 2

1. З'ясовано, що елементами компетенції керівника підприємства як різновиду посадових осіб, виступають: право і обов'язок здійснювати управлінські функції щодо діяльності певних об'єктів управління – адміністративного персоналу та трудового колективу; конкретні повноваження – право і обов'язок застосовувати відповідну форму управлінської діяльності; право видавати акти управління.

2. У контексті адміністративного права запропоновано таке визначення термінів, які застосовуються в дослідженні проблеми реалізації компетенцій керівника підприємства через договірну роботу: а) локальний нормативний акт – акти юридичної дії, які вчинені уповноваженими органами юридичних осіб відповідно до законодавства, регламентують відносини, що виникають і діють у межах цієї юридичної особи, закріплюють індивідуально-правовий статус та обов'язкові для виконання працівниками й учасниками цієї організації; б) необачність – відсутність, або неповнота дій суб'єкта господарювання, спрямованих на встановлення можливих ризиків негативних наслідків рішення через внутрішні та зовнішні чинники; в) обачність – мінімально достатній, вичерпний перелік дій суб'єкта управлінської діяльності, спрямованих на встановлення можливих ризиків негативних наслідків рішення через внутрішні та зовнішні чинники; г) системність – алгоритм ухвалення управлінських рішень на підприємстві повинен забезпечувати системний підхід та чітко визначений алгоритм дій працівників підприємства, спрямованих на забезпечення об'єктивних, обґрунтованих та ефективних управлінських рішень; д) ефективність управлінської діяльності вищого керівного складу підприємства – визначає загальний стабільний матеріально-фінансовий стан керованого об'єкту та зумовлює рівень його прибутковості, що врешті є основною метою створення підприємства.

3. Зазначено, що правовідносини за господарським договором з основної діяльності починаються і виникають з моменту погодження підприємством заявки контрагента на виконання послуг щодо технічної і технологічної можливості прийому під обробку транспортних засобів (суден, залізнично-рухомого складу, магістрального автотранспорту) і технологічної можливості прийому і розміщення вантажів на складах підприємства. Господарський договір, залежно від юридичної підстави укладення, вважається вільно регульованим і укладається на підставі господарських намірів сторін, юридично оформлених умовами договору. Сторони є вільними в укладенні договору, виборі контрагента та визначенні умов, з урахуванням вимог законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості.

4. Доведено, що статус керівника підприємства як керівника адміністрації, найкраще розкривається через реалізацію ним відповідної компетенції у сфері виробничої діяльності, соціального розвитку та вирішення кадрових питань, зовнішньоекономічної діяльності. За допомогою наданих йому регулюючих, розпорядчих, організаційно-контрольних та виконавчих повноважень, керівник забезпечує функціонування підприємства та його взаємодію з органами виконавчої влади і місцевого самоврядування, аудиторськими організаціями, профспілками, органами управління підприємством; прийняття актів управління та управлінських рішень.

5. Установлено, що однією з ключових складових компетенції керівника є управління якістю продукції або наданих послуг. Зарубіжний досвід визначає роль керівника підприємства як таку, що передбачає вплив на виробничий процес через кадрові рішення, організацію нарад і проведення конференцій для трудового колективу. Розглянуто досвід Сполучених Штатів Америки та Японії щодо формування механізмів управління якістю продукції на підприємстві як головного чинника компетенцій керівника підприємства. Системне управління якістю нині є основним способом створення конкурентоспроможної продукції, за умови, що система ефективна. Світова

практика з управління якістю виробила методи та прийоми, дієвість яких безсумнівна.

6. Констатовано, що одним із видів упровадження міжнародного досвіду є застосування бенчмаркінгу в діяльності керівника підприємства. Бенчмаркінг передбачає процес оцінки як внутрішнього стану речей у компанії, так і зовнішньої оцінки, ґрунтуючись на певних об'єктивних і постійно оновлюваних фактах. Об'єктом дослідження бенчмаркінгу є товари, послуги та досвід промислового виробництва. Мета бенчмаркінгу – навчитися переймати досвід інших.

7. З'ясовано, що сучасне уявлення про якість виробів ґрунтується на принципі найбільш повного виконання вимог та побажань споживача, і цей принцип має бути закладено в основу проекту будь-якого виробу. Основна сутність управління якістю полягає в тому, що ключовим поняттям у бізнесі є якість робіт, спрямована на найбільш повне задоволення потреб клієнтів. І цією якістю необхідно керувати. Природно, що за такою простою сутністю ховається кропітка робота як зі створення системи, здатної ефективно керувати якістю, так і створення умов, за яких ця якість буде поставлена на чолі виробничого процесу.

РОЗДІЛ 3

АЛГОРИТМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

3.1 Алгоритми реалізації компетенцій керівником підприємства

Система реалізації компетенцій керівником підприємства є процесом постійного вдосконалення та розвитку функціональних структур підприємства, тому цей процес потребує постійного втручання з боку власників підприємства та членів трудового колективу. Однак удосконалення є неможливим без ефективного та своєчасного управління процесами змін, які відбуваються на підприємстві в його діяльності.

Управління, як прикладна дефініція, – це процес цілеспрямованого впливу управляючої підсистеми або суб'єкта управління, на керовану підсистему чи об'єкт управління, з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку в часі та просторі [20]. Погоджуючись з цим визначенням, доречно окреслити дефініцію «компетенції керівника підприємства» як цілеспрямовану діяльність впливу керівника підприємства, власників підприємства або інших працівників підприємства, що забезпечують підтримання нормального стану функціонування підприємства.

Управління механізмом забезпечення реалізації компетенції керівника підприємства складається з таких взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих елементів, які потребують удосконалення: 1) якості управлінських рішень в адміністративній діяльності керівника підприємства; 2) завдань забезпечення якості та підтримання алгоритмів керівником підприємства; 3) систематизації законодавчого забезпечення компетенцій керівника підприємства; 4) бенчмаркінг (вид оптимізації управління) [20].

У комплексі ці елементи дають змогу визначити, що компетенції керівника підприємства та їх реалізація – це складний та багатоаспектний процес діяльності всіх функціональних структур у напрямі підвищення

стабільності функціонування підприємства щодо впливу внутрішніх і зовнішніх негативних чинників на її діяльність незалежно від джерела та походження, а також спрямування дії у часі та просторі [20].

Управлінські рішення в діяльності керівника підприємства становлять основу процесу управління, а отже, тільки реалізація якісних рішень у системі адміністративного управління підприємством забезпечить ефективне використання засобів і ресурсів підприємства. Це оптимізує можливість ефективно й стабільно функціонувати та розвиватися підприємству в умовах зовнішнього несприятливого середовища [20].

Якість як прикладне теоретичне поняття, означає сукупність характеристик об'єкта, які визначають його здатність задовольняти нормативні або прогнозовані потреби. У системі управлінської діяльності якість визначається як міра відповідності управлінського рішення загальноприйнятим вимогам і стандартам [20].

Якість управлінського рішення щодо реалізації компетенцій керівника підприємства – це «сукупність властивостей, що забезпечують успішне їх виконання у галузях економіки й отримання певного ефекту щодо її стабільного функціонування» [20].

Головними складовими якості управлінського рішення у реалізації компетенції керівника підприємства як частини адміністративного права, є: професійна підготовка, розробка і реалізація з урахуванням специфіки діяльності підприємства, в якому або щодо якого приймається рішення. Основними елементами якості та ефективності управлінських рішень керівника підприємства виступають грамотний та своєчасний аналіз проблемної ситуації, правильна постановка цілей і завдань, підготовка альтернатив та вибір оптимального варіанта згідно з обраним критерієм [20; 177].

Чим вища якість та ефективність прийнятого управлінського рішення, тим вищий рівень ефективності діяльності підприємства.

У системі прийняття рішень з позиції адміністративного права можна виділити три рівні забезпечення якості рішення в часовому аспекті: довготермінова перспектива – забезпечується прийнятими рішеннями на довгий період, як правило, інструкції та накази, які мають тривалий термін використання в часі та змінюються винятково за ініціативою власника підприємства (закони та підзаконні акти, інструкції); короткотермінова перспектива – забезпечується на відносно невеликі терміни функціонування певної структури підприємства, регламентується галузевими підзаконними актами (наказами); миттєва реалізація – забезпечується при виконанні певних конкретних завдань керівником підприємства і, як правило, забезпечується оперативними рішеннями в умовах несприятливих ситуацій [20].

Система якості управлінських рішень при реалізації компетенції керівником підприємства повинна відповідати вимогам зовнішніх умов, наприклад, у заходах переговорного процесу загальних стандартів економічної доцільності та обачності [205]. Якість управлінських рішень при реалізації компетенцій керівником підприємства визначається такими параметрами:

1. Середній час прийняття рішень (швидкість реакції) визначається як співвідношення часу прийнятого рішення до його застосування в реальному часі (загальний ланцюг швидкості реакції має вигляд: «блок А» – несприятлива ситуація в діяльності підприємства щодо забезпечення нормального функціонування підприємства, ситуація небезпеки або загрози; «блок В» – отримання необхідних даних для прийняття рішення; «блок С» – прийняте рішення та його конкретне відображення у вигляді наказу, сигналу; «блок D» – подача команди до впровадження такого рішення в реальному часі; «блок Е» – впровадження управлінського рішення в реальному часі; «блок J» – отримання результату від упровадженого рішення) [20].

Швидкість реакції визначається як головний якісний елемент для досягнення певних цілей і завдань щодо забезпечення нормального

функціонування підприємства в екстремальних ситуаціях або ситуаціях невизначеності.

2. Частота помилкових рішень (ймовірність прийняття неправильного рішення) визначається як співвідношення прийнятого рішення до отриманих збитків або прямих втрат підприємством при впровадженні рішення (рішення систематизовано приймається за алгоритмом: вхідна інформація – обробка інформації та її аналіз – визначення можливих сценаріїв розвитку подій – вихідна інформація) [20].

У системі реалізації компетенції керівника підприємства частота помилкових рішень трактується як можливість настання негативних наслідків для підприємства у вигляді збитків або репутаційних втрат через впровадження управлінських рішень, які не відповідають об'єктивним умовам і реальним часовим обмеженням (тобто вимогам економічної обачності) [20].

3. Середні витрати на прийняття рішення характеризуються економічними показниками в грошовому або іншому еквіваленті, оскільки реалізація проектів здійснюється в грошовому еквіваленті (алгоритм витрат на прийняття рішення може моделюватись у такий спосіб: «модель А» – вхідна інформація – прийняте рішення – фінансування прийнятого рішення – прямі затрати на прийняте рішення – впровадження рішення – фінансування впровадження прийнятого рішення – вихідна інформація (управлінське рішення); «модель Б» – ситуація невизначеності – можливі збитки від реалізації ситуації невизначеності – витрати на управлінське рішення – реалізація управлінського рішення (фінансування рішення); «модель В» – вхідна інформація – управлінське рішення 1 – управлінське рішення 2 – управлінське рішення... N – об'єктивне рішення (фінансування) – реалізація одного рішення з варіантного ряду – одержаний результат (плановий або позаплановий) [20].

Усі запропоновані варіанти мають певні недоліки та переваги, але їх застосування дасть змогу знизити ймовірність перевищення витрат від

управлінського рішення над можливими збитками при реалізації компетенції керівником підприємства.

4. Втрати від необґрунтованих рішень (за певний період часу) – це показник системної якості управлінського рішення, що базується на можливих втратах від прийнятих рішень у діяльності підприємства та на категоріях ефективності, дублювання прийняття та впровадження рішення, своєчасності одержаних результатів [20].

5. Швидкість виявлення помилок у прийнятих рішеннях визначається як можливість аналізу ситуації в аспекті управлінських рішень, що приймалися з метою забезпечення ефективності алгоритмів переговорних процедур, тендерів, закупівель.

Запропоновані параметри аналізу якості рішень при реалізації компетенцій керівником підприємства є універсальними в аспекті загального прийняття рішень у діяльності всіх підприємств незалежно від форм власності. Удосконалення механізму управління прийняття рішень має якісний аспект, який визначає сукупність комплексів своєчасності, ефективності та функціональної спроможності управлінських дій відповідних суб'єктів економіки, відносно яких та з допомогою яких приймаються рішення в конкретній обстановці, що виникає в результаті реалізації повноважень з проведення тендерних процедур, закупівель або повсякденної економічної діяльності підприємства [20].

Запропонована модель визначення та вдосконалення якості прийнятих управлінських рішень у діяльності щодо реалізації компетенції керівника підприємства є не повною та винятково теоретичною без головної складової – системи якості прийнятих управлінських рішень при реалізації компетенції керівником підприємства.

Система якості управлінських рішень реалізації компетенції керівника підприємства – це базові показники ефективності прийнятого управлінського рішення в певних функціональних сферах діяльності підприємства, направлені на досягнення максимального економічного ефекту [20; 173].

Система якості управлінських рішень в адмініструванні компетенцій керівника підприємства складається з трьох основних блоків: перший блок – ступінь раціональності характеру прийнятого управлінського рішення; другий блок – якість управління процесом реалізації управлінського рішення; третій блок – якість зворотного зв'язку прийнятого управлінського рішення [20; 52].

Ступінь раціональності характеру прийнятого управлінського рішення – це дотримання стандартів методологічної та логічної раціональності при обґрунтуванні цілей та виборі варіантів рішення [20]. Цей блок складається з таких елементів:

1) орієнтування на функції керівника підприємства, яке визначає, що будь-яке рішення із забезпечення нормального функціонування суспільства повинно орієнтуватися на виконання функцій суб'єкта прийняття рішень, які передбачені чинними нормативними актами;

2) комплексності рішення, яке означає необхідність аналізу всіх чинників проблем, закономірностей розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливає на діяльність щодо забезпечення стабільності функціонування підприємства;

3) несуперечливості рішення, що означає його узгодженість з іншими прийнятими раніше рішеннями (непослідовність, суперечливість рішення знижують його якість і впливають на ефективність функціонування структури підприємства загалом);

4) реальності рішення – рішення повинно орієнтуватися на досягнення конкретної цілі, відповідати механізму та методам управління;

5) раціональності організації прийнятого рішення, яке передбачає оптимальне поєднання логічного мислення, досвіду, інтуїції та творчості в організації прийнятого рішення, математичних методів та обчислювальної техніки, з урахуванням категорії управлінського рішення;

6) оптимальності рішення з позиції його потенційної ефективності, яка визначає, що основою рішення повинен бути вибір оптимального варіанту з

точки зору потенційної ефективності, з урахуванням наявних організаційних, економічних і тимчасових обмежень [20].

