

## ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

**Васильєва Наталя Костянтинівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри інформаційних систем і технологій, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

**Вініченко Ігор Іванович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

**Андрющенко Катерина Анатоліївна**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Безус Роман Миколайович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Гончаренко Оксана Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Катан Людмила Ігорівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Козловський Сергій Володимирович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)

**Кураташвілі Альфред Анзорович (Тбілісі, Грузія)**, доктор економічних, філософських і юридичних наук, професор в галузі суспільних наук, професор Грузинського технічного університету в області Публічного права (Факультет Права і Міжнародних відносин), науковий керівник Інституту Бізнесу і Права факультетів Права і Міжнародних відносин і Бізнестехнологій ГТУ, завідувач відділом економічної теорії Інституту економіки імені П.Гугушвілі Тбіліського державного університету імені Іване Джавахішвілі

**Лозинський Дмитро Леонідович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Державний університет «Житомирська політехніка»

**Павлова Галина Євгеніївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Самойленко Алла Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Сардак Сергій Едуардович**, доктор економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Пантелеєва Наталя Миколаївна**, доктор економічних наук, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Черкаський навчально-науковий інститут Державного вищого навчального закладу «Університет банківської справи»

**Трусова Наталя Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Таврійського державного агротехнологічного університету, Таврійський державний агротехнологічний університет

**Федоренко Станіслав Валентинович**, кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри охорони праці і навколишнього середовища КНУБА, академік академії будівництва України

**Халатур Світлана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Череп Олександр Григорович**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Запорізький національний університет

**Чирва Ольга Григорівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

**Шабатура Тетяна Сергіївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет

**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР: Кучеренко Г. Б.**

Свідоцтво KB № 23728-13568ПР від 27.12.2018 року  
ISSN 2306-6792

**Передплатний індекс: 21847**

**Засновники:**

**Дніпровський державний  
аграрно-економічний університет,  
ТОВ "ДКС Центр"**

**Видавець:**

**ТОВ "ДКС Центр"**

**Адреса редакції:**

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, (044) 537-14-33

Телефон/факс: (044) 458-10-73

**www.agrosvit.info**

**E-mail: economy\_2008@ukr.net**



Журнал засновано у січні 2001 року. Виходить 2 рази на місяць.

## № 5 березень 2020 р.

### У НОМЕРІ:

**Зось-Кіор М. В., Мірошниченко О. О.**

Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності ..... 3

**Дюк А. А.**

Соціальна відповідальність у розвитку сільськогосподарських підприємств: значення і аспекти оцінки ..... 11

**Негода Ю. В.**

Концепція реалізації програмно-цільового управління при системній трансформації аграрного сектору економіки .... 17

**Тульчинська С. О., Солосін О. С., Тульчинський Р. В.**

Дослідження напрямів мінімізації впливу ризик-факторів на діяльність комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі комунального підприємства "Промінь" ... 25

**Мельник С. І.**

Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства ..... 31

**Грінченко Ю. А.**

Формування методичних засад якісного економічного зростання авіаційної галузі ..... 36

**Дідур К. М., Дмитрюк С. П.**

Економічна ефективність впровадження заходів з охорони праці ..... 43

**Гончарук І. В., Шевчук Г. В.**

Маркетинг як фактор конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої галузі ..... 50

**Місевич М. А., Дідковська Т. В.**

Європейський досвід управління в сфері культури ..... 56

**Літвінов В. І.**

Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці ..... 64

**Кривоберець М. М.**

Вплив конкурентного середовища на маркетингове планування потенціалу туристичного підприємства ..... 70

**Туманов О. О.**

Статистичний аналіз використання соціальних медіа в освіті та навчання ..... 75

**Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України з**

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»).**

**Наказ Міністерства освіти і науки України**

**№ 975 від 11.07.2019 р.**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

**ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:**  
Index Copernicus (IC); SIS; Google Scholar.

Передрукування дозволяється лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікацій. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку

Вченою радою Дніпровського державного аграрно-економічного університету 12.03.2020 р.

Підписано до друку 12.03.20 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 11,0. Наклад — 1000 прим.  
Папір крейдований, друк офсетний. Замовлення №1203/1

© АгроСвіт, 2020

## CONTENTS:

Zos-Kior M., Miroshnychenko O. DEVELOPMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF AGRARIAN BUSINESS ENTITIES .....	3
Diuk A. SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: VALUES AND ASPECTS OF ASSESSMENT .....	11
Nehoda Yu. CONCEPT OF PROGRAM-TARGET MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN SYSTEM TRANSFORMATION OF THE AGRARIAN ECONOMY SECTOR .....	17
Tulchynska S., Solosich O., Tulchinsky R. RESEARCH OF THE WAYS OF MINIMIZATION THE IMPACT OF RISK-FACTORS IN ACTIVITY OF THE KIEV COMMUNAL ENTERPRISES IN THE SOCIAL SPHERE ON ENTERPRISE EXAMPLE OF COMMUNAL ENTERPRISE "PROMIN" .....	25
Melnyk S. THEORETICAL ASPECTS OF ANTI-SIPATIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY .....	31
Hrinchenko Yu. THE METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR QUALITATIVE ECONOMIC GROWTH OF THE AVIATION INDUSTRY ....	36
Didur K., Dmitryuk S. ECONOMIC EFFICIENCY OF IMPLEMENTING WORKING MEASURES .....	43
Honcharuk I., Shevchuk G. MARKETING AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE FRUIT AND INDUSTRY .....	50
Mysevych M., Didkovska T. EUROPEAN EXPERIENCE IN CULTURAL MANAGEMENT .....	56
Litvinov V. MODELING OF STAFF FINANCIAL INCENTIVE SYSTEMS FOR THEIR EFFECTIVE WORK AT AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	64
Kryvoberezh M. THE INFLUENCE OF COMPETITIVE ENVIRONMENT ON MARKETING PLANNING OF TOURISM ENTERPRISE POTENTIAL .....	70
Tumanov O. STATISTICAL ANALYSIS OF THE USE OF SOCIAL MEDIA IN EDUCATION AND TRAINING .....	75

## ДО УВАГИ АВТОРІВ!

### ВИМОГИ ДО СТРУКТУРИ ТА ОФОРМЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

- У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (реєстр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»).
  - Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад (мовою статті та англійською мовою).
  - Назва статті (реєстр – «Как в предложениях») мовою статті та англійською мовою.
  - Анотація мовою статті та англійською мовою.
  - Ключові слова (5—8 слів) мовою статті та англійською мовою.
  - Текст статті.
- У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи: постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями; аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття; формулювання цілей статті (постановка завдання); виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів; висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі; список використаних джерел.
- Згідно нових правил, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один на мові оригіналу і окремим блоком той же список літератури (**References**) в романському алфавіті (**harvard reference system**), повторюючи в ньому всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.
- Обсяг рукопису — 25—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.
  - Стаття повинна бути виконана у форматі A-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman) у вигляді файлу з розширенням.doc або.rtf для Microsoft Word (версія 97-2003). Файли статті обов'язково повинні бути збережені в форматі.doc або.rtf.
  - Ілюстративний матеріал повинен бути поданий чітко і якісно у чорно-білому вигляді. Посилання на ілюстрації в тексті статті обов'язкові. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених в програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).
  - Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.

Редакція залишає за собою право на незначне редагування і скорочення, а також літературне виправлення статті (зі збереженням головних висновків та стилю автора). Надані матеріали не повертаються.

УДК 330.341.1

М. В. Зось-Кіор,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,

Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава, Україна

ORCID ID: 0000-0001-8330-2909

О. О. Мірошніченко,

здобувач вищої освіти, Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава, Україна

ORCID ID: 0000-0003-1048-6000

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.3

## РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

M. Zos-Kior,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor the Department of Management,

Poltava State Agrarian Academy, Ukraine, Poltava

O. Miroshnychenko,

Applicant for Higher Education, Poltava State Agrarian Academy, Ukraine, Poltava

### DEVELOPMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL OF AGRARIAN BUSINESS ENTITIES

У статті розкрито питання розвитку інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності. Представлено структурологічну модель трирівневого механізму формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності, що об'єднує основні елементи інноваційної системи, функціонує відповідно до певних принципів, має мету і завдання, які досягаються завдяки використанню притаманних йому методів та інструментів. Представлено процес таксономічної оцінки рівня інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності та алгоритм третього рівня механізму формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності. Таким чином, використання запропонованого трирівневого механізму формування інноваційного потенціалу надає можливість суб'єктам підприємницької діяльності швидко реагувати й адекватно відповідати на зміни у мінливому зовнішньому економічному середовищі. Поставлена мета досягається шляхом тісної взаємодії всіх елементів механізму на кожному рівні формування інноваційного потенціалу.