У цьому аспекті ефективність підкреслює обов'язковість співвідношення очікуваного й досягнутого ефекту з витратами на прийняття рішення, що є основною передумовою ефективного виконання завдань усіма структурними підрозділами підприємства [20; 75].

Якість управління процесом реалізації прийнятого рішення – це цілеспрямована діяльність керівника підприємства з визначення ефективних методик досягнення оптимального співвідношення доцільності та ефективності при виконанні завдань щодо управління підприємством [20].

Цей блок складається з таких елементів:

1) своєчасності рішення (оперативність), що означає, що з моменту виникнення ситуації, яка потребує втручання, до початку реалізації рішення не повинно відбутися незворотних явищ, процесів та подій, які обумовлять неактуальність рішення. Своєчасність визначається швидкістю підготовки, розробки, передачі та організації виконання рішень, а також ступенем готовності системи до прийняття рішення в ситуації, що вимагає втручання;

2) наявності механізму реалізації, який визначає, що рішення повинно передбачати певні процедури його реалізації, які передбачають організацію, стимулювання, мотивацію та контроль при реалізації рішення;

3) прийняття рішення за рівнем повноважень або конкретності (точність, лаконічність, ясність формулювання), яке означає, що рішення повинно відповідати вимогам простоти форми, ясності, чіткості за змістом;

4) регламентованості виконання рішення, яке визначає ступінь або рівень адміністративного впливу на підлеглих, з метою виконання ними завдань та вимог [20].

У цьому аспекті доцільно виділити три основні ступеня впливу: контурний вплив, який є найбільш ефективним в умовах, коли підлеглий персонал кваліфіковано ознайомлений з проблемою, старанно виконує поставлені завдання і має досвід вирішення подібних проблем та задач;

структурований адміністративний вплив, який має кадровий аспект субординаційних відносин між начальником та підлеглими, й алгоритмічний вплив, який є актуальним у випадках зниження ефективності виконання завдань та вимог, формальності відносин у колективі та не сконцентрованості або колективній відповідальності за негативні наслідки прийнятого рішення (правила безпеки, інструкції на випадок аварій, пожеж та інших ситуацій небезпек та загроз);

5) директивності рішення або повноважності – управлінське рішення повинно прийматися та ухвалюватися винятково згідно зі стандартами якості, процедурами та алгоритмами [20].

Якість зворотного зв'язку прийнятого управлінського рішення при реалізації компетенції керівником підприємства – це забезпечення зворотного зв'язку, можливості адекватної оцінки та коригування рішень [20]. Цей блок складається з таких елементів:

1) гнучкості рішення – можливості оперативно змінювати ціль досягнення рішення при зміні внутрішніх і зовнішніх умов виконання завдань керівником підприємства. У цьому аспекті рішення повинно містити опис станів об'єкта управління та зовнішнього середовища, за яких виконання рішення припиняється та ініціюється прийняття нового рішення;

2) ступеня стійкості рішення, що передбачає стійкість до можливих помилок у визначенні початкових даних і умов обстановки змін; наявність можливості оцінки та контролю рішення передбачає можливість повної оцінки та контролю виконання прийнятого рішення [20].

Підвищення якості управлінських рішень у системі реалізації компетенцій керівника підприємства дасть змогу суттєво знизити рівень репутаційних та економічних втрат при виконанні завдань і функцій залежно від потреб підприємства, особливо в тендерних процедурах та при договірній роботі [20].

Етапи вдосконалення якості управлінських рішень:

I етап – упровадження системи оцінювання якості, визначення параметрів цього показника;

II етап – закріплення одержаних результатів згідно з алгоритмами та нормативними актами;

III етап – оцінка змін рішень, які приймаються за кількісними та якісними показниками;

IV етап – доопрацювання недоліків у початковому варіанті;

V етап – упровадження системи оцінки якості управлінських рішень у діяльності підприємства [20].

Удосконалення завдань із реалізації компетенції керівника підприємства – це процес аналізу та оцінки наявних цілей і завдань у галузі забезпечення суспільної безпеки України, переосмислення та переорієнтації цих завдань в умовах постійно змінюваного середовища [20].

Аналіз положень Конституції України, законів України у сфері економіки та Господарського кодексу України дозволяє окреслити такі шляхи удосконалення реалізації компетенції керівника підприємства:

1) розроблення принципово нових концепцій, доктрин, інших нормативно-правових актів, наукових пропозицій, вироблення дієвих рекомендацій із прийняття державних рішень управлінського характеру у сфері економіки та їх ефективної реалізації;

2) створення та вдосконалення модернізованої бази для застосування запропонованих підходів до забезпечення компетенцій керівника підприємства, вдосконалення організаційної структури підприємства в кадровій, фінансовій, соціальній, інформаційній сферах;

3) організація підготовки управлінських кадрів за наявних ресурсів і засобів щодо управлінських ресурсів, застосування їх згідно з призначенням, а також безпосереднє керівництво функціональними елементами підприємств;

4) локалізація та врегулювання кризових ситуацій і небезпек у суспільстві, що може стати джерелом небезпек і загроз підприємству;

5) здійснення планових та оперативних заходів при проведенні переговорного процесу і тендерних процедур;

6) комплексний моніторинг чинників, які призводять до негативного впливу на загальний стан економіки, зокрема діяльність із прогнозування, виявлення та оцінки загроз, виявлення основних джерел небезпек та наслідків їх прояву;

7) комплексний моніторинг усіх позитивних чинників і рішень на підприємстві, виявлення та оцінка додаткових ресурсів для підвищення рівня економічної та репутаційної складової;

8) діяльність з координування сил і засобів для досягнення максимального економічного ефекту в діяльності підприємства [20].

Система вдосконалення запропонованих завдань дозволить підвищити ефективність комплексної діяльності із забезпечення суспільної безпеки України як цілісної структури, та досягнути цілей безпечного функціонування суспільства та суспільної безпеки України, як напрям у діяльності органів виконавчої влади в державі [20; 35].

У діяльності з реалізації компетенції керівника підприємства виділяємо основні спільні риси, що охоплюють науку адміністративного права, економіки та менеджменту: 1) ідентифікацію успішного впровадження проектів; 2) визначення проблем організації процесів; 3) визначення ефективності процесів управління; 4) стимулювання позитивного досвіду реалізації компетенцій керівника підприємства [131].

Одним із напрямів удосконалення розвитку адміністративного права у сфері компетенцій керівника підприємства повинен стати інститут вивчення думки трудового колективу. Неможливо здійснювати діяльність управління колективом, не враховуючи його думку щодо ефективності такої діяльності [20]. Проблеми, які розглядались у попередніх розділах, стосувалися ефективності реалізації компетенцій керівником підприємства. Але виникає нагальна потреба виділити елементи співпраці трудового колективу і керівника, як безпосереднього представника власника підприємства.

Так, низка проблем, які виникають у співпраці між керівником підприємства як представника власника, та трудовим колективом потребує подальшого вивчення і наукової розробки. До таких проблем віднесемо:

1. Проблему правосвідомості, тобто співвідношення і взаємодію правосвідомості та думки трудового колективу щодо діяльності підприємства. Необхідною умовою підвищення ефективності управлінських рішень є перехід від бюрократичного підходу управління до концепцій ефективного колективного менеджменту. У такий спосіб чимало питань управлінської ефективності рішень у виробничій сфері набудуть більшого наукового осмислення.

2. В адміністративній науці потрібно проводити більш широкий і диференційований аналіз проблем соціального забезпечення працівників підприємства, звернувши особливу увагу на правову характеристику носіїв і представників цього соціального інституту. При цьому головною умовою аналізу є співвідношення правової специфіки та управлінської цінності носіїв специфічної інформації в окремих напрямках діяльності підприємства.

3. На діяльність усіх суб'єктів забезпечення управління впливає система чинників зовнішнього і внутрішнього походження, одним з яких є думка трудового колективу. Вивчення цього інституту як елементу управління, стає в один ряд із повнотою пізнання юридичної природи проблеми компетенцій керівника підприємства та її реалізації в адміністративному праві України.

4. Проблему визначення місця інформації у структурі соціальної діяльності на підприємстві. З часом великого значення в адміністративному праві може набути вивчення впливу всієї сукупності соціальної та виробничої інформації на створення й управління думкою колективу в рамках іміджевої діяльності і застосування таких технологій в управлінській діяльності керівників підприємств.

5. Проблему впливу і ролі керівника та його співпраці із трудовим колективом. Але для теорії і практики розвитку адміністративного права

підвищену цінність має проблема оцінювання трудовим колективом ефективності роботи керівного апарату підприємства в аспекті дотримання режиму законності та правопорядку, принципів соціального управління та інших критеріїв. Цей оцінювальний аспект діяльності керівників підприємств повинен дати поштовх формуванню нових напрямів у дослідженнях розвитку адміністративного права в Україні.

6. Актуальним для вивчення адміністративного права залишається вплив науково-технічного прогресу на стан виробництва та чинники впливу на реалізацію компетенцій керівника підприємства.

3.2 Адміністративні регламенти компетенції керівника підприємства

Адміністративні регламенти компетенції керівника підприємства – це система контролю за дотриманням правил, процедур та алгоритмів управління підприємством з позицій дотримання принципів господарської обачності.

Регламент контролю якості управлінського рішення – це інструкція або алгоритм, затверджений наказом керівника підприємства, який дає змогу чітко визначити критерії для оцінки діяльності керівника підприємства та кінцевих результатів управління.

Метою «регламенту контролю забезпечення принципів господарської обачності при виборі контрагенту» є впорядкування принципів та алгоритмів оцінки якості, повноти, ефективності та об'єктивності управлінських рішень підприємств, спрямованих на забезпечення об'єктивного ставлення до контрагента та визначення ризиків при укладанні договорів з ним.

Упорядкуванням принципів та алгоритмів оцінки якості, повноти та об'єктивності моніторингу контрагенту забезпечується можливість незалежної експертної оцінки відповідності господарських рішень суб'єкта господарювання принципам господарської обачності [164].

Упорядкуванням принципів та алгоритмів ухвалення та зовнішньої оцінки управлінських рішень, з визначення сумлінності та доброчесності контрагенту, усуваються ризики упередженої, або неефективної оцінки господарської обачності підприємства, знижуються корупційні ризики, які в будь-якому разі присутні у випадку неузгодженості критеріїв оцінки управлінської діяльності з принципами господарської обачності.

Упорядкуванням принципів та алгоритмів забезпечення господарської обачності підприємства покращується бізнес-клімат держави. Суб'єкти господарювання, отримавши зрозумілі, доречні та ефективні вимоги до забезпечення господарської обачності, виконання яких можливо власними силами без погодження з потенційним контрагентом, зможуть ефективно в межах своїх повноважень та компетенції, визначати сумлінних або не доброчесних контрагентів.

Упорядкованість принципів та алгоритмів забезпечення господарської обачності підприємства, їх відповідність рішенням ЄСПЛ забезпечить повну, однозначну та об'єктивну оцінку управлінської діяльності підприємств під час судового розгляду справ [171].

Висновок про сумлінність об'єкта контролю – документально оформлений результат збору відомостей, їх обробки та аналізу, опрацюванням яких суб'єктом контролю визначається відповідність або невідповідність об'єкта контролю показникам сумлінності.

Господарська обачність – це комплекс дій суб'єкта контролю, спрямованих на встановлення показників господарської діяльності – сумлінності та доброчесності та стану потенційного контрагенту, які вказують на бажання суб'єкта господарювання – покупця (інвестора) одержати результат господарських правовідносин, що є предметом договору та мінімізувати ризики невиконання контрагентом своїх зобов'язань.

Критерії сумлінності та доброчесності – вичерпний перелік ознак, на відповідність яким досліджуються параметри об'єкта контролю, моніторинг яких може бути здійснений суб'єктом контролю на підставі

загальнодоступних джерел інформації.

Необачність – відсутність, або неповнота дій суб'єкта господарювання, спрямованих на встановлення можливостей потенційного контрагенту виконати взяті на себе зобов'язання, або відсутність реакції підприємства на прояви несумлінності контрагенту.

Об'єкт контролю – суб'єкт господарювання, відносно якого здійснюється дослідження (перевірка) показників господарської діяльності та стану.

Об'єкт дослідження – документація, що отримана та складена суб'єктом господарювання на забезпечення принципів господарської обачності при виборі контрагенту.

Обачність – мінімально достатній, вичерпний перелік дій суб'єкта господарювання, спрямованих на встановлення можливостей потенційного контрагенту виконати прийняті на себе зобов'язання, або дій підприємства на забезпечення власних інтересів у разі проявів несумлінності контрагенту.

Принципи господарської обачності – своєчасність, об'єктивність, повнота, обґрунтованість, компетентність.

Суб'єкт контролю – суб'єкт господарювання, що здійснює збір та оцінку інформації на предмет сумлінності контрагента та спроможності ним виконати свої зобов'язання за договором.

Суб'єкт дослідження – суб'єкт господарювання, або суб'єкт владних повноважень, який виконує перевірку/дослідження стану забезпеченості принципів господарської обачності при виборі контрагента.

Сфера компетенції суб'єкта контролю – це сукупність заходів, спрямованих на визначення сумлінності об'єкта контролю, проведення яких може бути здійснено суб'єктом контролю самостійно, на підставі загальнодоступних інформаційних ресурсів, незалежно від волевиявлення об'єкта контролю.

Застосування та оцінка забезпеченості суб'єктом господарювання принципів господарської обачності при виборі контрагента визначені

рішеннями ЄСПЛ, прикладом яких є Рішення за заявою № 3991/03 проти Республіки Болгарія. Відповідно до якого:

«Право на податковий кредит особи зі статусом платника податку, яка здійснює такі операції, не може залежати від того факту, що у низці поставок, в яку входять ці операції, попередня чи наступна операція є недійсною через шахрайство з ПДВ, про яке платник податку не знав і не міг знати...».