The article deals with the development of innovative potential of business entities. The structural model of the three-level mechanism of formation of innovative potential of business entities is presented. It is determined that the internal subsystem of the first level of the mechanism of formation of innovative potential is formed from such components as: financial, logistical, personnel, market, information, external — systematic, adaptability, controllability, purposefulness, scientific, integrative, and instruments of managerial influence; organizational; marketing; staffing; technical; managerial; legal. As methods of formation of innovative potential of the subjects of business activity it is proposed to use: motivation of innovative work; carrying out scientific developments; professional development of staff; technological re-equipment of production; activation of

intellectual capital; venture funding for innovation. The functions that the mechanism should perform: the organization; planning and forecasting; control and regulation; stimulation. The process of taxonomic assessment of the level of innovation potential of business entities is presented, as well as the algorithm of the third level of the mechanism of formation of innovation potential of business entities. Thus, the use of the proposed three-tier mechanism of formation of innovative potential enables business entities to react quickly and adequately respond to changes in the changing external economic environment and increase competitiveness by improving the innovation level of the enterprise and the production of innovative goods with high quality. It is proved that the effectiveness of the mechanism of formation of innovative potential depends on many factors that may arise at the enterprise, in particular, such as: problems of innovative development and unsatisfactory results of the conducted research and development works; resource scarcity or high cost etc. This goal is achieved through the close interaction of all elements of the mechanism at each level of innovation potential formation.

*Ключові слова: розвиток, інноваційний потенціал, суб'єкт підприємницької діяльності, структурологічна модель, тривірневий механізм.*

*Key words: development, innovation potential, business entity, structural model, three-level mechanism.*

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Економічні реалії сьогодення характеризуються високим рівнем складності та динамізму і нерозривно пов'язані з науково-технічним прогресом, що формує нову систему орієнтацій людини, радикально змінює предметне середовище, якісно іншими стають значення та співвідношення ефективної інноваційної діяльності. Створюється атмосфера необхідності новаторських, сміливих рішень, відбувається пошук принципово нових, таких, які раніше не використовувались, неординарних шляхів вирішення складних сучасних завдань, що актуалізує тему дослідження.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Інноваційна діяльність здійснюється суб'єктами підприємницької діяльності під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, яке не завжди сприятливе по відношенню до нього. Відповідно суб'єкта підприємницької діяльності, що впроваджують інновації, стикаються

з різного роду ризиками, зумовленими фінансовими витратами на проведення заходів, тимчасовим розривом між впровадженням нововведень і отриманням корисного результату, а також ймовірними втратами при впровадженні нововведень. У зв'язку з цим не виключена можливість нівелювання позитивного результату освоєння інновацій.

Ефективність здійснення інноваційної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності значною мірою залежить від наявності адекватного механізму формування інноваційного потенціалу [1, 3, 10]. Водночас основним методологічним підходом до управління інноваційним розвитком суб'єктів підприємницької діяльності має бути поєднання заходів з удосконалення загального механізму управління, розробки більш ефективних методів управління інноваційною діяльністю, сучасних способів мотивації інноваційної активності персоналу, його професійного розвитку та мотивації інноваційної праці. Основним завданням механізму формування інноваційної діяльності є підвищення конкурентоспроможності продукції і сприяння інноваційному розвитку. Крім того, ефективне використання такого механізму допомагає виконувати низку інших завдань, ізпоміж яких: активізація фундаментальних і прикладних досліджень відповідно до потреб виробництва; налагодження системи управління і регулювання інноваційною діяльністю



суб'єктів підприємницької діяльності [2; 6; 9]; пришвидшення розвитку інноваційної діяльності; створення дієвого мотиваційного механізму стимулювання інноваційної діяльності, наукової та інтелектуальної праці; модернізація системи професійної підготовки працівників.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження розвитку інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

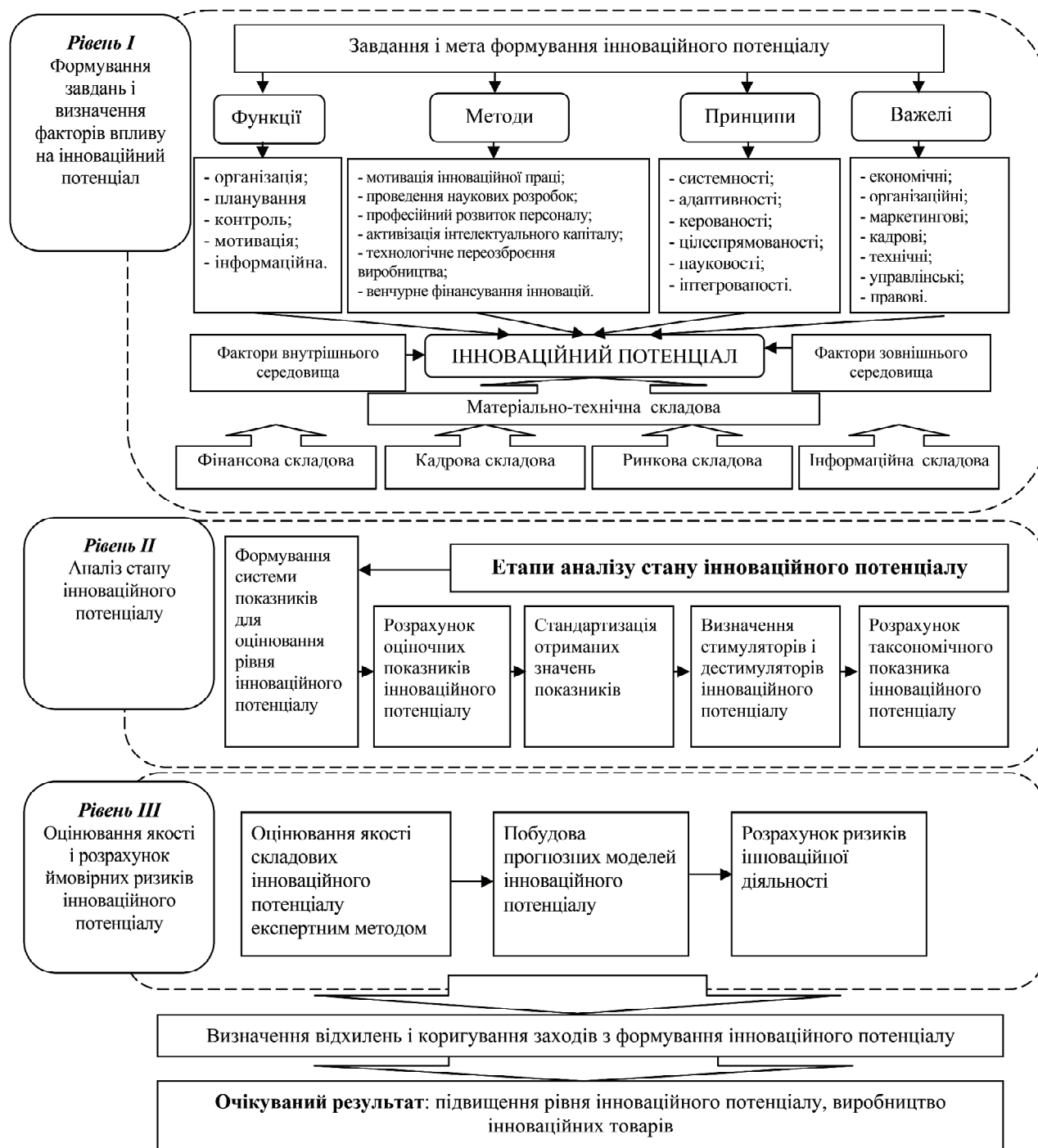
Механізм формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності об'єднує основні елементи інноваційної системи, працює функціонує відповідно до певних принципів, має мету і завдання, які досягаються завдяки використанню притаманних йому методів та інструментів. Водночас такий механізм повинен передбачати аналіз досліджуваного об'єкта, на основі чого здійснюється прогноз майбутнього рівня інноваційного потенціалу. Завдання, які ставляться перед механізмом інноваційного потенціалу, повинні формуватися залежно від багатьох чинників, зокрема таких: наявність ресурсів, стан ринку, конкурентне середовище, технологічний рівень. Крім того, завдання механізму формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності визначаються на довгострокову і короткострокову перспективу, в результаті чого встановлюються критерії та параметри управління інноваційними процесами [4; 5; 7; 8]. На багатьох суб'єктах підприємницької діяльності для конкретизації завдання групують відповідно до мети, тобто виділяють економічні, фінансові та організаційні.