Водночас «навпаки, коли на основі об'єктивних факторів було встановлено, що товар поставляється особі зі статусом платника податків, яка знала чи повинна була знати про те, що купуючи товар, вона бере участь в операції, пов'язаній з обманним уникненням сплати ПДВ, національний суд відмовляє такій особі у податковому кредиті...» [25].

«Суд вважає, що коли національна влада за відсутності будь-яких вказівок на пряму участь фізичної або юридичної особи у зловживаннях, пов'язаних зі сплатою ПДВ, що нараховується при низці операцій з поставок, або будь-яких вказівок на обізнаність про таке порушення, все-таки карає одержувача оподаткованої ПДВ поставки, який повністю виконав свої зобов'язання, за дії чи бездіяльність постачальника, який знаходився поза контролем одержувача, і по відношенню до якого не було засобів відстеження і забезпечення його старанності, то влада виходить за розумні межі і порушує справедливий баланс, який повинен підтримуватися між вимогами загальних інтересів і вимогами захисту права власності» [25].

На підставі цього можна констатувати, що належна господарська або податкова обачність є умовою отримання податкової вигоди та повинна бути забезпечена платником податку у вигляді, що буде прийнятий до уваги судом за наявності суперечки з податковим органом.

Відповідно до:

– Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, ратифікованої Верховною Радою України 17.07.1997 р.;

– Закону України «Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини» від 23 лютого 2006 р. № 3477-IV,

рішення ЄСПЛ повинні використовуватися як джерела права.

Зазначене підтверджується Постановою Пленуму Вищого адміністративного суду України «Про судові рішення в адміністративній справі» від 20 травня 2013 р. № 7 та наявною судовою практикою [148].

Сфера застосування «Регламенту контролю» визначається колом суб'єктів, які використовують його на забезпечення та впорядкування власної діяльності, або контролю/дослідження стану забезпечення принципів господарської обачності при виборі контрагенту замовником дослідження.

У такий спосіб сфера застосування «Регламент контролю» поділяється на:

- внутрішньогосподарську – дослідження показників господарської діяльності потенційного контрагенту на предмет відповідності принципам сумлінності та доброчесності, з метою ухвалення господарських рішень суб'єктом контролю;

- зовнішня – дослідження показників господарської діяльності потенційного контрагенту на предмет відповідності принципам сумлінності та доброчесності, що здійснюється на замовлення суб'єкта господарювання;

- контрольна – перевірка/дослідження стану забезпечення принципів господарської обачності при виборі контрагенту суб'єктом контролю, що здійснюється зовнішнім суб'єктом господарювання, або суб'єктом владних повноважень. Висновок про стан забезпечення принципів господарської обачності призначається для забезпечення відповідних функцій та потреб контролюючих органів та суду.

Застосування «Регламенту контролю» на ухвалення власних управлінських рішень суб'єктом господарювання визначається ознаками контрагента та господарських операцій, проведення яких передбачає попереднє дослідження сумлінності та доброчесності потенційного контрагенту.

Дослідження проводиться щодо всіх нових контрагентів у разі, якщо сума договору в 1 000 і більше разів перевищує неоподаткований мінімум

доходів громадян. Також дослідження проводиться відносно контрагентів, з якими укладені договори на суму, що в 1 000 і більше разів перевищує неоподаткований мінімум доходів громадян у разі надходження відомостей про зміну бенефіціарних власників контрагента, або першого керівника контрагента.

Висновок про забезпечення принципів господарської обачності при виборі контрагенту складається за результатами перевірки/дослідження суб'єкта контролю – суб'єктом дослідження та визначає відповідність/невідповідність стану господарської діяльності суб'єкта контролю в частині забезпечення ним принципів господарської обачності при виборі контрагенту.

За результатами дослідження документації суб'єкта контролю, складеної на забезпечення ним принципів господарської обачності при виборі контрагенту, суб'єктом дослідження складається:

- «висновок експерта за результатами проведення судової експертизи забезпечення принципів господарської обачності при виборі контрагенту» на вимогу суду, контролюючого органу, або суб'єкта господарювання, з метою використання при розгляді справи в судах. Зазначений висновок повинен відповідати вимогам до висновку судової експертизи, що визначені Законом України «Про судову експертизу» 25 лютого 1994 р. № 4038-XII та іншими регуляторними актами, якими регулюється складання та надання висновку судової експертизи;

- «висновок експерта за результатами проведення експертного дослідження забезпечення принципів господарської обачності при виборі контрагенту» на вимогу контролюючого органу, або суб'єкта господарювання, з метою використання при ухваленні управлінських рішень;

- висновок складається на паперовому носії в двох екземплярах, один з яких передається суб'єкту контролю, а другий – залишається у суб'єкта дослідження;

- висновок складається на бланку суб'єкта дослідження та

засвідчується підписом уповноваженої особи/осіб суб'єкта дослідження та печаткою (за наявності).

Структура такого висновку:

– вступ – вказуються дата складання висновку, період дослідження, ідентифікуючі відомості суб'єкта контролю, перелік наданих на дослідження вихідних відомостей, ідентифікуючі відомості про уповноважену особу/осіб суб'єкта дослідження, які виконують дослідження, перелік джерел та баз даних, що використані при проведенні дослідження;

– дослідницька частина – містить зміст дослідження та мотивувальну частину висновків, в якій в описовій формі, з посиланням на вихідні відомості, що надані на дослідження суб'єктом контролю та відомості баз даних і джерел, якими користується суб'єкт дослідження, обґрунтовуються висновки щодо відповідності/невідповідності принципам господарської обачності господарських рішень суб'єкта господарювання, пов'язаних з вибором контрагента;

– висновок – містить узагальнені відомості дослідницької частини щодо відповідності/невідповідності господарських рішень суб'єкта господарювання, пов'язаних з вибором контрагента, принципам господарської обачності.

Дослідженням управлінської діяльності підприємств визначається відповідність системи ухвалення управлінських рішень при виборі контрагенту – принципам господарської та податкової обачності.

При проведенні дослідження фахівцями використовуються спеціальні знання у сфері економіки та управління підприємствами, спеціальні знання в галузі права.

Освітній ступінь фахівців, якими забезпечується проведення досліджень управлінської діяльності підприємств, повинен бути не нижче магістра (спеціаліста) в галузях знань «Управління та адміністрування», або «Право», або «Публічне управління та адміністрування».

Організація діяльності підприємства – суб'єкта контролю в частині

забезпечення ухвалення ефективних управлінських рішень при виборі контрагента – об'єкта контролю, з'ясування його доброчесності, визначає ставлення суб'єкта контролю до потенційної господарської операції з зовнішнім контрагентом, а саме бажання настання певних, очікуваних та визначених договором наслідків виконання контрагентом – об'єктом контролю прийнятих на себе за договором зобов'язань.

Враховуючи викладене, система ухвалення управлінських рішень підприємства повинна забезпечувати системний підхід та чітко визначений алгоритм дій працівників підприємства, спрямованих на забезпечення об'єктивних, обґрунтованих та ефективних управлінських рішень з вибору контрагента.

Система забезпечення ухвалення управлінських рішень з визначення доброчесності контрагента повинна відповідати таким критеріям та ознакам як:

- упорядкованість – алгоритм перевірки об'єкта контролю, алгоритм ухвалення управлінських рішень за результатом перевірки та пов'язаний з цим документообіг, повинні бути формалізовані внутрішніми регуляторними документами підприємства;
- повнота – застосування алгоритмів контролю доброчесності об'єкта контролю здійснюється до всіх контрагентів, що не входять до вичерпного переліку винятків (наприклад, зазначений алгоритм може не застосовуватися до державних підприємств, які вносяться в перелік винятків);
- персоніфікація прав та обов'язків – сфера компетенції та посадові обов'язки, пов'язані з контролем доброчесності об'єкта контролю та ухвалення управлінських рішень, за результатом контролю повинні бути персоніфіковані, визначаються посадовими обов'язками певного працівника суб'єкта контролю;
- документальне підтвердження застосування алгоритмів контролю доброчесності об'єкта контролю та ухвалених управлінських рішень;
- об'єктивність – ухвалення управлінського рішення щодо укладання

договору з об'єктом контролю повинно ґрунтуватися на повній та об'єктивній оцінці контрагента та відповідності результатів оцінки критеріям сумлінності та доброчесності.

Структура внутрішніх регуляторних актів суб'єкта контролю на забезпечення ним принципів господарської обачності при виборі контрагентів повинна складатися з таких документів:

– Положення про договірну роботу, або аналогічний за призначенням та сферою регуляції документом. Положенням про договірну роботу, окрім іншого, визначаються:

1. Принципи господарської обачності при виборі контрагенту, яким повинна відповідати діяльність суб'єкта господарювання;
2. Критерії доброчесності та сумлінності об'єкта контролю, яким він повинен відповідати;
3. Способи контролю доброчесності та сумлінності об'єкта контролю, які застосовує суб'єкт контролю;
4. Критерії застосування алгоритмів контролю, що передбачені Положенням про договірну роботу;
5. Перелік посадових осіб суб'єкта контролю, які уповноважені застосовувати алгоритми контролю та ухвалювати управлінські рішення з визначеним переліком посадових обов'язків та сфери компетенції;
6. Алгоритм здійснення окремих функцій контролю та ухвалення управлінських рішень;
7. Форми документів, які складаються при застосуванні алгоритмів контролю та ухваленні управлінських рішень;
8. Перелік параметрів, які досліджуються при перевірці сумлінності та доброчесності об'єкта контролю (зазначається мінімально достатній вичерпний перелік параметрів, розширений перелік параметрів та умови його застосування);
9. Порядок зберігання вихідних відомостей та результатів досліджень доброчесності контрагенту.

– Посадові інструкції уповноважених працівників суб'єкта контролю, якими здійснюються функції оцінки сумлінності та доброчесності об'єкта контролю та ухвалюються управлінські рішення за результатами контролю.

До вихідних даних, які збираються суб'єктом контролю з метою визначення відповідності, або невідповідності об'єкта контролю – критеріям сумлінності та доброчесності, відносяться відомості, що містяться в загальнодоступних джерелах інформації, якими визначається стан об'єкта контролю, та відомості, що надаються об'єктом контролю на підтвердження повноважень представника об'єкта контролю на укладання та виконання договору, а саме:

– відомості щодо ідентифікації об'єкта контролю – витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [142];

– відомості щодо ідентифікації представника об'єкта контролю, що діє на підставі доручення – доручення, документи щодо повноважень та ідентифікації особи, яка видала доручення, копія паспорту особи, яка діє на підставі доручення;

– відомості сервісу «Електронний кабінет платника податків»;

– відомості сервісу «Реєстр платників ПДВ»;

– відомості сервісу «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера»;

– відомості сервісу «Анульована реєстрація платників ПДВ»;

– відомості сервісу «Реєстр страхувальників».

На розсуд суб'єкта контролю, ним можуть бути додатково зібрані та досліджені відомості щодо сумлінності та доброчесності контрагента. Зазначені відомості отримуються з відкритих джерел та розкривають таку інформацію:

– участь об'єкта контролю у публічних закупівлях (джерело інформації – електронні майданчики);

- наявність виробничої, торгової, складської, логістичної та іншої інфраструктури (джерело інформації – сайт об'єкта контролю, інші інтернет-ресурси, інформація, отримана безпосередньо від об'єкта контролю);

- наявність в об'єкта контролю трудових правовідносин з працівниками, або господарських правовідносин з субпідрядниками, що дозволяє виконати визначені договором зобов'язання (джерело інформації – довідки від об'єкта контролю);

- відомості щодо відгуків контрагентів об'єкта контролю відносно його господарської доброчесності (публікації в мережі «Інтернет»).

Слід зазначити, що оскільки отримання зазначеної інформації не повною мірою залежить від виняткового волевиявлення суб'єкта контролю, а частина інформації, яку суб'єкт контролю може отримати з Інтернет-ресурсів, не є офіційними відомостями та може не відповідати дійсності, то проведення суб'єктом контролю моніторингу зазначених відомостей є бажаним, але не обов'язковим.

Відомості, на яких ґрунтується «Висновок про забезпечення принципів господарської обачності при виборі контрагенту», повинні відповідати таким вимогам:

- своєчасність та актуальність – інформація з офіційних реєстрів та баз даних отримується та аналізується до укладання договору з об'єктом контролю, при цьому зазначені відомості отримуються з баз даних не раніше ніж за десять робочих днів до дати складання Висновку;

- повнота – інформація, на підставі якої надається Висновок, повинна забезпечувати мінімально достатній обсяг відомостей;

- ідентифікація приналежності – відомості, на яких ґрунтується Висновок, повинні містити дані, що вказують на їх відношення до об'єкта контролю;

- наявність посилань на джерело походження інформації;

- інформація, що походить від об'єкта контролю, повинна мати реквізити, що дозволяють ідентифікувати об'єкт контролю та уповноважену

особу, яка надає інформацію.

Дослідженням вихідних відомостей, які характеризують сумлінність та доброчесність об'єкта контролю – суб'єктом контролю у відповідності до алгоритмів, визначених внутрішніми регуляторними документами, забезпечується та ухвалюється управлінське рішення про відповідність або невідповідність об'єкта контролю принципам сумлінності та доброчесності.

Мінімально достатній перелік вимог, яким повинні відповідати параметри об'єкта контролю – позитивна ідентифікація об'єкта контролю, шляхом отримання:

- витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [142], з позначкою про «відомості відсутні» в частині перебування суб'єкта господарювання у процесі припинення, або припинення господарської діяльності, банкрутства, відміни державної реєстрації;

- відомостей щодо ідентифікації представника об'єкта контролю, що діє на підставі доручення – доручення, документи щодо повноважень та ідентифікації особи, яка видала доручення, копія паспорту особи, яка діє на підставі доручення;

- Відомостей сервісу «Електронний кабінет платника податків»;
- Відомостей сервісу «Реєстр платників ПДВ» ;
- Відомостей сервісу «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера»
- Відомостей сервісу «Анульована реєстрація платників ПДВ»;
- Відомостей сервісу «Реєстр страхувальників».