Об'єктом управління є складна організаційна система формування інноваційного потенціалу, яка чітко зорієнтована на виконання завдань інноваційної діяльності з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов. Під час побудови механізму формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності слід дотримуватися системного підходу, який дозволить звести в єдину систему умови, фактори, складові, які беруть активну участь у формуванні інноваційних можливостей. Крім того, з точки зору системного підходу механізм формування інноваційного потенціалу розглядається не як послідовність певних дій, а як си-

стема взаємозв'язків і зворотних зв'язків між всім комплексом економічних, соціальних, організаційних та інших факторів, що визначають характер інноваційного розвитку.

Перший рівень механізму формування інноваційного потенціалу передбачає формування завдань і визначення факторів впливу на рівень інноваційного потенціалу. Визначено, що складовими першого рівня механізму є методи, принципи, функції, інструменти і важелі, фактори внутрішнього і зовнішнього впливу, а також внутрішню підсистему інноваційного потенціалу, взаємодія та послідовність використання яких забезпечить ефективне ухвалення рішень у сфері формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності. Внутрішня підсистема першого рівня механізму формування інноваційного потенціалу формується з таких складових: фінансова, матеріально-технічна, кадрова, ринкова, інформаційна. Зазначені складові визначаються сукупністю характерних для них елементів, та перебувають у тісному взаємозв'язку і постійній взаємодії, під час поєднання яких створюються передумови для розвитку інноваційного потенціалу.

Під час реалізації механізму формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності необхідна чітка відповідність певним принципам, які повинні враховувати вплив зовнішнього середовища, глобалізацію економіки та науково-технічної діяльності, основні досягнення науково-технічного процесу, національні та регіональні пріоритети, а також, безумовно, основні пріоритети та цілі розвитку. Такими принципами можуть бути: системність, адаптивність, керованість, цілеспрямованість, науковість, інтегрованість. Крім того, фундаментом, на якому повинен будуватися механізм формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності, є стратегічна, довгострокова підтримка процесів його впровадження вищим керівництвом. Для досягнення поставлених інноваційних цілей необхідні певні інструменти і важелі. Інструментами управлінського впливу на механізм формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності повинні стати: економічні — раціональний вибір джерел фінансування інноваційної діяльності, оптимізація витрат на виробництво інноваційної продукції, зниження терміну окупності інвестицій; організаційні — удосконалення організації інноваційного процесу, налагодження взаємозв'язку між структурними підрозділами інноваційної системи, підвищення гнучкості



**Рис. 1. Структурологічна модель тривірневого механізму формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності**

організаційної структури; маркетингові — пошук нових ринків збуту, комерціалізація результатів інноваційної діяльності, проведення рекламних кампаній; кадрові — підвищення професійної кваліфікації працівників, укомплектованість кадрами підрозділів, моральне і матеріальне заохочення працівників (мотивація праці), створення атмосфери творчого співробітництва, налагодження психологічного

клімату в колективі; технічні — підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, удосконалення технології виробництва, створення й освоєння нових видів продукції та підвищення якості інноваційної продукції, впровадження ресурсозберігаючих технологій; управлінські — розробка планів і програм інноваційної діяльності, формування та проведення єдиної інноваційної політики в усіх підроз-



**Рис. 2. Процес таксономічної оцінки рівня інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності**

ділах, безперерйне забезпечення інноваційного виробництва всіма ресурсами, створення й ефективне управління інноваційною системою; правові — дотримання прав споживачів продукції, документальне забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам, відповідність інноваційного виробництва екологічним нормам.

Відповідно до ризиків, що виникають у процесі здійснення інноваційної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності запропоновано механізм формування інноваційного потенціалу на основі трирівневої структури (рис. 1).

Механізм формування інноваційного потенціалу має виконувати низку функцій, зокрема:

- організації — налаштування роботи всіх структурних одиниць на виконання завдань інноваційної діяльності;

- планування і прогнозування — розробка стратегічних планів досягнення цілей інноваційної діяльності, а також прогнозування інноваційного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності;

- контролю і регулювання — розробка плану усунення факторів впливу, що спричинені відхиленням від запланованого результату;

- стимулювання — мотивація інноваційної активності персоналу.

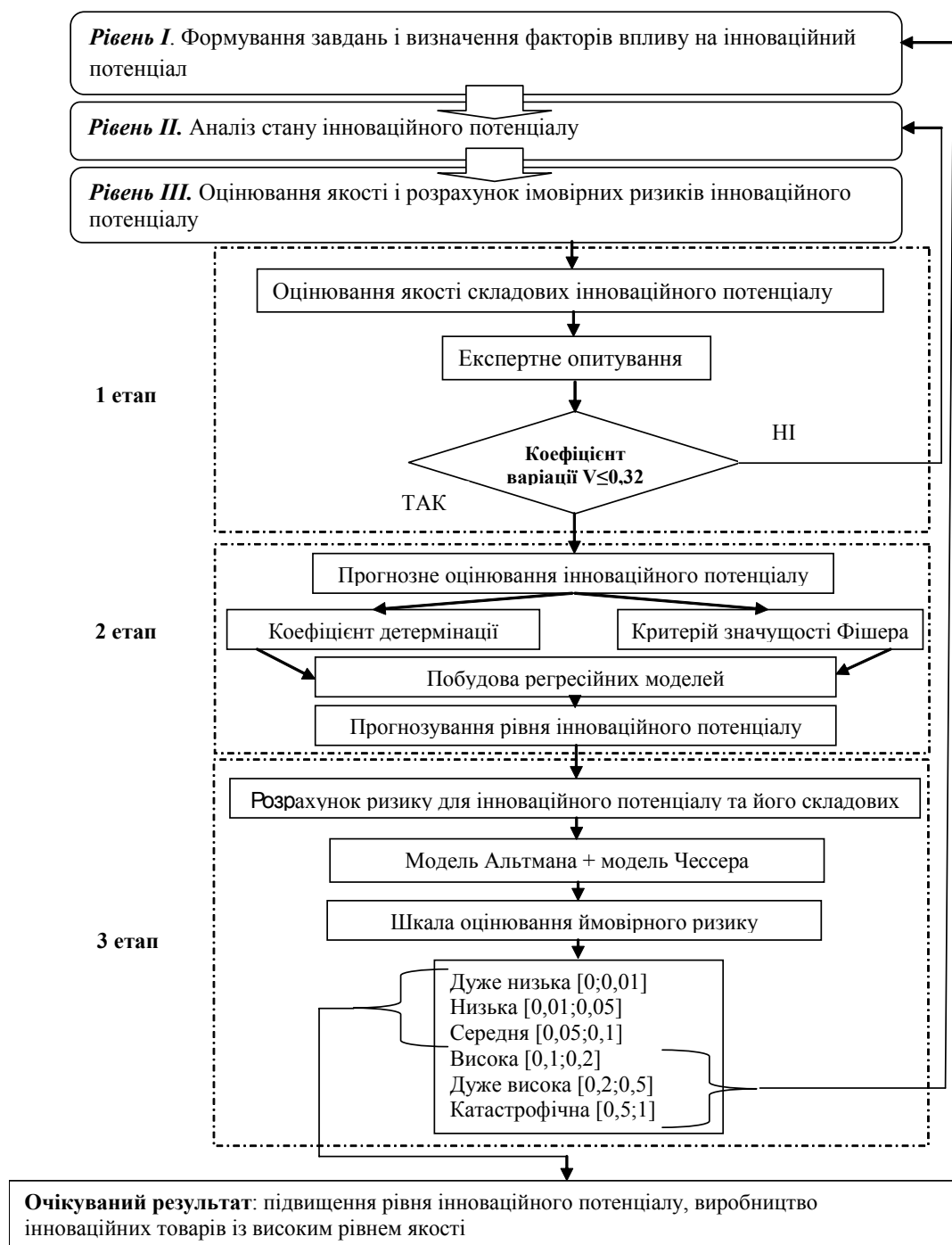
На другому рівні механізму формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприєм-

ницької діяльності повинен здійснюватися аналіз стану об'єкта дослідження. Із цією метою запропоновано використовувати метод таксономії. Процес таксономічної оцінки рівня інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності містить декілька етапів (рис. 2). Запропонована методика оцінки інноваційного потенціалу дозволяє не лише проаналізувати його стан, але й виявити потенційні можливості активізації інноваційної діяльності суб'єкта господарювання і порівняти з іншими підприємствами. Крім того, використання методу таксономії дає змогу визначити, які показники інноваційного потенціалу стимулюють, а які дестимулюють вплив його зростання.