Відповідно до потреб суб'єкта контролю, на забезпечення визначених ним алгоритмів контролю сумлінності та доброчесності об'єкта контролю, можуть збиратися та оцінюватися інші параметри діяльності об'єкта контролю. Оскільки достовірність зазначених параметрів не підтверджена уповноваженим органом виконавчої влади, а отримання зазначених відомостей не залежить від виняткового волевиявлення суб'єкта контролю, то наявність зазначених відомостей та їх врахування суб'єктом контролю не

може впливати на оцінку господарської обачності суб'єкта контролю – суб'єктом Дослідження.

Забезпеченням контролю ознак сумлінності та доброчесності потенційного контрагента суб'єкт контролю визначає та оцінює свої потенційні ризики роботи з контрагентом.

Оцінка ризиків є обов'язковою складовою господарської діяльності ефективного, сумлінного та доброчесного суб'єкта господарювання, який має за мету отримання наслідків у вигляді фактичного виконання контрагентом взятих на себе зобов'язань.

Відповідність господарської діяльності суб'єкта господарювання принципам господарської обачності значно зменшує ризики настання негативних наслідків у вигляді невиконання контрагентом взятих на себе зобов'язань, підвищує ефективність господарської діяльності.

Забезпечення суб'єктом господарювання принципів господарської обачності є ознакою його власної доброчесності та сумлінності, та відповідно до наведених вище норм права повинна враховуватися контролюючими органами та судом при проведенні перевірок та вирішенні спорів.

Упровадження та виконання суб'єктами господарювання алгоритмів контролю сумлінності та доброчесності контрагента визначає суб'єктів господарювання, як господарсько-обачливих, що натомість значно зменшує ризики отримання негативних висновків при перевірках ДФС, збільшує ймовірність позитивного розгляду спорів та зменшує корупційні ризики, які формуються внаслідок невідповідності діяльності підприємств принципам господарської обачності та неврегульованості ознак належного виконання цих принципів.

З іншого боку, врегулювання та визначення ознак належного виконання принципів господарської обачності дає змогу контролюючим органам ефективно визначати, обґрунтовувати та персоніфікувати порушення та ефективно відстоювати позицію контролюючого органу при розгляді скарг та в судовому процесі.

3.3 Шляхи удосконалення організаційного забезпечення реалізації компетенцій керівниками підприємств

Формування конструктивної діяльності в сфері управління неможливе без наукового вивчення всіх аспектів такої діяльності, зокрема проблеми реалізації компетенції керівником підприємства, як невід'ємної частини повсякденної роботи з управління підприємством. Але одного вивчення і дослідження цієї проблематики недостатньо, оскільки лише констатація наявності ризиків має теоретичне значення в науці управління.

Основним результатом таких досліджень мають стати вироблення практичних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності реалізації компетенції керівника підприємства з позицій адміністративної науки.

Головним напрямом у діяльності з підвищення ефективності реалізації компетенцій керівника підприємства, який ми пропонуємо, є напрям механізмів підвищення ефективності управління підприємства.

Механізм підвищення ефективності управління підприємства – це комплексні заходи законодавчого, педагогічного, управлінського та соціального характеру, результатом яких є зменшення впливу фактора ризику в діяльності підприємства та унеможливлення або подолання негативного зовнішнього правового та інформаційного впливу на цю діяльність при виконанні завдань управління підприємством, згідно з вимогами чинного законодавства.

Метою практичного впровадження механізму в управлінську діяльність є знаходження можливостей для зменшення економічних та фінансових втрат.

Завданням діяльності механізму підвищення ефективності управлінської діяльності є, по-перше, подолання суперечностей правового та суспільного характеру в управлінні підприємством; по-друге, вироблення практичних рекомендацій щодо зниження наслідків негативного впливу

економічного, фінансового та соціального характеру; по-третє, визначення меж практичних можливостей впливу й управління керівника підприємства.

Так, основними елементами механізму підвищення ефективності управлінської діяльності є: а) законодавчий елемент; б) педагогічний елемент (спеціальної підготовки); в) аналітичний елемент.

У рамках досягнення мети потрібно виділити кілька галузевих механізмів, з допомогою яких можливо ефективно впливати на управління, як комплекс реалізації компетенції з метою підвищення їх ефективності.

Вважаємо, що галузевий механізм підвищення ефективності управлінської діяльності – це напрям дослідження й вироблення практичних рекомендацій з підвищення ефективності управлінської діяльності, який має власний методологічний базис та специфіку застосування в межах досягнення єдиної мети підвищення ефективності діяльності керівника підприємства.

Отже, в рамках галузевого механізму підвищення ефективності управлінської діяльності у управлінні підприємством головними складовими є законодавчий, педагогічний, управлінський та соціальний елементи.

Основним об'єктом дії цих механізмів є управлінська діяльність керівника підприємства, який здійснює завдання управління підприємства в рамках виконання посадових обов'язків.

Визначена у межах дослідження діяльність управління професійного характеру в рамках виконання компетенцій, має єдиний сукупний наслідок – це ймовірність виникнення ситуації загрози підприємству внаслідок реалізації прийнятих рішень керівником підприємства, що лежать в площині економічних та фінансових ризиків підприємства і має правову та компетенційну спроможність їх подолання.

Компетенційна спроможність – це відповідно прийняття рішень в оперативному порядку.

Правова спроможність – це ймовірність настання юридичної відповідальності (адміністративного, господарського, дисциплінарного,

кримінального, цивільного характеру) як наслідок виконання прийнятих рішень.

Фактично одним із основних елементів підвищення ефективності управлінської діяльності в діяльності підприємства незалежно від форми власності, є законодавчий елемент.

Законодавчим елементом є прийняття локальних нормативних актів підприємства та відповідно зміни до нормативних актів, що регулює компетенції керівника підприємства, для зниження рівня правових колізій у сфері управління підприємством.

Основними правовими актами, до яких можна внести відповідні доповнення, є Господарський кодекс України [41] та КУпАП [90].

Відповідна стаття може мати номер 65¹ і назву «Компетенція керівника підприємства», а норма Кодексу встановить, що «керівник підприємства реалізує компетенцію, з урахуванням критеріїв економічної обачності та ділової репутації підприємства».

Ця норма може мати такий вигляд:

«Керівник підприємства при реалізації компетенції щодо управління підприємством, несе повну відповідальність в рамках процедур та регламентів управління, з урахуванням позицій економічної обачності та репутації підприємства.

Прийняте рішення не визнається виправданим, якщо воно спричинило порушення діючого закону та суперечило правилам, процедурам, алгоритмам управління та призвело до економічних або репутаційних втрат».

Вважаємо, що результат прийняття цих доповнень до Господарського кодексу дасть змогу встановити право керівника підприємства на прийняття рішень у нетипових ситуаціях, з урахуванням наявності такої правової норми.

До КУпАП доцільно внести доповнення у ст. 17 «Обставини, що виключають адміністративну відповідальність», змінивши її у такий спосіб: «Особа, керівник підприємства, що діяла в стані крайньої необхідності,

необхідної оборони, умовах або ситуації загрози підприємству або була в стані неосудності, не підлягає адміністративній відповідальності».

Під умовами загрози підприємству розуміють зовнішню обставину, яка виникла в момент реалізації компетенції керівником підприємства і попередити або припинити негативні наслідки її настання можна було, приймаючи таке рішення, що порушує певні норми адміністративного кодексу.

Виникнення умови загрози підприємству може не залежати від волі або бажання суб'єкта управління, а також може не бути наслідками його дій. Але ця обставина змушує приймати суб'єкта таке рішення, метою якого є припинення негативних наслідків економічного, соціального або фінансового характеру.

Як наслідок введення запропонованого доповнення в норму ст. 17 КУпАП, виникає необхідність доповнення цього кодексу ст. 17¹ «Умови чи ситуація ризику як обставина, що виключає адміністративну відповідальність».

Прийняття цієї статті зумовить визнання умов та ситуації ризику в адміністративній діяльності й стане поштовхом для розвитку теоретичних досліджень у цій галузі, з виробленням пропозицій щодо удосконалення адміністративного та господарського законодавства у сфері управління підприємством.

Зрозуміло, що ця норма не буде стосуватися лише діяльності управлінського персоналу підприємства, а й всіх працівників, особливо тієї частини, діяльність яких пов'язана з підвищеною небезпекою.

Науково-педагогічний елемент підвищення ефективності управління передбачає заходи щодо наукових досліджень у сфері управління підприємством через розвиток категорій господарської обачності та поглядів на ділову репутацію.

Науково-педагогічне підвищення ефективності управління – це спеціалізований вид психологічного, педагогічного та наукового напрямку

досліджень із вивчення феномену управління підприємством та реалізації компетенцій керівником підприємства як елемента адміністративної діяльності, з метою вироблення відповідних практичних порад щодо їх удосконалення.

Методами педагогічного механізму підвищення ефективності управління виступатимуть загальні методи педагогічної діяльності, що передбачають виокремлення досліджень і вивчення феномену реалізації компетенції керівника підприємства, як самостійної гілки господарської діяльності в рамках юридичної науки.

Пропонуємо введення такого поняття як «управління господарською обачністю», що визначить та ідентифікує цей напрям досліджень серед інших галузей юридичної науки.

Управління господарською обачністю – це комплексна галузь дослідження в рамках правових наук, що передбачає дослідження й вивчення специфіки феномена управління в діяльності підприємств і організацій незалежно від форми власності, а також визначає межі негативного впливу такої діяльності на розвиток господарських відносин в країні.

Завдання управління господарською обачністю полягає у вивченні проблеми обачності в адміністративному праві та практичній юридичній експертній діяльності, як комплексного поняття й феномену адміністративного права, що існує поряд з іншими складниками правничої науки і виступає його невід’ємним елементом.

Комплексність досліджень означає поєднання методів досліджень господарської науки та науки адміністративного права, врахування феномену психології та соціології управління, застосування розрахунків економічного, фінансового та податкового характеру.

Мета управління обачністю лежить у двох пластах правничої науки:

– на теоретичному рівні – це розширення меж пізнання юридичної, економічної, фінансової, податкової частини управління підприємством через механізми реалізації компетенції керівником підприємства;

– на практичному рівні – вироблення рекомендацій, механізмів, методик шляхів удосконалення управлінської діяльності реалізації компетенції керівника підприємства через удосконалення алгоритмів та процедур прийняття рішень.

Будь-який напрям досліджень має пройти процес упровадження в науку і апробацію протягом певного часу. Так, упровадження управління господарською обачністю – це процес визначення місця й ролі цього напрямку в юридичній науці, обґрунтування перспектив його становлення і розвитку на сучасному етапі державотворення та модернізації економічної моделі держави.

Після завершення впровадження має відбутися інтеграція нових отриманих знань в уже набуті знання в адміністративному праві. Під інтеграцією управління господарською обачністю в інші правничі науки маємо на увазі процес визнання й урахування існування господарської обачності, як об'єктивної правничої категорії та визначення його місця і ролі в конкретних юридичних науках або навчальних дисциплінах, його вплив на юридичну діяльність в аспекті гармонізації розвитку держави і суспільства.

Практичне визнання господарської обачності та управління нею як правової категорії, дозволить під іншим кутом зору поглянути на процеси прийняття і впровадження вольових актів компетентних суб'єктів права в процесі повсякденної діяльності підприємств, установ, організацій та їх співвідношення з інтересами державних органів влади та підприємствами-контрагентами.

Аналіз поняття «компетенція керівника» в рамках управління господарською обачністю дасть змогу вирішити такі перехідні завдання правничої науки: а) визначити загальні тенденції об'єктивних умов економічної доцільності; б) дослідити роль, частку та ступінь суб'єктивного в діловій репутації підприємства; в) провести розрахунок ймовірності виникнення ситуацій загрози підприємству; г) вирахувати ймовірність

уникнення несприятливих наслідків; д) прорахувати й виробити єдиний (універсальний) механізм підвищення ефективності управлінської діяльності.

Так, система управління господарською обачністю – це внутрішня будова цього напрямку дослідження, як окремої (автономної) гілки розвитку в рамках юридичної науки. Запропонована до розгляду система управління господарською обачністю максимально наближена до структур правничих галузей дослідження, з урахуванням особливостей поняття, що вивчається.

Отже, до системи управління господарською обачністю має входити:

- об'єкт управління – це суспільні відносини господарського або економічного характеру, які впливають на діяльність підприємства та є джерелом виникнення компетенцій керівника підприємства;

- суб'єкт управління – це фактичний носій і споживач управлінських рішень в рамках системи економіки, носій компетенцій – особа, яка приймає рішення відповідно до ситуації та згідно з наданими їй спеціальними чи загальними компетенціями. Споживач компетенцій – це особа чи група осіб, для яких існує ймовірність негативного впливу прийнятого рішення;

- рівень вірогідності (ймовірності) негативного наслідку – це фактичні обставини, за яких можливе виникнення загрози підприємству, ймовірність виникнення ситуації ризику в діяльності керівника підприємства. Дослідження причин виникнення небезпеки підприємству при реалізації компетенції керівника є одним із головних завдань для вироблення практичних рекомендацій і методик його зниження;

- ступінь впливу – розрахунок фактичних масштабів впливу прийнятих тих чи інших рішень на розвиток підприємства у рамках цілісної економічної системи, при цьому йдеться не про розрахунки можливих збитків, а якісний аналіз результатів упровадження управлінських рішень у життя; небезпечність рішення – це ймовірність конфлікту економічних і суспільних інтересів, що може призвести до збитків та відповідальності керівника підприємства, який є суб'єктом реалізації компетенцій стосовно підприємства.

Основними напрямками дослідження в управлінні господарською обачністю є такі: а) прикладна теоретична частина, в якій потрібно визначити загальні умови, тенденції і моделі ситуації, за яких виникає компетенція керівника підприємства у адміністративній науці, дослідити предмет, метод, об'єкт і суб'єкт компетенцій при моделюванні різноманітних ситуацій, що можуть виникнути під час реалізації управлінських рішень; б) практична частина зумовить урахування специфіки економічної діяльності підприємства при реалізації компетенцій керівника підприємства.

Методи досліджень повинні мати практичне спрямування, серед яких використовуються: на теоретичному рівні – емпіричний метод, метод моделювання та логічний метод дослідження; на практичному – статистично-математичний метод, метод опитування шляхом анкетування. Методи мають орієнтуватися на основну мету дослідження – вироблення практичних рекомендацій з управління господарською обачністю.