Третім рівнем механізму формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності має стати оцінювання якості і розрахунок імовірних ризиків інноваційного потенціалу. Прогнозування інноваційного потенціалу, а також розрахунок ймовірного ризику для якості складових і окремих показників здійснено в пропонується здійснювати в три етапи (рис. 3).

На першому етапі оцінюються якісні характеристики інноваційного потенціалу із використанням експертного методу, суть якого полягає в таких аспектах:

- інноваційний потенціал суб'єктів підприємницької діяльності розглядається у розрізі п'яти складових (фінансова, матеріаль-



**Рис. 3. Алгоритм третього рівня механізму формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності**

но-технічна, ринкова, інформаційна і кадрова), в яких виділяються показники, що найповніше їх характеризують. Проводиться розрахунок вибраних показників, після чого їхні значення стандартизуються для надання їм співрозмірного вигляду;

— за допомогою анкетування виокремлюються показники оцінки експертів, в якості яких виступають фахівці;

— розраховується дисперсія індивідуальних бальних оцінок;

— за кожним показником на підставі представлених бальних оцінок експертів визначаються середні значення (оцінки експертів узгоджуються за формулами математичної статистики);

— обчислюється коефіцієнт варіації, який характеризує якість інноваційного потенціалу



суб'єктів підприємницької діяльності та його складових.

Якщо коефіцієнт варіації інноваційного потенціалу становить величину, меншу від 0,32 (нормативне значення), то суб'єкти підприємницької діяльності готові до впровадження інноваційних проектів, якщо це значення більше, слід повертатися на другий рівень механізму з метою виключення дестабілізуючих факторів і зменшення їх впливу на інноваційні можливості. У випадку, якщо якісні характеристики інноваційного потенціалу дають підприємству можливість здійснювати інноваційну діяльність, слід переходити до другого етапу — побудови регресійних моделей із метою визначення показників, які найбільше впливають на формування його інноваційного потенціалу.

На другому етапі пропонується побудова регресійної моделі, що дасть можливість визначити рівень інноваційного потенціалу. Процес побудови регресійної моделі включає послідовне виконання таких дій: визначення показників, які характеризують основні складові інноваційного потенціалу; розрахунок визначених показників та стандартизація їх значень, а також обчислення середніх значень, дисперсії і параметрів регресії; побудова матриці оцінок параметрів регресії; розрахунок коефіцієнта детермінації і критерію значущості Фішера; побудова прогновної моделі шляхом включення найбільш значущих показників. У результаті формуються регресійні моделі, які дають можливість спрогнозувати майбутнє значення рівня інноваційного потенціалу, а також визначити, які показники і складові спричиняють найбільш відчутний вплив на його величину.

Третім етапом є розрахунок імовірного ризику якості складових інноваційного потенціалу і окремих його показників. Визначення ризиків запропоновано проводити за допомогою об'єднання таких моделей: Z — модель Альтмана і модель нагляду за кредитами Чессера шляхом адаптації їх відповідно до специфіки інноваційної діяльності. Після отримання числових значень імовірного ризику слід скористатися відповідною шкалою, яка дасть змогу охарактеризувати рівень ризику. Шкала оцінювання імовірного ризику поділяється на шість рівнів ризику: дуже низький (0—0,2), низький (0,2—0,4), середній (0,4—0,6), високий (0,6—0,8), дуже високий (0,8—1). Якщо рівень ризику за шкалою становить "катастрофічний", "дуже високий", "високий", слід повертатися до першого рівня механізму з метою визначення факторів, які спричиняють негативний вплив на ці показники і стимулюють високий рівень ри-

зику. Якщо ж рівень ризику за шкалою є "середнім", "низьким" чи "дуже низьким", то досить велика ймовірність того, що інноваційна діяльність буде здійснюватися вдало і призведе до підвищення рівня інноваційного потенціалу.

### **ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ**

Таким чином, використання запропонованого трирівневого механізму формування інноваційного потенціалу надає можливість суб'єктам підприємницької діяльності швидко реагувати й адекватно відповідати на зміни у мінливому зовнішньому економічному середовищі.

Ефективність механізму формування інноваційного потенціалу залежить від багатьох інших факторів, які можуть виникати на підприємстві, зокрема таких:

- проблеми інноваційного розвитку і незадовільні результати проведених науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

- обмеженість ресурсів або висока їх вартість;

- тривалість процесу комерціалізації інноваційної діяльності;

- неефективно налагоджені інформаційні комунікації тощо.

Запропонований механізм формування інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності дозволить підвищити конкурентоспроможність за рахунок покращення інноваційного рівня та виробництва інноваційних товарів із високим рівнем якості. Поставлена мета досягається шляхом тісної взаємодії всіх елементів механізму на кожному рівні формування інноваційного потенціалу.

#### **Література:**

1. Березіна Л.М. Інноваційна політика аграрних підприємств як імператив сталого розвитку. Економічний форум. 2015. № 3. С. 265—270.
2. Гудзь О.Є. Ідентифікація та управління інноваційно-інвестиційним потенціалом підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2015. Вип. 2 (4), Ч. 1. С. 101—106.
3. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. Економіка: реалії часу. 2015. № 5 (21). С. 51—57.
4. Гурочкіна В.В. Реінжиніринг як інструмент інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4, Т. 3. С. 207—211.

5. Карпенко Л.М., Філіппова С.В. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 6 (180), С. 392—404.

6. Левченко Ю.Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 43. С. 57—61.

7. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Інноваційний потенціал управління організацією: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. 184 с.

8. Чорна М.В., Глухова С.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

9. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія / Нац. техн. ун-т України "КПІ". Київ: Univest PrePress, 2015. 212 с.

10. Aranchiy V., Makhmudov H., Yasnolob I., Radionova Y. Conceptual foundations of the organisation of innovative activities at agro-industrial enterprise based on outsourcing and The Business Process Model and Notation program. Economic Annals-XXI. 2017. № 165 (5—6). P. 84—89.

#### References:

1. Berezina, L.M. (2015), "Innovative policy of agricultural enterprises as an imperative for sustainable development", Ekonomichnyj forum, vol. 3, pp. 265—270.

2. Gudz, A.E. (2015), "Identification and management of the enterprise's innovation and investment potential", Naukovyj visnyk Mukachivs'koho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 2 (4), no. 1, pp. 101—106.

3. Gurochkina, V.V. (2015), "Innovative potential of the enterprise: essence and system of protection", Ekonomika: realii chasu, vol. 5 (21), pp. 51—57.

4. Gurochkina, V.V. (2015), "Reengineering as a tool for innovative development of the enterprise", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 4/3, pp. 207—211.

5. Karpenko, L.M. and Filippova, S.V. (2016), "Strategic competitive analysis of the development of innovative enterprises: predictive validity", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 6 (180), pp. 392—404.

6. Levchenko, Y. G. (2012), "The essence and components of the innovation potential of the enterprise", Naukovi pratsi Natsional'noho universytetu kharchovykh tekhnologij, vol. 43, pp. 57—61.

7. Petrovich, J.M. and Prokopyshyn-Rash-

kevich, L.M. (2010), Innovatsijnyj potentsial upravlinnia orhanizatsiieu [Innovative potential of organization management], Vyd-vo L'viv. politekhniky, Lviv, Ukraine.

8. Chorna, M.V. and Glukhova, S.V. (2012), Otsinka efektyvnosti innovatsijnoi diial'nosti pidpriemstv [Estimation of efficiency of innovative activity of the enterprises], CDHDT, Kharkiv, Ukraine.

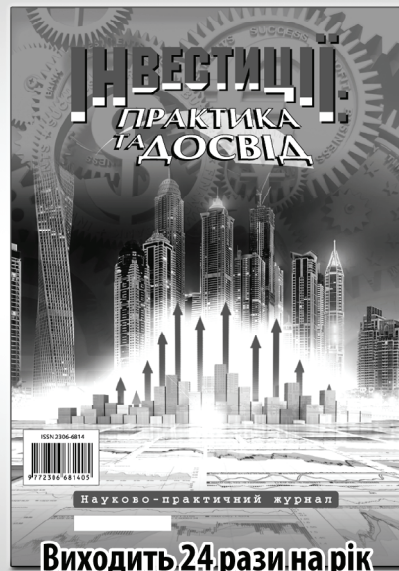
9. Shulgina, L.M. and Yukhimenko, V.V. (2015), Innovatsijnyj rozvytok pidpriemstv: formuvannia stratehij [Innovative development of enterprises: strategy formation], Univest PrePress, Kiev, Ukraine.

10. Aranchiy, V. Makhmudov, H. Yasnolob, I. and Radionova, Y. (2017), "Conceptual foundations of the organisation of innovative activities at agro-industrial enterprise based on outsourcing and The Business Process Model and Notation program", Economic Annals-XXI, vol. 165 (5—6), pp. 84—89.

Стаття надійшла до редакції 23.02.2020 р.

**ІНВЕСТИЦІЇ.  
ПРАКТИКА  
ТА ДОСВІД**

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)



Передплатний індекс: 23892

**Виходить 24 рази на рік**

**Видання включено до переліку  
наукових фахових видань України  
з ЕКОНОМІКИ  
та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

УДК 65.011.12:330.131.5

А. А. Дюк,

к. е. н., доцент кафедри економіки, Вінницький національний аграрний університет

ORCID ID: 0000-0001-6480-0558

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.11

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЗНАЧЕННЯ І АСПЕКТИ ОЦІНКИ

A. Diuk,

PhD in Economics, Department of Economics, Vinnytsia National Agrarian University

### SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: VALUES AND ASPECTS OF ASSESSMENT

Статтю присвячено розгляду та обґрунтуванню теоретичних аспектів значення соціальної відповідальності у розвитку сільськогосподарських підприємств, визначенню аспектів її оцінки. Аргументовано необхідність врахування соціальної відповідальності підприємств як інноваційного чинника формування їх конкурентоспроможності. Визначено теоретико-методичні співвідношення економічних основ діяльності підприємства із соціальними результатами, які формують соціальну відповідальність, зокрема враховуючи специфіку сільського господарства. Обґрунтовані теоретичні положення взаємозв'язку економічних результатів господарювання з соціальними.

Сформульовано комплексне теоретико-методичне визначення ролі соціальної відповідальності у розвитку сільськогосподарських підприємств з поглибленням методичного підходу до оцінки стану цього явища в сучасних умовах підприємницької діяльності на селі.

Обґрунтовуються теоретичні положення взаємозв'язку економічних результатів управління економікою із соціальними, а також зазначаються аспекти їх взаємодоповнюваності та взаємозалежності.

Складне теоретико-методологічне визначення ролі соціальної відповідальності у розвитку сільськогосподарських підприємств сформульовано із поглибленням методичного підходу до оцінки стану цього явища в сучасних умовах підприємницької діяльності у сільській місцевості.

The purpose of the article is to deepen the scientific foundations and generalize theoretical concepts of determining the role of social responsibility in the development of enterprises, the importance and proposition of aspects of evaluation in agricultural entrepreneurship.

Research methods — monographic, systematic and comparative analysis, abstract-logical.

The article is devoted to the consideration and substantiation of theoretical aspects of the importance of social responsibility in the development of agricultural enterprises, determination of aspects of its assessment. The necessity to consider the social responsibility of enterprises as an innovative factor in shaping their competitiveness is argued. The theoretical and methodological correlation of the economic foundations of the enterprise activity with the social results that shape social responsibility, in particular taking into account the specificity of agriculture, its importance as a living environment and management. Theoretical provisions of interrelation of economic results of economic management with social are substantiated, as well as aspects of their complementarity and interdependence are noted.

The complex theoretical and methodological definition of the role of social responsibility in the development of agricultural enterprises is formulated with the deepening of the methodical approach to the assessment of the state of this phenomenon in the current conditions of entrepreneurial activity in rural areas.

The levels of formation have been defined and approaches to assessing the social responsibility of agricultural enterprises have been characterized, and indicators have been proposed to analyze the dynamics of change in the indicators of assessment. It is theoretically proved the essential correlation between economic and social responsibility of agricultural enterprises, and it is proposed to take into account the peculiarities of rural development in the methodological approaches to the analysis of socio-economic results of economic behavior of economic entities.



The practical value of the research lies in deepening the scientific foundations of defining the role of social responsibility in enterprise development, the importance and proposing aspects of assessment in agricultural enterprise.

*Ключові слова: соціальна відповідальність, підприємство, підприємництво, сільськогосподарське підприємництво, сталий розвиток.*

*Key words: social responsibility, enterprise, entrepreneurship, agricultural entrepreneurship, sustainable development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі підприємство є центральною ланкою в системі "виробництво-розподіл-обмін-споживання", демонструє ключову значимість у механізмі задоволення потреб суспільства і окремих індивідів. Розвиток підприємств зачіпає різні сфери життя, виробництва, обміну, споживання, соціального забезпечення. Виконуючи функції господарської структури — підприємства створюють товари і надають послуги. Діють не тільки як класичні економічні агенти виробничо-господарського спрямування, але і як соціальні — несуть соціальну відповідальність перед суспільством, окремими громадянами, працівниками. Традиційна дослідницька позиція щодо побудови підходів з аналізу особливостей розвитку підприємств реалізується в рамках визначення економічних результатів — економічної відповідальності у механізмі ринку. Виходячи з реалій господарювання, ринкових відносин, економічне буття визначає соціальне, яке вже набуло більшого значення для формування матеріального добробуту. Економічний розвиток підприємства — чинник соціальної відповідальності, яка потребує вивчення і наукової оцінки.

Соціальну відповідальність у розвитку підприємств пов'язуємо зі ставленням підприємців до соціально вимірних, значимих аспектів діяльності, що втілюються: на внутрігосподарському рівні (стимулювання персоналу соціально спрямованими витратами, створенням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі); у зовнішньому середовищі господарювання (фінансування суспільно значимих заходів, соціальних проєктів).

У сучасних економічних реаліях реалізація соціальної відповідальності значно змінилася, адже компетенції підприємства полягають не лише у виробничому спрямуванні, а і у забезпеченні соціального розвитку, реалізації його інтересів, які, наприклад, по-особливому про-

являються у сільськогосподарському підприємстві.

Постановка заданої проблеми в загальному вигляді полягає у сформульованій необхідності визначення теоретичних підвалин соціалізації підприємств через характеристику значимості і аспектів оцінки соціальної відповідальності підприємницьких структур у сільському господарстві.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАΝІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Питання соціальної відповідальності у розвитку економіки і підприємницьких структур досліджується багатьма науковцями [1—12] як на загальноекономічному рівні, так і на рівні сільськогосподарської діяльності досить давно. У її розкритті спираємося на праці А. Сміта [1], Г. Форда [2], К. Маркса і Ф. Енгельса, М. Фрідмана [4], П. Друкера [5], А. Колота [6], М. Маліка [7], О. Шпикуляка [8], Д. Борнштейна [9], О. Саковської [10] та інших [11; 12].

Підприємства, організації, які ставлять за мету досягнення визначених ними ж самими, чи цілей стимульованих зовнішніми впливами (держава, регуляторна політика), стають соціально відповідальними за результати діяльності. Ця місія покладена на них історично і назавжди. Наука різними концептуальними дослідницькими підходами доводить правильність саме такої оцінки позиціювання соціальної відповідальності у розвитку підприємств, у тому числі сільськогосподарських, зокрема: А. Сміт [1] відзначив значимість господарської діяльності як суміжної з характеристиками соціальної відповідальності; американський промисловець Г. Форд [2] визначив соціально відповідальне підприємництво в якості моделі господарювання, яка прямує до ефективності на рівні окремого господарсько-



го суб'єкта, але має виходити за його межі для забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку трудового колективу і ефективності механізму стимулювання працівників; К. Маркс і Ф. Енгельс наголошували про соціальну справедливість, соціальну захищеність працівників, необхідність змін капіталістичного порядку на більш соціалізований; М. Фрідман [4] запропонував ув'язувати соціальну відповідальність із прибутком, а також формуванням справедливої конкуренції на ринку через філантропію, корпоративну соціальну солідарність; П. Друкер [5] запропонував поєднувати економічну відповідальність із соціальною для формування нових бізнесових можливостей посилення конкурентних переваг на ринку; А. Колот [6] охарактеризував соціальну відповідальність як базовий чинник мотивації праці і управління; М. Малік [7], О. Шпикуляк [8], О. Саковська [10] розкрили аспекти соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств, їх важливість для досягнення сталого розвитку сільських територій, а також для збереження сільського способу життя.