Крім того, управління господарською обачністю має три основних шляхи розвитку й інтеграції в систему юридичних наук: як комплексна галузь дослідження, тобто повністю самостійна гілка досліджень у рамках усієї правничої науки; як інтегрована галузь досліджень – це дослідження господарської обачності у рамках окремих галузевих наук (кримінального, адміністративного, цивільного, міжнародного та інших галузей права); третій шлях – оптимальне поєднання перших двох напрямів, що полягатиме в дослідженнях господарської обачності як частини економіки країни, реалізації компетенцій керівником підприємства та проблем податкового законодавства.

Утім найоптимальнішим з вищезазначених шляхів є третій варіант, але при цьому кожен з цих варіантів має право на існування. Головне, що сутність досліджень не зміниться, спрямованість на досягнення практичних результатів залишається пріоритетною у запропонованих варіантах розвитку управління господарською обачністю.

Вивчення управління господарською обачністю має знайти своє місце в освітньому процесі у закладах вищої освіти України, оскільки майбутні юристи повинні усвідомлювати наявність обачності в правовій діяльності, а також не тільки розпізнати їх, а й вживати заходи з їх попередження та усунення. Тому введення спеціального курсу «Управління господарською обачністю» на юридичних факультетах у закладах вищої освіти буде своєчасним і доречним.

Зрозуміло, що інтеграція нового навчального курсу в освітній процес – процедура доволі тривала, тому першим кроком має стати встановлення тем, які охоплюють поняття господарської обачності в загальних дисциплінах, таких як «Господарське право», «Підприємницьке право», «Адміністративна відповідальність» та ін.

Одним із напрямів науково-педагогічного забезпечення управління обачністю є впровадження спеціалізацій в рамках спеціальності 081 «Право» у закладах вищої освіти спеціалізації «Правове забезпечення господарської обачності» та «Експертна діяльність в господарській сфері» в підготовці магістрів та «Правова експертиза» в рамках підготовки бакалаврів права.

Елемент компетенцій керівника підприємства в управлінні господарською обачністю – це напрям дій керівника підприємства в межах своєї компетенції зі зниження негативного впливу економічного та репутаційного характеру в договірних процедурах.

Отже, елемент компетенцій керівника підприємства в управлінні господарською обачністю – це діяльність цілеспрямованого характеру щодо забезпечення процесу усунення або мінімізації негативних впливів різного походження для забезпечення стійкості підприємства в економічному полі, що постійно змінюється, та є засобом забезпечення стабільності роботи, з метою чіткого та своєчасного виконання функцій, покладених на нього власником.

Кінцева мета управління економічною обачністю в управлінні підприємством відповідає основній функції управління на підприємстві, що

полягає в забезпеченні стабільності процесів економічної діяльності, прийнятті оптимальних і законних рішень щодо заходів управління у сфері економічної та договірної діяльності підприємства та створення найсприятливіших умов для розвитку підприємства, що відповідає інтересам керівника підприємства, працівників і власника.

Особливостями управління економічною обачністю при управлінні підприємством є управління підприємством на всіх рівнях і ланках. Аналіз наявних підходів до категорії господарської обачності, як складника управління підприємством, свідчить про необхідність різнобічних підходів до розроблення практичних порад щодо удосконалення такої діяльності. Окремо необхідно виділити наявність прогалин та конфлікту інтересів усередині підприємства.

Як зазначає Ю. П. Битяк, масив правових актів, що діють у сфері державного управління, прийнятих за останні роки, є значним, але про повну та якісну регламентацію діяльності у цій сфері говорити ще рано, оскільки багато правовідносин поки що залишаються за межами правового регулювання [6, с. 287].

Отже, неможливо не враховувати важливість процесу розроблення й впровадження загальної стратегії управління господарською обачністю у процесах державного будівництва, з урахуванням усіх ризиків, що супроводжують певні аспекти такої діяльності, як, наприклад, виробнича або страхова.

Так, процес управління господарською обачністю має передбачати кілька послідовних етапів, а саме: 1) ідентифікація небезпеки або загрози підприємству; 2) експертна оцінка господарської обачності; 3) необхідність проведення експертизи менеджменту, науково-правової експертизи, економічної експертизи або експертизи у сфері інтелектуальної власності.

Ідентифікація проблеми господарської обачності – це аналіз зовнішніх і внутрішніх причин виникнення ситуацій невизначеності при реалізації компетенцій керівника підприємства. Такий аналіз має два основних

завдання: виявлення небезпек й визначення поточних причин і можливих наслідків.

Виявлення невизначеностей – це визначення ймовірних причин, що спричиняють ситуацію небезпеки в діяльності підприємства. У рамках виявлення можуть бути застосовані такі засоби, як аналіз управлінської структури підприємства; аналіз прийнятих рішень щодо господарської обачності; аналіз схем роботи окремих служб і відділів підприємства та аналіз структурної взаємодії між службами і відділами підприємства в аспекті обміну інформацією методикою «вхід інформації – вихід інформації» тощо.

Експертна оцінка господарської обачності – це процес активного виявлення діючих економічних, податкових, юридичних, соціальних, психологічних причин, що призводять до виникнення ситуацій небезпек у діях управлінського персоналу та спричиняють ймовірність економічних втрат.

У рамках процесу оцінки господарської обачності: а) розроблення контрольних списків причин порушень алгоритмів або процедур управління; б) аналіз потенційних загроз (розглядаються потенційні або ймовірні джерела небезпек і складається перелік можливих загроз); в) аналіз подій – це розгляд подій, які можуть спричинити виникнення небезпечної ситуації в діяльності підприємства, вивчення та дослідження причин подій та наслідків від них.

Практичним результатом такого аналізу може стати розроблення «логічного дерева» або схеми управління господарською обачністю, в якій зазначатимуться різноманітні джерела небезпек та ситуацій загрози економічній стабільності підприємства. Це дасть змогу ідентифікувати такі події ризику на ранніх стадіях їх появи в діяльності підприємства. Оцінювання господарської обачності – це процес можливого впливу цієї категорії на діяльність підприємства та ймовірності завдання шкоди при реалізації компетенцій керівником підприємства. Об'єктом оцінки виступає

можливість завдання шкоди підприємству від ризику та аналіз розрахунку величин цієї шкоди для підприємства загалом.

Оцінювання можна здійснювати в кількісному та якісному аспектах при аналізі стану підприємства (відносна оцінка обачності).

Кількісні засоби оцінки господарської обачності здійснюються статистичним методом (математичним), методом використання порівнянь та експертних оцінок. Ці методи дають змогу розрахувати кількісні показники від настання ситуацій збитків – ймовірність настання негативних подій і розмір можливих економічних втрат. Кількісні засоби розрахунку дадуть змогу визначити вплив «мультиплікаційного ефекту» обачності. Мультиплікаційний ефект обачності – це ймовірнісний вплив наслідків не дотримання алгоритмів і процедур управління з позицій обачності не тільки безпосередньо на суб'єкт управління, а й стан усього підприємства загалом.

Статистичний (математичний метод) базується на математичних розрахунках і статистичних дослідженнях на базисі математичного сподівання (середньозваженої величини), стандартного відхилення і коефіцієнта варіації, що пов'язано з конкретними процесами та наслідками від їх реалізації та діяльністю підприємства загалом у просторі й часі.

Методика експертних оцінок ґрунтується на опрацюванні висновків і думок експертів в економічній сфері, менеджменту або права. Спеціалісти супроводжують свої оцінки та висновки даними щодо можливості виникнення ситуацій загроз стабільності підприємства через алгоритми і процедури обачності.

Метод використання порівнянь (аналогів) здійснюється за допомогою електронних баз даних і статистичних таблиць, що опрацьовуються для виявлення взаємозалежності між ситуаціями та наслідками від недотримання процедур і алгоритмів управління господарською обачністю.

За якісного оцінювання управління господарською обачністю, визначають можливі види загроз та всі чинники, що впливають на рівні ризику при здійсненні економічної діяльності підприємства. Якісний аналіз

господарської обачності потрібно проводити в рамках планування діяльності підприємства.

Метод відносного оцінювання господарської обачності проводиться на основі аналізу стану підприємства до ситуації, що потребувала реагування керівника підприємства та після реалізації компетенції, шляхом упровадження прийнятого оперативного рішення.

Вибір методів експертної оцінки управлінського механізму – це один із головних етапів оцінки ефективності діяльності підприємства. Мета експертної оцінки (експертиза менеджменту) – на підґрунті отриманих кількісних й якісних параметрів діяльності підприємства, визначити ефективність прийнятих рішень керівником підприємства щодо діяльності підприємства за критеріями господарської обачності.

Доречно виділити дві основних групи методів оцінки господарської обачності як елемента діяльності керівника підприємства: перший – організаційно-технічний, другий – експериментальний.

Організаційно-технічний метод експертної оцінки господарської обачності – це методи запобігання й зменшення впливу негативних економічних явищ на діяльність підприємства.

Запобігання виникненню негативних явищ – це дії або рішення, спрямовані на реалізацію прийнятих рішень у рамках господарської обачності.

Цей метод передбачає такі дії:

1) окремі процедури та алгоритми неможливо застосувати в переговорному процесі (наприклад, закупівля унікального програмного забезпечення); 2) неможливо уникнути суб'єктивного елементу в договірній або переговорній діяльності (наприклад, переговори в умовах воєнного стану); 3) можливий соціальний ефект від дій щодо господарської обачності.

Методи підвищення ефективності дотримання критеріїв господарської обачності в діяльності керівника підприємства є частиною реалізації його компетенцій. Їх можливо умовно представити у вигляді «ланцюга

господарської обачності»: технічні – організаційні (поділ, диверсифікація, об'єднання, структурування) – інструктивні – комбінації заходів.

Поділ економічних ризиків у господарській обачності – це процес розділення видів економічних показників підприємства, на які можливий негативний вплив через реалізацію компетенцій керівника підприємства. При диверсифікації економічних ризиків відбувається розподіл ймовірності виникнення негативних наслідків для окремих структурних підрозділів підприємства.

Поділ економічних ризиків у господарській обачності з позиції керівника підприємства вимагає додаткового контролю якості виконання рішень, виробничих процесів та процесів впливу на системну економічну діяльність підприємства.

Технічні методи забезпечення господарської обачності – це процес використання програмного забезпечення та штучного інтелекту в прийнятті рішень щодо діяльності підприємства.

Процедурні моменти передбачають планування й підготовку економічних та фінансових резервів на випадок настання негативної економічної ситуації для підприємства, формування окремих процедур та алгоритмів дій всіх суб'єктів діяльності підприємства. Апаратні засоби (технічні пристрої) скорочують ймовірність прийняття хибних або помилкових рішень.

Інструктивна методика підвищення якості управлінських рішень передбачає навчання керівників підприємства методам інструктажу щодо дій при виникненні негативних ситуацій. Це зумовлено тим, що при виникненні ситуації загрози підприємству людський фактор стає головним засобом подолання такої ситуації. Добре проінструктований і підготовлений персонал може запобігти виникненню ситуації загроз підприємству або максимально зменшити обсяг завданої шкоди від такої ситуації.

Експериментальний метод у господарській обачності – це процес моделювання та експертного розрахунку ймовірності втрат підприємства через недотримання критеріїв господарської обачності.

Експериментальний метод має в своєму складі декілька елементів: по-перше, моделювання виникнення негативної ситуації, тобто теоретичний аналіз ймовірності при здійсненні економічної діяльності підприємства, і ймовірність настання небезпечних ситуацій та їх наслідків.

До експериментального методу пропонуємо включити такі заходи, як метод самостійного аналізу економічних показників, експертна оцінка та додаткові заходи оцінки критеріїв ефективності.

Заходи самостійного аналізу економічних показників – це визначення заходів подолання негативних ситуацій у діяльності управління підприємством, шляхом самооцінки та проведення внутрішнього аудиту.

Під експертною оцінкою мається на увазі попередня експертиза менеджменту в рамках перевірки ефективності діяльності підприємства.

Додаткові заходи оцінки критеріїв ефективності передбачають комплексний підхід для вирішення проблеми господарської обачності шляхом проведення додаткових видів експертиз (товарознавча, автомобільна).

Соціальний елемент від діяльності щодо дотримання господарської обачності у діяльності підприємства передбачає заходи зовнішнього характеру, які мають за мету врахування інформаційного та суспільного складника в діяльності підприємства.

Такий елемент передбачає натомість два основних підходи: перший – соціальний метод у вигляді координування дій між підприємствами однієї галузі; другий – внутрішня систематизація інформаційної діяльності, що полягає у посиленні взаємного обміну інформацією між структурами й відділами підприємства.

Відповідний механізм співпраці між підприємствами та установами закріплено в нормативно-правових актах, завданням яких є підвищення ролі

участі членів господарських товариств у забезпеченні господарської обачності, – це ЗУ «Про інформацію», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [149], «Про утворення Ради з питань економічного розвитку України», що затверджено Постановою КМУ України від 8 квітня 2020 р. № 265 [150].

Виконуючи експертну діяльність, експерти стикаються з проблемою інформаційного забезпечення щодо зовнішніх обставин й умов проведення експертизи.

Основи співпраці, закладені в таких нормативних актах, покликані підвищити рівень інформаційного забезпечення експертів. У такий спосіб можна уникнути помилки та відповідно хибного трактування певних подій.

Принципи в правовій сфері – це основоположні ідеї права, які уособлюють фундаментальні засади побудови демократичної та правової держави.

Основні принципи інформаційного забезпечення експертизи менеджменту в господарській обачності, які дають позитивні характеристики таких експертиз, такі: законність, верховенство правових норм, гласність, повага до особи, оптимальність, добровільність, відкритість, соціальна справедливість і міжнародність.

Усі вони (принципи) повністю відображають базис співпраці між експертами та керівниками підприємств при проведенні експертиз менеджменту. Також ці принципи повністю збігаються з основними правами й обов'язками громадян, визначеними Конституцією України та міжнародним нормативно-правовими актами щодо охорони прав і свобод громадян.

Метод внутрішнього структурування з обміну інформацією передбачає посилення інформаційних потоків щодо головних критеріїв обачності та їх дотримання керівниками підприємств.