Класична економічна теорія і наукові школи періоду утвердження управлінських моделей "людських відносин" у розуміння сфери соціальної відповідальності вкладали в основному питання створення комфортних умов праці. З поступовими змінами у підходах до організації підприємництва, управління розвинулися соціальні види діяльності підприємств — меценатство, соціальне підприємство.

Таким чином, сучасна теоретична основа визначення ролі соціальної відповідальності у розвитку підприємств базується на теоріях: корпоративної соціальної відповідальності; концепції сталого розвитку і зокрема інклюзивного функціонування організацій; соціальної справедливості; соціального підприємництва; соціально відповідального менеджменту; соціального капіталу. Але серед невирішених раніше частин проблеми — комплексне наукове теоретико-методичне опрацювання засад соціальної відповідальності на внутрігосподарському і зовнішньоекономічному рівні розвитку підприємств для поглиблення теорії питання, її осучаснення.

#### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є поглиблення наукових засад і узагальнення теоретичних концепцій визначення ролі соціальної відповідальності у розвитку підприємств, значимості й пропонуван-

ня аспектів оцінки в сільськогосподарському підприємстві.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ ІЗ ОБГРУНТУВАННЯМ ОДЕРЖАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Критеріями характеристик значимості і аналізу соціальної відповідальності у розвитку підприємств виступають результати соціально спрямованої діяльності. Така діяльність пов'язана з управлінням — менеджментом персоналу на внутрігосподарському рівні; стратегією соціалізації підприємства через формування соціального капіталу впровадженням суспільно значимих подій. У діяльності підприємства — вирішення соціальних проблем є одним із його завдань, які слід вирішувати для формування сприятливого внутрігосподарського і зовнішнього ринкового підприємницького середовища.

На наше переконання — соціалізація бізнесу протягом багатьох століть, забезпечила перетворення капіталістичного підприємництва на соціально спрямоване, адже висока конкуренція вимагає посилення соціальної відповідальності. Сучасні тенденції розвитку сільськогосподарського підприємництва відповідають критеріям залежності від соціальної відповідальності.

Доведено, що підприємницька діяльність передбачає не лише економічну, а й соціальну відповідальність, адже підприємства виконують не лише виробничу, господарську, соціальну роль. Господарська роль є статутною, а соціальна залежить від мотивації засновників бізнесу до підтримки соціальних та інших проєктів, які не входять до статутних компетенцій. Шляхом таких дій утверджується соціальна значимість підприємства, торговельної марки, а у споживача формуються стимули купувати товари-послуги. Соціально відповідальні дії підприємця трансформуються в соціальну значимість. Соціальна значимість — це: підтримування і розвиток соціальної сфери; території; соціалізація робочого місця; побудова соціально-відповідальної структури господарювання; формування собівартості продукції з високою часткою соціально спрямованих витрат.

Соціальна відповідальність як явище формується і реалізується на різних рівнях відносин у підприємницькій системі: індивідуальний — керівник, працівник; організаційний господарський — корпоративний, колективний, виробничий, суспільний. Стан або ж рівень соціальної відповідальності залежить від організаційної культури, традицій менеджменту і від розвитку громадянського суспільства. Наприк-

<b>РІВНІ ФОРМУВАННЯ І ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	
<b>Рівні</b>	<b>Підходи до оцінювання</b>
Підприємницький (господарський і формування кон'юнктурної позиції на ринку)	Оцінка соціальних складових собівартості виробленої продукції – наданих послуг.  Визначення стану охоплення ринку, ставлення до спонсорування соціального розвитку сільських територій
Загальносуспільний (соціалізація бізнесу)	Аналіз відношення до фінансової підтримки заходів культури і спорту, а також ефектів соціального підприємництва
<b>Індикатори оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства</b>	
На підприємницькому рівні (господарський і формування кон'юнктури на ринку)	Витрати на оплату праці. Відрахування на соціальні заходи. Орендна плата за земельні частки (паї) та майнові паї. Цінова і маркетингова політика
На загальносуспільному рівні (соціалізація бізнесу)	Фінансові трати підприємства на реалізацію соціальних інфраструктурних та інших проєктів

**Рис. 1. Схема переліку складових оцінювання рівня соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств**

Джерело: побудовано автором.

лад, соціальна відповідальність у виробничому аспекті характеризує ставлення підприємців до працівників. Підприємства, які забезпечують вищі соціально спрямовані витрати у сфері господарювання є більш соціально відповідальними. Соціальна відповідальність визначає соціальну конкурентоспроможність, адже формується витратами — впливає на залученість робочої сили, мотивації господарського розвитку пов'язані з чинником нематеріального плану.

Вважаємо, що соціальна відповідальність підприємства — це результативна ознака його діяльності, яка полягає у бажанні (чи навпаки — небажанні) підприємця, за певних умов та наявних можливостей, підтримувати (не підтримувати) реалізацію соціальних проєктів. Соціальну відповідальність слід відділяти від соціального підприємництва як статутної цілеспрямованої діяльності з реалізації місії, яка пов'язана з соціально-значимими проєктами, але виділяються галузеві особливості — сільськогосподарського підприємництва. Соціально відповідальне підприємництво — один із стратегічних чинників збалансування соціально-економічних інтересів жителів села, фактор сталого розвитку сільських територій, механізм забезпечення інклюзивності.

Сільськогосподарське підприємництво — це основний сектор реалізації економічного потенціалу сільських територій, адже підприє-

мницькі сільськогосподарські структури реалізують соціальну відповідальність через механізми селозбереження. Проте на практиці соціальна складова у розвитку сільськогосподарських підприємств, а значить соціальна відповідальність не стоїть як першочергова — на першому місці максимізація прибутку. Капіталістичний спосіб виробництва системно утвердився як основна модель господарювання, підприємці намагаються максимізувати прибуток мінімізуючи соціальні виробничі витрати і майже не беручи на себе соціальних непідприємницьких витрат.

Соціально відповідальний бізнес не характерне явище для сучасного українського сільського господарства, що зумовлено відсутністю гарантій для існування самих підприємств, наприклад у зв'язку з недореформованістю земельного ринку. Проте розвиток сільськогосподарських підприємств не може бути таким, що повністю ігнорує проблеми соціального розвитку території — розміщення, адже сільське господарство і село є фактично єдиним цілим.

Соціальна відповідальність передбачає отримання соціального ефекту від господарської діяльності, а даний ефект полягає у спроможності виробництва задовольняти інтереси споживачів соціально значимими, якісними продуктами за доступними цінами тощо. Також вважаємо, що соціальна відповідальність

сільськогосподарських підприємств — це культура поведінки підприємців на внутрігосподарському рівні (менеджмент створення соціально-економічних умов і мотивації праці) і в зовнішньому світі (підтримка розвитку території, сільської громади). Тим самим формуємо модельну схему переліку складових підходу до оцінювання рівня соціальної відповідальності сільськогосподарських підприємств (рис. 1).

У методичному і прикладному контексті дослідження зазначаємо про соціальну відповідальність як результативну дію підприємства по-відношенню до різних учасників господарської діяльності (засновники, наймані працівники, власники земельних часток-паїв — орендодавці), а також відносно сільської території. Склад показників, які доцільно використовувати для оцінки залежить від статусу суб'єкта відносно якого оцінюється рівень соціальної відповідальності. Зазвичай це економічні параметри соціальної результативності виробництва, які забезпечує виробничий сектор — рівні оплати праці, витрат на соціальні заходи (показують наскільки соціально орієнтованою є господарська діяльність підприємства). Соціально відповідальний підприємець зацікавлений у формуванні соціально ефективних, стимулюючих внутрігосподарських відносин на підприємстві, а також у розбудові сільської території.

Сільськогосподарська діяльність є особливою сферою виробництва, у якій беруть участь специфічні фактори і для якої характерні відмінності в організації господарювання. Це означає, що виробнича система по-особливому спрямовується на досягнення результату. Зміни в організації підприємницьких структур українського сільськогосподарського комплексу відзначаються кардинальністю. Вони значно вплинули на ефективність виробництва, а також на ставлення господарів до соціальної складової його організації, що потрібно пов'язувати з мотивацією праці, соціальною відповідальністю. Тобто змінилися умови забезпечення соціального розвитку і мотивації підприємця розвивати соціально відповідальний бізнес, фінансувати програми соціального розвитку села.

Проте комфортне внутрішнє середовище сільгосппідприємства, ефективна мотивація до праці — це маркер соціальної відповідальності, економічних її параметрів. Сільськогосподарське виробництво формує соціальну відповідальність забезпеченням зайнятості селян,

оплатою праці, вкладеннями у розвиток сільських території (освітня, торгівельна, транспортна інфраструктура). Структура вирощуваних культур, склад тваринницьких галузей, формує передумови для обсягу зайнятих на виробництві, а також встановлює рівень соціальних виробничих витрат — це також маркери соціальної відповідальності, соціалізації підприємництва.

### **ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ**

Соціально-економічні засади розвитку сільськогосподарського підприємництва на селі потрібно розглядати у фокусі особливостей сільського розвитку, чинником природного начала. Наприклад, сільськогосподарські підприємства, а якщо дивитися ширше сільськогосподарські товаровиробники — залучені як до безпосередньо господарської діяльності в аграрному виробництві, так і до процесів соціально-економічного забезпечення розвитку сільських територій. Тобто виконують дуже важливу соціально-економічну роль як сектор зайнятості, створення додаткового продукту, здійснюючи функції охорони і збереження сільського навколишнього середовища тощо. Цим самим вони вбудовані в соціально-економічну модель життя і господарювання на селі як продуктивна сила, соціальні агенти, носії соціальної функції. В сучасних умовах діяльність сільськогосподарських підприємств характеризується безліччю проблем соціально-економічного значення. Реалізація ефективності господарювання залежить від рівня, стану соціальної відповідальності по-відношенню до формування мотивації персоналу через оплату праці, витрати на соціальні заходи. Реальність ж господарювання відзначається особливостями соціальної відповідальності підприємця щодо мотивації працівників, зайнятих на виробництві. Це питання стосується вартості, яку підприємці спрямовують на витрати соціально-трудового характеру — за їх рівнем слід оцінювати аспекти соціальної відповідальності у виробництві. Соціальну відповідальність сільськогосподарських підприємств доцільно розділити на сектори: один з яких — виробничий: представлений соціально-спрямованими витратами у структурі собівартості продукції, забезпечує сферу зайнятості населення і здобутки виробництва; а інший — невиробничий (витрати на соціальний розвиток сільської території).



Література:

1. Сміт Адам. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ. 2018. 736 с.
2. Форд Генрі. Моє життя та робота / пер. з англ. Уляни Джаман. Київ. 2016. 344 с.
3. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі. К.: Основи. 2001. 670 с.
4. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. New York Times Magazine. September. 13. 1970. P. 122—126.
5. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации; пер. с англ. Москва, 423 с.
6. Колот А.М. Соціальна відповідальність людини як чинник стійкої соціальної динаміки: теоретичні засади / Україна: аспекти праці [Електронний ресурс]: наук.- екон. та сусп.-політ. журнал/ Вид-во "Праця"; гол. ред. О. Варецька. 2011. № 3. С. 3—9.
7. Малік М.Й. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств / Малік М.Й., Мамчур В.А., Шпикуляк О.Г. Економіка АПК. 2017. № 12. С. 5—13.
8. Шпикуляк О.Г. Динаміка становлення соціального капіталу на селі. Економіка АПК. 2006. № 6. С. 140—148.
9. Борнштейн Д. Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей. Пер. с англ. М. Альпина Паблишер, 2012. 499 с.
10. Sakovska O. Socio-economic institutions for development of cooperation. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Т. 4. № 27. С. 513—521. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i27.154368> (дата звернення: 15.11.2019).
11. Харитоновна Е.В., Крылова Е.М. Социализация предпринимательства как фактор роста национального богатства. Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 5. С. 76—83. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsializatsiya-predprinimatelstva-kak-faktor-rosta-natsionalnogo-bogatstva> (дата звернення: 18.02.2020).
12. Кошарная Г.Б. Социальная ответственность субъектов предпринимательства: история и современность. Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2014. № 1 (29). С. 100—108. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-otvetstvennost-subektov-predprinimatelstva-istoriya-i-sovremennost> (дата звернення: 16.02.2020).

References:

1. Smit, A. (2018), *Doslidzhennia pro pryrodu i prychyny bahatstva narodiv* [Research on the nature and causes of the wealth of nations], Kyiv, Ukraine
2. Ford, H. (2016). *Moie zhyttia ta robota* [My life is that work], Kyiv, Ukraine.
3. Blauh, M. (2001), *Ekonomichna teoriia v retrospektyvi* [Economic theory in retrospect], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
4. Friedman, M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to increase its Profit", *New York Times Magazine*, vol. September, 13, pp. 122—126.
5. Druker, P. F. (2007). *Business and Innovation* [Business and Innovation], Vyliams, Moscow, Russia.
6. Kolot, A. M. (2011), "Social responsibility of a person as a factor of sustainable social dynamics: theoretical principles", *Ukraina: aspekty prats*, vol. 3, pp. 3—9.
7. Malik, M.I. Mamchur, V.A. and Shpykuliak, O.H. (2017), "Institutional environment and formation of social responsibility of agricultural enterprises", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 5—13.
8. Shpykuliak, O. H. (2006), "Dynamics of social capital formation in the countryside", *Ekonomika APK*, vol. 6, pp. 140—148.
9. Bornshtein, D. (2012), *Kak yzmenyt myr: Sotsyalnoe predprynymatelstvo y syla novikh ydei* [How to change the world: Social entrepreneurship and the power of new ideas], Alpyna Pablysher, Moscow, Russia.
10. Sakovska, O. Shpykuliak, O. Ushkarenko, Y. and Chmut, A. (2018), "Socio-economic institutions for development of cooperation", *Finan-sovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 4, no. 27, pp. 513—521. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i27.154368>
11. Kharytonova, E.V. and Krylova, E.M. (2014), "The socialization of entrepreneurship as a factor in the growth of national wealth", *Sotsyalno-ekonomycheskye yavleniya y protsessy*, vol.9, no. 5, pp. 76—83, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsializatsiya-predprinimatelstva-kak-faktor-rosta-natsionalnogo-bogatstva> (accessed 18 February 2020).
12. Kosharnaia, H.B. (2014), "Social responsibility of business entities: history and modernity", *Yzvestiya visshykh uchebnikh zavedenyi. Povolzhskiy rehyon*, vol. 1 (29), pp. 100 — 108, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-otvetstvennost-subektov-predprinimatelstva-istoriya-i-sovremennost> (accessed 16 February 2020).

Стаття надійшла до редакції 02.03.2020 р.



УДК 336.1:330.322.1

Ю. В. Негода,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-9714-5438

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.17

## КОНЦЕПЦІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ СИСТЕМНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

Yu. Nehoda,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Finance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

### CONCEPT OF PROGRAM-TARGET MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN SYSTEM TRANSFORMATION OF THE AGRARIAN ECONOMY SECTOR

У статті розроблено та обґрунтовано концепцію програмно-цільового управління аграрним сектором економіки як методологічна основа формування механізму реалізації комплексної системи виробничо-економічного й соціального розвитку аграрної сфери економіки, що включає систему органів державного та регіонального управління, які розробляють та реалізують цільові програми; сукупність державних, регіональних й відомчих цільових програм та механізм їх реалізації; підсистеми нормативно-правового, організаційно-методичного та інформаційно-технічного забезпечення; об'єкти програмно-цільового регулювання; взаємозв'язку між програмами різного виду; міжпрограмну координацію, яка зумовлює результативність реалізації спеціалізованих цільових програм у галузях аграрного сектору. Виходячи з проведеного аналізу програмно-цільового управління аграрним сектором економіки, можна дійти загального висновку, що програмно-цільовий підхід посідає важливе місце в розвитку аграрного сектору економіки. В умовах застосування програмно-цільового методу регулювання аграрного сектору розглядається не тільки головна мета, але вся система, ієрархія супідрядних цілей і пов'язана з нею сукупність цільових завдань, на підставі яких виробляється програма дій, спрямованих на їх вирішення.

The article elaborates and substantiates the concept of programmatic and targeted management of the agricultural sector of the economy as a methodological basis for the formation of a mechanism for the implementation of a complex system of industrial, economic and social development of the agricultural sector of the economy, including the system of state and regional government bodies that develop and implement targeted programs. The set of state, regional and departmental target programs and the mechanism of their implementation, as well as subsystems of normative-legal, organizational-methodical and information-technical support are determined.

The various views and practices of program development are summarized, its main elements and, therefore, the programmatic approach to the management of the agricultural sector of the economy are highlighted. The disadvantages and advantages of the programs have been identified. The main components of the program-targeted method of development of the agricultural sector are characterized and the main components and tasks are highlighted.

The experience of application of software-targeted methods of agro-production management was analyzed, which made it possible to identify a number of features and problems of theoretical, methodological, normative and implementation character that arise in their implementation.