Це метод передбачає оптимальне поєднання технічних можливостей при обміні інформацією, використання сучасних досягнень у сфері

комп'ютерних технологій щодо обміну інформацією для оперативної передачі інформації з відділу у відділ або між структурними підрозділами підприємства.

Це дасть змогу знизити інформаційний вакуум у діяльності керівника підприємства відповідно підвищити роль інформації в діяльності керівника підприємства.

Отже, одним з головних критеріїв діяльності керівника підприємства є господарська обачність. Натомість механізми підвищення якості управлінських рішень є частиною компетенцій керівника підприємства. Усі запропоновані механізми можуть підвищити якість економічної діяльності підприємства.

Висновки до Розділу 3

1. З'ясовано, що управлінські рішення в діяльності керівника підприємства становлять основу процесу управління, а отже, тільки реалізація якісних рішень у системі адміністративного управління підприємством забезпечить ефективне використання засобів і ресурсів підприємства. Це оптимізує можливість ефективно й стабільно функціонувати та розвиватися підприємству в умовах зовнішнього несприятливого середовища.

2. Зазначено, що система якості управлінських рішень в адмініструванні компетенцій керівника підприємства складається з трьох основних блоків: перший блок – ступінь раціональності характеру прийнятого управлінського рішення; другий блок – якість управління процесом реалізації управлінського рішення; третій блок – якість зворотного зв'язку прийнятого управлінського рішення.

3. Установлено, що адміністративні регламенти компетенції керівника підприємства – це система контролю за дотриманням правил, процедур та алгоритмів управління підприємством, з позицій дотримання принципів господарської обачності. Метою «Регламенту контролю забезпечення принципів господарської обачності при виборі контрагенту» (далі – «Регламент контролю») є впорядкування принципів та алгоритмів оцінки якості, повноти, ефективності та об'єктивності управлінських рішень підприємств, спрямованих на забезпечення об'єктивного ставлення до контрагента та визначення ризиків при укладанні договорів з ним.

4. Доведено, що упровадження та виконання суб'єктами господарювання алгоритмів контролю сумлінності та доброчесності контрагента визначає суб'єктів господарювання як господарсько-обачливих, що натомість значно зменшує ризики отримання негативних висновків при перевірках ДФС, збільшує ймовірність позитивного розгляду спорів та зменшує корупційні ризики, які формуються внаслідок невідповідності

діяльності підприємств принципам господарської обачності та неврегульованості ознак належного виконання цих принципів.

5. Констатовано, що завданням діяльності механізму підвищення ефективності управлінської діяльності є, по-перше, подолання суперечностей правового та суспільного характеру в управлінні підприємством; по-друге, вироблення практичних рекомендацій щодо зниження наслідків негативного впливу економічного, фінансового та соціального характеру; по-третє, визначення меж практичних можливостей впливу й управління керівника підприємства.

6. Визначено, що науково-педагогічне підвищення ефективності управління – це спеціалізований вид психологічного, педагогічного та наукового напрямку досліджень із вивчення феномену управління підприємством та реалізації компетенцій керівника підприємства, як елемента адміністративної діяльності, з метою вироблення відповідних практичних порад щодо їх удосконалення.

Методами педагогічного механізму підвищення ефективності управління виступатимуть загальні методи педагогічної діяльності, що передбачають виокремлення досліджень і вивчення феномену реалізації компетенції керівника підприємства, як самостійної гілки господарської діяльності в рамках юридичної науки.

7. Підкреслено, що вивчення управління господарською обачністю має знайти своє місце в освітньому процесі у закладах вищої освіти України, оскільки майбутні юристи повинні усвідомлювати наявність обачності в правовій діяльності, а також не тільки розпізнати їх, а й вживати заходи з їх попередження та усунення. У контексті цього запропоновано введення спеціального курсу «Управління господарською обачністю» на юридичних факультетах у закладах вищої освіти.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягало в розробці теоретичних засад механізму адміністративно-правового регулювання реалізації компетенції керівника підприємства, визначенні правового статусу всіх суб'єктів такої діяльності, а також формуванні наукових підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на поетапну гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами у цій сфері.

На підставі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Розроблено і науково обґрунтовано систему заходів адміністративно-правового впливу на компетенції керівника підприємства. Основними елементами впливу на компетенції керівника підприємства є внутрішні та зовнішні чинники економічного поля держави.

Децентралізація контролю та надання адміністративних послуг у цій сфері матиме позитивні наслідки для ефективності управління підприємством.

2. «Компетенція керівника підприємства» як дефініція адміністративного права, – це процес управління підприємством, шляхом реалізації повноважень керівника підприємства, спрямованих на забезпечення використання та впровадження економічних та управлінських рішень, з метою отримання прибутку, досягнення економічного, соціального та іншого ефекту, реалізація якої базується на принципах економічних та соціальних законів, а також господарської обачності та соціальної доброчесності та може мати ризиковий характер.

3. Механізм адміністративно-правового регулятивного впливу на процеси реалізації компетенції керівника підприємства, який узгоджує інтереси співробітників підприємства, інших підприємств галузі та держави, тобто досягає цілей публічного характеру. Системність реалізації компетенції керівника підприємства дозволяє створювати дієві механізми фінансової

стабільності на підприємстві та розвиток підприємства, з метою отримання позитивного економічного та соціального ефекту.

4. Концептуальні підходи до розуміння сутності реалізації функцій права в процесі реалізації компетенції керівника через урахування юридичного та соціального аспектів, оскільки діяльність як безпосередніх учасників економічних відносин, так і держави та її уповноважених органів, спрямовані на регулювання економічно-правових відносин та попередження можливих фінансово-правових конфліктів.

5. Установлено стратегію удосконалення механізмів адміністративно-правового регулювання реалізації компетенції керівника підприємства, що передбачає впровадження комплексних заходів організаційно та нормативно-правового характеру, зокрема, прийняття змін до Господарського кодексу України з визначенням місця, ролі, механізму та суб'єктів реалізації компетенції керівника підприємства.

6. Представлено алгоритм функціонування керівника підприємства в процесі управлінської діяльності як певну зумовлену економічною необхідністю послідовність управлінських дій у реалізації дозвільної та контрольної функції. Цей алгоритмічний процес передбачає: виділення основних ризиків у роботі з контрагентами та оцінювання їх ймовірності; прийняття стратегічних рішень щодо стимулювання прийняття рішення щодо закупівель, з урахуванням факторів ризику; використання наявних управлінських ресурсів (фінансових, матеріальних, технічних тощо), призначених для реалізації прийнятих рішень; розподіл повноважень і ресурсів керівником підприємства; контроль за діяльністю керівника підприємства. Виконання алгоритмічного процесу вирішить задачу з ефективного управління підприємством при здійсненні закупівель та тендерних процедур.

7. Визначено «адміністративно-правове регулювання алгоритмів реалізації компетенцій керівника підприємства» як складний процес цілеспрямованого впливу керівника підприємства на всі компоненти

діяльності підприємства, здійснюваного за допомогою комплексу адміністративно-правових засобів та інших економічних та соціальних механізмів. У сукупності вони складають механізм адміністративно-правового регулювання компетенцій керівника підприємства з метою удосконалення правовідносин щодо захисту всіх учасників процесу економічної діяльності підприємства. Основою адміністративно-правового регулювання у цій сфері є об'єктивне і своєчасне врахування загальних фінансово-економічних законів, характеру суспільних відносин, а також ступеня взаємодії підприємства з контрагентами.

8. На підставі класифікації джерел адміністративного права виокремлено: системний рівень (I) – нормативні акти державного рівня (закони України та Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України); функціональний рівень (II) – нормативні акти, що визначають відповідальність керівника підприємства (Кодекс про адміністративні правопорушення України, Кримінальний кодекс України); галузевий рівень (III) – нормативні акти, що регулюють економіку країни (закони України, міжнародні нормативні акти); компетентнісний рівень (IV) – визначають процеси управління на конкретному підприємстві (алгоритми, інструкції, положення).

9. Запропоновано наукові підходи до обґрунтування необхідності використання досвіду іноземних країн щодо адміністративно-правового регулювання управління підприємством, в якому передбачити типові правила (умови) управлінської діяльності.

10. Удосконалено положення про межі дискреційних повноважень керівника підприємства в процесі прийняття управлінських рішень з питань економічної та фінансової діяльності підприємства, здійснення тендерів та процедур закупівель, залежно від їх рівня в управлінській ієрархії. Установлено, що такі межі зумовлені оптимальним розподілом функцій керівника підприємства.

11. Сформульовано положення про економічну обачність як елемент реалізації компетенцій керівника підприємства, під якою слід розуміти економічну та управлінську реалізацію компетенцій керівника підприємства, з урахуванням можливостей підприємства-контрагента, його репутації та місця на ринку певних товарів або послуг.

12. Установлено, що елемент компетенцій керівника підприємства в управлінні господарською обачністю – це діяльність цілеспрямованого характеру щодо забезпечення процесу усунення або мінімізації негативних впливів різного походження, для забезпечення стійкості підприємства в економічному полі, що постійно змінюється, та є засобом забезпечення стабільності роботи, з метою чіткого та своєчасного виконання функцій, покладених на нього власником.

Кінцева мета управління економічною обачністю в управлінні підприємством відповідає основній функції управління на підприємстві, що полягає в забезпеченні стабільності процесів економічної діяльності, прийнятті оптимальних і законних рішень щодо заходів управління у сфері економічної та договірної діяльності підприємства та створення найсприятливіших умов для розвитку підприємства, що відповідає інтересам керівника підприємства, працівників і власника.

Акцентовано, що особливостями управління економічною обачністю при управлінні підприємством є управління підприємством на всіх рівнях і ланках. Аналіз наявних підходів до категорії господарської обачності як складника управління підприємством, свідчить про необхідність різнобічних підходів до розроблення практичних порад щодо удосконалення такої діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Апарат державного управління: зміст діяльності та організаційні структури. Київ, 1990. С. 11.
2. Авер'янов В. Б. Предмет адміністративного права: "управлінська" і "публічно-сервісна" складові. Адвокат. 2004. № 8. С. 7–11.
3. Авер'янов В. Б. Управління підприємством. Юридичний словник підприємця. Київ, 1992. С. 143.
4. Авер'янов В. Б. Функції та організаційна структура органу державного управління. Київ, 1979. С. 62.
5. Адміністративна діяльність : навч. пос. / М. В. Ковалів та ін. Київ : Правова єдність, 2009. 432 с.
6. Адміністративне право України : підручник / Ю. П. Битяк та ін. ; за ред. Ю. П. Битяка. Київ : Юрінком Інтер, 2007. 544 с.
7. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2-х т. / ред. колегія: В. Б. Авер'янов (голова). Київ : ТОВ "Вид-во юридична думка", 2005. Т. 1. 592 с.
8. Адміністративне право України: підручник / Битяк Ю. П., Богуцький В. В., Гаращук В. М. та ін.; за ред. Ю. П. Битяка. Харків: Право, 2000. 520 с.
9. Акімов О. Сучасні фактори та тенденції підготовки державних службовців до роботи в інтеграційних умовах. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. Т. 1. С. 379–380.
10. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів: "Світ", 2013. 296 с.
11. Андрушко А. В. Виникнення трудових правовідносин з державними службовцями : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ, 2003. 20 с.

12. Антикорупційна програма ДП “Енергоринок”. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245018764>. (дата звернення: 13.06.2020). — Назва з екрана.
13. Ареф’єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. 248 с.
14. Армаш Н. О. Поняття і сутність компетенції як елементу адміністративно-правового статусу керівника органу виконавчої влади. Вісник Академії митної служби України. Серія: Право. 2009. № 2. С. 48–53.
15. Багдасарян А. А. Державне управління в інформаційній сфері України. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3(26). С. 148-154. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/3700>.
16. Балабаєва З. В. Формування аналітичних здібностей державних службовців як напрям вдосконалення державного управління. *Регіональна політика на сучасному етапі державотворення: проблеми децентралізації, ризики та перспективи впровадження : матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2006 р.* Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. С. 41–43.
17. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
18. Башмакова Н. Про статус керівника підприємства, установи, організації: деякі невирішені питання. Право України. 2006. С. 36.
19. Беззубов Д. О. Поняття "аерокосмічний ризик": юридичний складник. *Advanced Space Law*. 2018. Vol. 2. URL: http://asljournal.org/journals/2018-2/ASL_vol_2_Bezzubov.pdf (дата звернення: 26.03.2025).
20. Беззубов Д. О. Суспільна безпека (організаційно-правові засади забезпечення) : монографія. Київ : "МП Леся", 2013. 452 с.

21. Берека В. Є. Генеза наукових поглядів на проблему управлінської компетентності. Вісник Житомирського державного університету. 2011. Вип. 55: Педагогічні науки. С. 54–57.
22. Белінгіо В. Адміністративна відповідальність суб'єктів надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 12. С. 136-141.
23. Битяк Ю. П. Державна служба в СРСР і розвиток її демократичних основ : навч. посіб. Київ : НМК ВО, 1990. 64 с.
24. Битяк Ю. П. Державна служба та розвиток її демократичних основ. Харків: Укр. юрид. акад., 1990. 74 с.
25. Бібліотека судової практики "Крапка". Рішення Євросуду: Булвес АД проти Болгарії від 22.01.2009 року. URL: www.krapka.org.ua/рішення-євросуду-булвес-ад-проти-болг/.
26. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра в адміністративній науці Радянського періоду (20–60-х рр. XX ст.). *Митна справа*. 2010. № 1 (67). С. 61–67.
27. Біла-Тіунова Л. Р. Становлення та розвиток наукової думки щодо службової кар'єри в Російській імперії наприкінці XVIII – на початку XX ст. *Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. праць*. Вип. 51 / редкол.: С. В. Ківалов (голов. ред.) та ін.; відп. за вип. Ю. М. Оборотов. Одеса : Юрид. літ-ра, 2010. С. 361–369.
28. Білокур Є. І. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2015. 194 с.
29. Білокур Є. І. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2015. 23 с.

30. Бірюченко С. Ю. Відповідальність в менеджменті: поняття та характеристики. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/136.pdf> (дата звернення: 26.03.2025).
31. Бондаренко Г. П. Адміністративна відповідальність в СРСР. Львів: Вища шк., 1975. С. 84.
32. Бородін І. Л. Адміністративно-правові способи захисту прав та свобод людини і громадянина: монографія. Херсон: Олді-плюс, 2003. 218 с.
33. Бортник Н. П. Кримінальна відповідальність посадових осіб органів місцевого самоврядування, які здійснюють нотаріальні дії як різновид юридичної відповідальності. Академічні візії. 2024. № 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/989>.
34. Вагонова О. Г., Горпинич О. В., Чорнобаєв В. В. Організація діяльності органів державної влади : навч. посіб. / М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 77 с.
35. Васюткина Н. В. Теоретичні аспекти категорії "розвиток підприємства". Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 236–242.
36. Візіров Б. Й. Кар'єра державного службовця в Україні: теоретичні засади : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Ін-т законодавства ВР України. Київ, 2009. 20 с.
37. Воронько Т. В., Шупта І. М., Лещина О. Г. Управлінська компетентність майбутніх менеджерів аграрної сфери економіки та її роль в управлінні змінами. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2011. Вип. 3. Том 1. С. 293–299.
38. Гетман Д. Роль лідерства в державному управлінні. Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. Т. 1. С. 351–352.
39. Гончар А. Г. Адміністративно-правове регулювання фінансування і матеріально-технічного забезпечення Національної поліції України : дис. ... д-ра філософ. : 081. Київ, 2021. 209 с.

40. Горницький А. А. Проблеми юридичної відповідальності посадових осіб у державному управлінні: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. Київ, 1992. С. 22.
41. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення: 13.06.2020).
— Назва з екрана
42. Господарський процес : навч. посіб. / В. А. Кройтор та ін. ; за заг. ред. В. А. Кройтора ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2017. 320 с.
43. Греков І. П. Особливості правового регулювання праці державних службовців : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 / Нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2003. 169 с.
44. Гречко Т. К. Механізм забезпечення ефективності діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.
45. Гриценко І. Формування наукових поглядів щодо інституту адміністративної відповідальності. Вісник Національної академії прокуратури України. 2008. № 1. С. 45–50.
46. Грищук А. Б. Історіографія питання становлення і розвитку інституту державної служби в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2013. Вип. 3. С. 3–10.
47. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 9. С. 177–181.
48. Гудзинський О. Д. Менеджмент в системі агробізнесу. Київ: Вища школа, 2014. 235 с.
49. Дараганова Н. В. Дискусійні питання класифікації суб'єктів адміністративного права (на прикладі екіпажу повітряного судна України).

Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2010. № 4-1. С. 227-232.

50. Денисенко А. П. Особливості правового статусу керівника підприємства як суб'єкта трудових правовідносин. Європейські перспективи. 2012. № 2 (2). С. 159–163.

51. Дерев'янюк Б. В. Суб'єкти господарського права та суб'єкти господарювання у сфері надання освітніх послуг. Економіко-правові дослідження у ХХІ столітті: практика застосування Господарського кодексу України та напрями розвитку правового регулювання господарських відносин (до 7-ї річниці ухвалення Господарського кодексу України): матеріали Четвертої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Донецьк, 23–30 березня 2010 р. / наук. ред. В. К. Мамутов. Донецьк: Ноулідж, 2010. С. 66–70.

52. Дереконь В. М. Аудит як форма фінансового контролю та складова адміністративно-правової інфраструктури детінізації економічних відносин в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Нац. ун-т держ. податк. служби України. Ірпінь, 2007. 21 с.

53. Додін Є. Підготовка нового Кодексу України про адміністративні правопорушення. Юридичний вісник. 1994. № 1. С. 83.

54. Дрозд О. Розвиток державної служби в Україні з часів існування СРСР по теперішній час. Національний юридичний журнал: теорія і практика. 2016. С. 82–85.

55. Дубенко С. Д. Організаційно-правові питання самоврядування на підприємстві : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 1993. С. 11–13.

56. Дубич К. В., Кірічок О. Г., Процюк В. К. Основи теорії управління менеджменту: навч. посіб. Київ: Пектораль, 2005. 104 с.

57. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Тернопіль: Економічна думка, 2013. 146 с.

58. Дудченко О. С. Конституційно-правові засади створення й функціонування органів державної влади та управління радянської України в 1920-х - першій половині 1930-х років : монографія / за заг. ред. Г. В. Лаврик ; Ніжин. держ. ун-т ім. Миколи Гоголя. Ніжин : НДУ ім. Миколи Гоголя, 2019. 405 с.
59. Енциклопедичний словник сучасної української мови / за ред. О. Т. Білецької. Київ: Академія, 2006. 704 с.
60. Енциклопедія державного управління / ред. В. В. Князєв, В. І. Горбатенко. Київ: Університет "Україна", 2008. 624 с.
61. Єрмак О. О. Адміністративна відповідальність державних службовців правоохоронних органів. Держава та регіони. Серія «Право». 2020. № 4. С. 200–205.
62. Жемба А. Й., Шергіна Л. А., Пономарьова Ю. І. Зарубіжний досвід управління розвитком підприємств в нестійкому бізнес-середовищі [Електронний ресурс] / Жемба А. Й., Шергіна Л. А., Пономарьова Ю. І. // Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/68-1.pdf>.
63. Загальна теорія держави і права : навч. посіб. / А. М. Колодій, В. В. Копейчиков, С. Л. Лисенков та ін. ; за ред. В. В. Копейчикова. Стер. вид. Київ : Юрінком Інтер, 1999. 320 с.
64. Задихайло О. А. До питання щодо визначення в адміністративному праві України поняття посадової особи. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. "Право". 2010. Вип. 14. С. 10-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphnpu_pravo_2010_14_4.
65. Задоя І. І. Класифікації державних посад. Правова держава. Одеса, 2012. № 14. С. 242-248.
66. Заплотинський Б. А. Управління якістю професійної діяльності : конспект лекцій з додатками. Київ : КПВіП НУ "ОЮА", 2017. 152 с.
67. Зарубіжний досвід управління якістю. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://8ref.com/6/referat_60706.html.

68. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій: монографія. Львів: Видавництво “Львівської політехніки”, 2015. 188 с.
69. Зубов К. М. Поняття та ознаки посадової особи: історичний аспект правового регулювання. Актуальні проблеми політики : зб. наук. пр. / редкол.: С. В. Ківалов (керівник авт. кол.) та ін. Одеса, 2009. Вип. 37. С. 455-461.
70. Зубрицький М. І. Особливості адміністративної відповідальності державних службовців. Науковий вісник публічного та приватного права. 2016. Вип. 1(1). С. 280-284. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2016_1\(1\)__60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvppp_2016_1(1)__60) (дата звернення: 11.07.2023).
71. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія. Київ: КНТЕУ, 2006. 695 с.
72. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
73. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 220 с.
74. Ільченко Н. М. Методологія дослідження проблем державного управління: інституціональний підхід. Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_1_8.
75. Іншин М. І. Правове регулювання службово-трудових відносин в Україні : монографія. Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2004. 337 с.
76. Іншин М. І. Проблеми правового регулювання праці державних службовців України : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.05 / Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ, 2005. 452 с.
77. Ісаєв Ю. В. Щодо правового статусу керівника підприємства, установи, організації. Актуальні проблеми держави і права. 2012. Вип. 406. С. 406-411.

78. Каленіченко Л. І. Юридична відповідальність: поняття, ознаки. Держава та регіони. Серія: Право. 2020. № 1 (т. 1). С. 12-17.
79. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.
80. Каменська Н. П. Суб'єкти адміністративного права: аналітичні роздуми до дискусії. Правова інформатика. 2007. № 8. С. 63-68.
81. Киридон П. В. Партійно-державна номенклатура Української РСР 1945-1964 років: класифікація неопублікованих матеріалів джерельного комплексу. Історична пам'ять. 2015. Вип. 32. С. 112-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ip_2015_32_13.
82. Кисіль Л.Є. Керівник підприємства: компетенція та адміністративна відповідальність / НАН України; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького. Київ, 1998. 81 с.
83. Кіцак Т. Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування: концептуальні основи. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 82–89.
84. Кіяшко В. І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства. Форум права. 2008. № 1. С. 221–224.
85. Клапків М. С., Клапків Ю. М. Витоки національного страхового ринку України : монографія. Тернопіль : Терноп. акад. народного господарства, 2003. 275 с. (Серія "Страхова справа").
86. Кобалевський В. Л. Радянське адміністративне право. Харків : Юридичне видавництво Наркомюсту УСРР, 1929. 417 с.
87. Коваленко О. В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2011. 465 с.
88. Коваль Л. В., Герасименко Є. Проблеми нормотворчості у сфері адміністративних правопорушень. Право України. 1992. № 3. С. 20–22.

89. Коваль М. В., Данильчик В. І. Про поняття «посадової» та «службової» особи у податковому законодавстві. *Правова освіта*. 2016. № 1. С. 45–53.
90. Кодекс України про адміністративні правопорушення. Відомості Верховної Ради УРСР. 1984. Додаток до № 51. 07.12.1984 № 8073-Х. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KD0005>.
91. Колпаков В. К. Адміністративне право України : підручник. Київ : Юрінкомінтер, 1999. 736 с.
92. Комзюк А. Т. Заходи адміністративного примусу в правоохоронній діяльності міліції: поняття, види та організаційно-правові питання реалізації : монографія / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків : Вид-во ХНУВС, 2002. 181 с.
93. Кониченко О. М. «Посадова особа» та «службова особа»: питання понятійного апарату. *Приватне та публічне право*. 2020. № 3. С. 30–34.
94. Кононенко Ю. С. Предмет радянського адміністративного права. Погляд із сьогодення. *Університетські наукові записки*. 2005. № 1-2. С. 172-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2005_1-2_29.
95. Костюк В. Л. Стадії застосування дисциплінарної відповідальності: теоретико-правовий аспект. *Часопис Національного університету "Острозька академія". Серія "Право"*. 2016. № 1(13). С. 1–14.
96. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпропетровськ, 2004. 22 с.
97. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-37.
98. Кредісов А. І., Панченко Є. Т., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. Київ: Товариство “Знання”, 1999. 556 с.

99. Кузнецов Е. А., Сафонов Ю. Н. Вдосконалення механізму професіоналізації менеджменту в Україні. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 27/1: Економіка та управління. С. 44–49.
100. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Львів, 2015. 412 с.
101. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т. Сутність та значення керівництва в організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2005. № 527. С. 3-9.
102. Кузьмін, О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
103. Кучменко В., Безбах Р. Історичні особливості розвитку державної служби в Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 2(68). С. 88-93.
104. Кушнір Н. Б., Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В. Статистика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 208 с.
105. Лаврінчук І. П. Правовий статус державного службовця як учасника трудових правовідносин : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05 / Київ. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ, 1999. 20 с.
106. Лапін В. М. Безпека життєдіяльності людини : навч. посіб. Київ : Знання, 1999. 184 с.
107. Леліков Г. І. Організаційно-правові засади формування і функціонування державної служби в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 1999. 20 с.
108. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
109. Лугова В. М., Серіков Д. О. Діагностика управлінської компетентності керівника. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 3. Ч. 4. С. 36–41.

110. Лугова В. М., Серіков Д. О. Методичні рекомендації щодо розвитку управлінської компетентності керівників. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 7. Ч. 1. С. 73–83.
111. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
112. Лютіков П. С. Трансформація предмету адміністративного права та його складових: аналіз адміністративно-правової літератури кін. XIX-1917 рр. Публічне право. 2016. № 1. С. 59-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp_2016_1_9.
113. Майданевич Г. А. Посадові особи як суб'єкти адміністративної відповідальності за порушення законодавства у сфері використання та охорони природних ресурсів. Юридичний науковий електронний журнал. 2018. № 1. URL: http://lsej.org.ua/1_2018/32.pdf.
114. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
115. Методи управління якістю. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://ua-referat.com/Методи_управління_якістю. (дата звернення: 10.03.2020). — Назва з екрана.
116. Міжнародна поліцейська енциклопедія: у 10 т. / відп. ред. Ю. І. Римаренко, Я. Ю. Кондратьєв, Є. М. Моїсєєв, В. Я. Тацій, Ю. С. Шемшученко. Харків, 2005. Т. II. 1224 с.
117. Мінченко О. В. Особливості сучасної інтерпретації категорії «законність». Держава і право. 2012. Вип. 56. С. 48–52.
118. Міхровська М. С. Адміністративне право: від державного управління до людиноцентризму. Аналітичне-порівняльне правознавство / редкол.: Ю. М. Бисага (голов. ред.), В. В. Заборовський, Д. М. Бєлов, С. Б. Булеца та ін. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2023. №2. С. 240-244.
119. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.

120. На захист Державного бюджету. Урядовий кур'єр. 1997. 6 лют. С. 5.
121. Надежденко А. О., Оробченко Д. В., Надежденко В. С. Сутність адміністративної відповідальності державних службовців. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2019_11_9.
122. Надьон В. В. Проблема співвідношення правоздатності та суб'єктивного цивільного права. Вісник господарського судочинства. 2014. № 5. С. 34–39.
123. Нємцов В. Д., Довгань Л. Е. Стратегічний менеджмент. Київ: Академвидав, 2013. 464 с.
124. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Луцьк : Надстир'я, 2005. 162 с.
125. Новий тлумачний словник української мови (у трьох томах). Том 1, А–К / укладачі: В. В. Яременко, О. М. Сліпущко. Київ : АКОНІТ, 2006. 926 с.
126. Окіс О. Я. Професійний розвиток державних службовців центральних органів виконавчої влади як фактор стабілізації державної служби України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Ін-т законодавства ВР України. Київ, 2009. 20 с.
127. Окольський А. С. Про поняття поліцейського права. Варшава : Варшавське університетське видання, 1894. Т. VI. 453 с.
128. Окунєв І. С. Загальнотеоретичні засади правового статусу суб'єкта права : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Київ, 2009. 22 с.
129. Омарова А. А. Правовий статус України у період перебудови (1985–1991 рр.) : монографія. Харків : Право, 2017. 192 с.
130. Осадча Н. В. Механізм розвитку управлінського потенціалу промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.07.01. Донецьк, 2003. 24 с.

131. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2015. 860 с.
132. Охотнікова О. М. Адміністративна відповідальність керівника державного підприємства, установи, організації в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. / Нац. акад. держ. податк. служби України. Ірпінь, 2004. С. 5.
133. Пахомов І. М. Адміністративно-правові питання державної служби в СРСР. Київ : Вид-во Київ. ун-ту, 1971. 128 с.
134. Пахомов І. М. Адміністративно-правові питання державної служби. Київ, 1971. С. 62–70.
135. Перга Ю. М. Історія державного управління в Україні : конспект лекцій : навч. посіб. Київ, 2023. 55 с.
136. Петришин О. В. Статус службової особи: природа, структура, спеціалізація. Київ, 1990. С. 14, 17–26.
137. Петков С. В. Теорія адміністративного права : навч. посіб. Київ : КНТ, 2014. 304 с.
138. Пирожкова Ю. В. Теорія функцій адміністративного права: деякі питання становлення й розвитку наукових поглядів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2015. Вип. 35(2.2). С. 177-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_35\(2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2015_35(2)
139. Подолян Ю. О. Компетенція керівника підприємства: зміст та особливості реалізації. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 8(14). С. 586-595.
140. Політична історія України XX століття : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / А. І. Кудряченко, Г. І. Калінічева, А. А. Костира ; Міжрегіональна академія управління персоналом. Київ : МАУП, 2006. 696 с.
141. Попов О. В., Мехович С. А., Кобелєва Т. М. Класифікація ризиків при проведенні інноваційних перетворень. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 3. С. 66-71.

142. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення регулювання кінцевої бенефіціарної власності та структури власності юридичних осіб : Закон України від 19 вер. 2023 р. № 2571-IX. URL: <https://docs.dtkr.ua/doc/2571-20>.

143. Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 р. (не чинний). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3723-12> (дата звернення: 17.11.2024).

144. Про затвердження переліку спеціалізованих послуг, що надаються у морському порту суб'єктами природних монополій, які підлягають державному регулюванню : Постанова Кабінету Міністрів України від 05 черв. 2013 р. № 405. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/405-2013-п>.

145. Про затвердження Положення про Єдиний реєстр досудових розслідувань, порядок його формування та ведення : Наказ від 30 червня 2020 р. № 298. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GP20055?an=1>.

146. Про морські порти України [Електронний ресурс]: Закон України від 17.05.2012 № 4709-VI. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4709-17>. (дата звернення: 12.05.2022). — Назва з екрана.

147. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки [Електронний ресурс]: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>. (дата звернення: 12.05.2020). — Назва з екрана.

148. Про судові рішення в адміністративній справі : Постанова пленуму Вищого адміністративного суду України від 20.05.2013 р. № 7. URL: https://dostup.pravda.com.ua/request/postanova_plenumu_vishchogho_ad.

149. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06 лют. 2018 р. № 2275-VIII : станом на 01 січ. 2023 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>. (дата звернення: 12.05.2021). — Назва з екрана.

150. Про утворення Ради з питань економічного розвитку України : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 бер. 2020 р. № 265 : втратила чинність 10 серп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2020-п>.

151. Про фермерське господарство [Електронний ресурс]: Закон України від 19 червня 2003 р. № 973-IV : станом на 10 лип. 2018 р. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>. (дата звернення: 12.05.2020). — Назва з екрана.

152. Рашитова Н. К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ, 2007. 20 с.

153. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 3 (77). С. 149-154.

154. Решетнік А. Р. Адміністративно-правовий статус державних службовців в Україні. ЮНИТИ ДАНА, Закон и право, 2001. 640 с.

155. Рішення Другого сенату Конституційного Суду України у справі за конституційною скаргою Публічного акціонерного товариства акціонерний комерційний банк "Індустріалбанк" від 16 лют. 2021 р. № 1-р(П)[Електронний ресурс]/2021.Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/va02p710-21>.

156. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія / М. С. Дороніна та ін. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.

157. Романюк С. М. Західна парадигма війни і миру останньої чверті ХХ століття : дис. ... канд. філософ. наук : 09.00.03. Харків, 2004. 208 с.

158. Саблук С. А. Кримінально-правова протидія злочинності в Україні у 1922–1960 рр. : монографія. Черкаси : видавець ФОП Гордієнко Є. І., 2016. 414 с.

159. Сенюта І. Я. Стандарти у сфері охорони здоров'я як джерело правовідносин у сфері надання медичної допомоги. Медичне право. Спеціальний випуск. 2017. № 3. С. 112–124.

160. Середя В. В. Дисциплінарна відповідальність: поняття, принципи та види. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1(49). С. 18–25.
161. Серьогін С. М. Мета, завдання та функції державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 58-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2013_1_12 (дата звернення: 26.03.2025).
162. Сідей Я. Я. Дисциплінарна відповідальність суддів: підстави, порядок та особливості дисциплінарного провадження. *Публічне право*. 2018. № 1. С. 171-178. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pp_2018_1_23.
163. Сімченко Н. О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління/ Сімченко Н.О.// *Економічний вісник НТУУ “КП”*-2015- С. 126–132.
164. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
165. Скорик О. О. Концептуальні основи регламентації праці.[Електронний ресурс]/ Скорик О.О.//*Ефективна економіка*.-2018.-№ 2.- Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6131>.
166. Словник української мови : в 11 т. / уклад. І. К. Білодід та ін. Київ : Наукова думка, 1970. Т. 3. 622 с.
167. Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні) : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ, 2007. 20 с.
168. Сопілко І. М., Армаш Н. О., Беззубов Д. О., Коренева М. М. Адміністративно-правовий механізм зниження юридичних ризиків у заходах примусу органів виконавчої влади України: монографія. Київ: "МП Леся", 2017. 200 с.
169. Сотніков В. Локальні нормативні акти підприємства: порядок оформлення та прийняття. *Газета*. 2018. № 230. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/122224>.

170. Соціально-економічне становище України у 1996 р. (повідомлення Мінстату України). Урядовий кур'єр. 1997.
171. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2014. 464 с.
172. Стецюк Н. М. Розвиток процесу управління персоналом (на прикладі митної служби України) : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ, 2004. 20 с.
173. Столбовий В. П. Правові та управлінські основи професійного ризику в діяльності ОВС: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ: КНУВС, 2000. 21 с.
174. Танчик О. М. Юридична особа як суб'єкт адміністративного права: проблеми теорії та практики. Південноукраїнський правничий часопис. 2019. № 4. Ч. 3. С. 13-18.
175. Тарасов І. Т. Основні положення Лоренца Штейна з поліцейського права в зв'язку з його вченням про управління. Київ, 1974. 234 с.
176. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промисловому підприємстві: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2005. 290 с.
177. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін. ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 335 с.
178. Теремцова Н. В. Особливості стадій юридичної відповідальності як динамічної категорії в теорії права. Міжнародний науковий журнал «Верховенство права». 2016. № 2. С. 15–19.
179. Теченко В. Функції держави із забезпечення прав людини у ринковій економіці. Право України. 2003. № 5. С. 47–51.
180. Типова антикорупційна програма юридичної особи. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://knpkormedunion.github.io/anti-corruption-program>.(дата звернення: 15.05.2024).- Назва з екрана.

181. Ткаченко А. О. Поняття компетенції державного органу. Часопис Київського університету права. 2009. № 4. С. 192-197.
182. Україна та Росія у системі міжнародних відносин: стратегічна перспектива: монографія / за заг. ред. С. І. Пирожкова; Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін-т проблем міжнар. безпеки. Київ: НІПМБ, 2001. 624 с.
183. Усаченко Л. М., Тимцуник В. І. Історія державного управління в Україні : навч. посіб. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 292 с.
184. Фейгенбаум А. Контроль якості продукції. Київ : Економіка, 1986. 471 с.
185. Філософія : навч. посіб. / Л. В. Губерський та ін. ; за ред. І. Ф. Надольного. 7-ме вид., стереотип. Київ : Вікар, 2008. 534 с.
186. Хомко Л. В., Кульгавець Х. Ю. Правове регулювання підприємницької діяльності: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 424 с.
187. Цветков В. В., Щербак О. І. Дисципліна та відповідальність в апараті державного управління. Київ, 1985. С. 148–149.
188. Цивільний кодекс України : Закон України від 23.11.2018 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 19.12.2024).
189. Швець Д. Є. Організаційна сутність соціального управління як суспільного феномену. Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право : збірник наукових праць. 2011. № 1 (9). С. 93–98.
190. Шульга М. Г. Адміністративно-правовий статус адміністрації державного підприємства : автореф. дис. ... канд. юрид. наук.12.00.02./ Українська державна юридична академія.- Харків, 1991. - С. 8.
191. Шумило М. М. Методологічний підхід у формуванні вчення. Серія ПРАВО. 2014. Вип. 27. Т. 1. С. 68–71.
192. Щербак О. І. Правова відповідальність посадових осіб апарату державного управління. Київ, 1980. С. 77.

193. Щербак О. І., Цветков В. В. Види юридичної відповідальності. Дисципліна і відповідальність в апараті державного управління. Київ, 1985. С. 153.
194. Янюк Н. В. Адміністративно-правовий статус посадової особи : дис. ... канд. юр. наук : 12.00.07. Львів, 2002. 168 с.
195. Янюк Н. В. Основи адміністративно-правового статусу посадової особи. Юриспруденція он-лайн : [електрон. вид.]. Режим доступу: URL: <http://www.lawyer.org.ua/?w=r&i=6&d=279>.
196. Attwood M. Personnel Management. The Macmillan Press Ltd, 1989. 226 p.
197. Bergson H. Les deux sources de la morale et de la religion. Paris : Alcan, 1932. 346 p.
198. Bhinekawati R. "Introduction: corporations and sustainable development goals", Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. 2016. P. 25–37. Available at: <http://dx.doi.org/10.4324/9781315395463-11>.
199. Domingue G. Approaches to risk assessment (management). Toxic. Subst. J. 1984. Vol. 6. № 2–3. P. 97–103.
200. Drayton B. Social entrepreneurs don't want to help. They want to change the world. Global Site Egon Zehnder. 2017. URL: <https://www.egonzehnder.com/what-we-do/executive-assessment-development/insights/interview-with-ashoka-founder-bill-drayton>.
201. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris : Dunod, 1916.
202. Gao L. "Optimization of Enterprise Training System from the Perspective of Project Management", DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science, 3rd International Conference on Social Science and Technology Education (ICSSTE 2017). 2017. P. 261–267. URL: <http://dx.doi.org/10.12783/dtssehs/icsste2017/9297>.
203. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.

204. Knight F. H. Risk, uncertainty and profit. Boston : Houghton Mifflin Company, 1921. 388 p.
205. Lee P. Arbetman, Edward L. O'Brien. Street Law. A Course in Practical Law. Autopoietic law: A new approach to law and society / Ed. by G. Teubner. Berlin, New York: De Gruyter, 1988. 380 p.
206. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.
207. McGregor E. B. Strategic Management of Human Knowledge, Skills, and Abilities: Workforce Decision-Making in the Postindustrial Era. Jossey-Bass Publishers, 1991. 348 p.
208. Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J. Beyond the Limits: Confronting Global Collapse, Envisioning a Sustainable Future. Chelsea Green Publishing, 1992.
209. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. 3rd edition. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
210. Rom A. and Rohde, C. "Enterprise resource planning systems, strategic enterprise management systems and management accounting", Journal of Enterprise Information Management. 2006. Vol. 19 (1). P. 50–66. URL: <http://dx.doi.org/10.1108/17410390610636878>.
211. Sueur P. Histoire du droit public francais XV–XVIII siecle. 1989. Bd. 1, 2.
212. Xiao P. "Analysis on the Function of Enterprise Information Management in Enterprise Integrated Management", DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science, 3rd International Conference on Social Science, Management and Economics (SSME 2017). URL: <http://dx.doi.org/10.12783/dtssehs/ssme2017/12999>.

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

Наукові праці в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Машиніченко О. А. Історіографія розвитку адміністративної думки щодо категорії компетенції керівника підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. С. 01-09. DOI: 10.54929/2786-5746-2022-5-01-09.

2. Машиніченко О. А. Поняття та характерні особливості компетенції керівника. Журнал Східноєвропейського права. 2023. № 106. С. 87-93. URL: http://easternlaw.com.ua/wp-content/uploads/2023/01/mashynichenko_106.pdf.

ISSN 2409-6415

3. Машиніченко О. А. Адміністративний статус керівника підприємства як посадової особи. Наукові записки. Серія право. 2022. № 13. С. 209-213. DOI: 10.36550/2522-9230-2022-13-209-213. URL: <https://pravo.cuspu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/236>.

4. Машиніченко О. А. Особливості та підстави адміністративної відповідальності керівника підприємства. Прикарпатський юридичний вісник. 2022. № 6. С. 106-109. URL: http://pjuv.nuoua.od.ua/v6_2022/21.pdf.

DOI <https://doi.org/10.32782/pyuv.v6.2022.21>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Машиніченко О. А. Генезис становлення та розвитку правової категорії «компетенція керівника» в XVII-XX ст. Право як ефективний суспільний регулятор: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 18–19 лютого 2022 р.). Львів: Західноукраїнська організація «Центр правничих ініціатив», 2022. С. 60-63.

6. Машиніченко О. А. Елементи адміністративно-правового статусу керівника підприємства. Сучасні наукові дослідження представників

юридичної науки – прогрес законодавства України майбутнього: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 14–15 січня 2022 р.). Дніпро: ГО «Правовий світ», 2022. С. 66-69.

7. Машиніченко О. А. Місце керівника підприємства у службовій ієрархії. Принципи гендерної рівності та недискримінації як євроінтеграційні орієнтири у сфері вищої освіти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої Міжнародному дню жінок і дівчат у науці (14 лютого 2023 року) / ред. кол.: Кожура Л. О., Ілікчієва К. І., Богданець А. В. Київ: КНЕУ, 2023. С. 92-95. URL: https://drive.google.com/file/d/1gJxnP_yS9-GkIDVuqrdjFrnoN5bkJn4z/view.

8. Машиніченко О. А. Сутність адміністративного регламенту компетенції керівника підприємства. Свобода, безпека та незалежність: правовий вимір: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 24 лютого 2023 р.). Київ: Національний авіаційний університет, 2023. С. 208-211. <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8c474756-854a-4469-999f-0b2a497e0c90/content>