Based on the analysis of the programmatic and targeted management of the agrarian sector of the economy, it can be concluded that the programmatic and targeted approach occupies an important place in the development of the agrarian sector of the economy. The essence of the programmatic planning of the agricultural sector is to select the main goals of social, economic and scientific and technical development of the industry, to develop interconnected measures to achieve them in a timely manner with a balanced provision of resources and efficient development of production. In the application of the programmatic method of regulation of the agrarian sector, not only the main goal is considered, but the whole system, the hierarchy of subordinate goals and the set of objectives connected with it, based on which the program of actions aimed at solving them is developed.

*Ключові слова: аграрний сектор, концепція, механізм, програмно-цільове управління, трансформація.*

*Key words: agrarian sector, concept, mechanism, program-target management, transformation.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Трансформаційні процеси в національній економіці, зокрема в аграрному секторі, тривають понад 20 років, проте досить повно реалізувати наявний потенціал і досягти стійкого розвитку поки що не вдалося. За останні роки політика держави стосовно аграрного сектору набуває більш позитивного характеру, ніж на початку радикальних реформ. Адже, як відмічалося, аграрний сектор є одним з основних пріоритетів соціально-економічної політики Уряду країни.

Через визнання неефективними державно-бюрократичної, більше відомої під назвою, командно-адміністративної, та ліберально-ринкової, або також відомої як "модель вашингтонського консенсусу" моделей організації національного аграрного сектору вже в 2000-х роках розпочався пошук нової моделі, з якісними новими механізмами й інструментами. Узагальнюючи різні теоретичні розробки, а також практичні напрацювання виходу з кризи національних галузей і господарств було зроблено вибір на користь програмної моделі, її механізму й інструментів.

У нових економічних умовах важливість такого елементу управління, як формування та реалізація державних цільових програм відчутно зростає. Успішний розвиток аграрного сектору економіки неможливий без реалізації конкретних програм, спрямованих на поліпшення фінансово-господарської діяльності підприємств в агропромисловому секторі економіки. В основі програмно-цільового планування лежить орієнтація на досягнення поставлених цілей. На перше місце ставиться управління елементами програми, програмними діями.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Вагомий внесок у дослідження теоретичних основ та практичних питань концепції реалізації програмно-цільового управління за системної трансформації аграрного сектору економіки розглядалися вітчизняними вченими-економістами Васильєвою Л.М., Дібровою А.Д., Жаліло Я.А., Крупкою М.І., Могильним О.М., Шлафман Н.А. та ін. У наукових працях науковців розглянуто різні аспекти даного питання, але потребує подальшого дослідження концепція програмно-цільового управління аграрним сектором економіки, а саме як методологічна основа формування механізму реалізації комплексної системи виробничо-економічного й соціального розвитку аграрної сфери економіки.

### **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є розробка та обґрунтування концепції програмно-цільового управління аграрним сектором економіки.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Світовий досвід функціонування аграрного сектору свідчить, що програмно-цільове планування — один із найбільш ефективних методів здійснення соціальної та економічної політики розвитку країни й окремих її регіонів. Його призначенням є вирішення проблем аграрного виробництва, що виникають під час реалізації великомасштабних національних, міжгалузевих і міжрегіональних цілей з суворо визначеними термінами.

Основні теоретичні та методологічні принципи програмного підходу були закладені в період розробки й реалізації перших радянських програм. Ці теоретичні та методологічні постулати стали базою при розробленні програм і планів п'ятирічного розвитку народного господарства в різних аспектах й на різних рівнях (народногосподарському, територіальному).

На думку Шлафмана Н.А., "для підвищення ефективності державного управління розвитком підприємницького сектору необхідно відновити систему науково обгрунтованого планування розвитку економічних процесів, адже протягом декількох десятиліть теорія планування і прогнозування бурхливо розвивалася, внаслідок чого виникли різні способи і методи: специфічні або універсальні, до останніх відноситься і методологія програмно-цільового планування, як одна з найточніших і надійніших, зазначимо, що вона широко застосовувалась у СРСР, та й сьогодні широко застосовується у промислово розвинутих країнах на всіх рівнях планування та управління" [9].

За останні двадцять років в аграрному секторі на різних рівнях розроблялися стратегії, концепції та державні програми, спрямовані на розвиток агропромислового комплексу України. Однак практика показала низьку ефективність багатьох програм, з низки причин, серед яких слід назвати, по-перше, відсутність адекватного інструментарію (на регіональному рівні програми, пов'язані з розвитком аграрного сектору, механічно запозичували технологію розробки програмного підходу з інших галузей). Відповідно практика постала з першою суперечністю: хороші програми не могли бути реалізовані. За даними експертів ефективність реалізації становила не більше 40%. Причина — відсутність відповідного механізму реалізації програми через неврахування особливостей галузі, для якої вони розроблялися.

По-друге, теорія і практика зіткнулися з проблемами критерію відбору програм та оцінки їх ефективності (ще на стадії розробок), застосовності програмного методу для галузевого та територіального рівнів, фінансування, а також кадрового та ресурсного забезпечення.

По-третє, чітко не визначено горизонти використання програмного підходу та програм. Іншими словами, як діяти після того, як буде реалізована програма та програмний шлях буде завершений: розробляти нову програму або ж відмовитися від програмного підходу. Ці та інші питання потребують нових теоретико-методологічних розробок у сфері програмного мето-

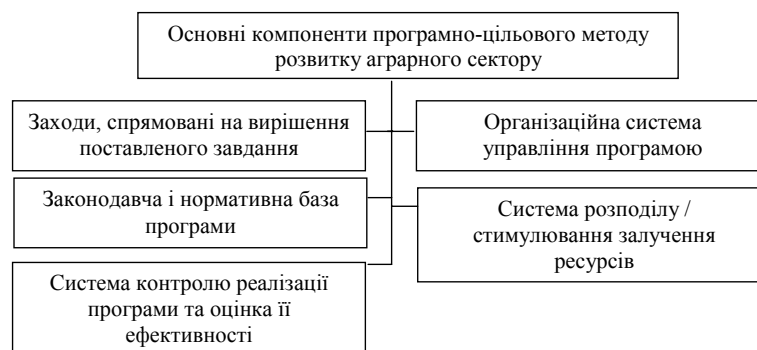
ду управління аграрним сектором і, головне, звернення до витоків програмного методу.

Цільові комплексні програми національного, регіонального та субрегіонального рівнів дозволяють окреслити шляхом розвитку в посткризовий, але головним чином виводити з кризи пріоритетні галузі, підгалузі й окремі території як за рахунок акумулювання обмежених ресурсів, так і рахунок залучення додаткових інвестицій та ресурсів. Водночас програмні продукти, як найважливіші інструменти державного регулювання та управління, потребують спеціальної адміністративно-організаційної структури управління [4]. Не менш важливою умовою є формування відповідного господарського механізму, рівень професіоналізму розробників, а також контроль за їх виконанням.

Програмне управління втілює системний підхід в управлінні національною економікою, окремими галузями і територіями. Поняття "програмне керування", "програмний продукт" досить широко трактуються у фаховій літературі та по-різному ідентифікуються. Їх розглядають і як метод, і як комплексний підхід у разі вирішення масштабних національних завдань.

Програмне управління ґрунтується на логіці, в якій вихідним пунктом прийняття управлінського рішення, є усвідомлення і встановлення цілей, на які орієнтується суб'єкт управління. Тому основу програмного управління становить розробка так званих цільових установок. Йдеться про систему цілей, тобто програмний підхід враховує не тільки головну мету, а й всю систему підпорядкованих цілей, які впливають із сукупності цільових завдань. Ці цілі покладаються в основу програми дій, спрямованих на вирішення завдань.

Ключовим елементом у програмному підході виступає поняття "програма". Наявність програми й похідних від неї термінів і понять означає, що управління здійснюється за схемою "цілі — заходи — засоби". У цій схемі мета є визначальним елементом. Вона, як правило, диференціюється на безліч цілей або підцілей, які покладаються в основу напрямів і визначення конкретних заходів щодо досягнення цілей. У розглянутій схемі заходи пов'язуються з витратами і формально представляють ієрархізовану систему [2]. Співвідношення цілей, заходів і ресурсів передбачає отримання певного результату. Причому не тільки у вигляді матеріального продукту, але також і витрат часу, тобто термінів досягнення цілей та виконання



**Рис. 1. Компоненти програмно-цільового методу розвитку аграрного сектору**

Джерело: узагальнено автором.

завдань. Це означає, що в програмному управлінні простежується єдність цілей, заходів, ресурсів і результатів. На наше переконання, це і є головною ознакою програмного управління.

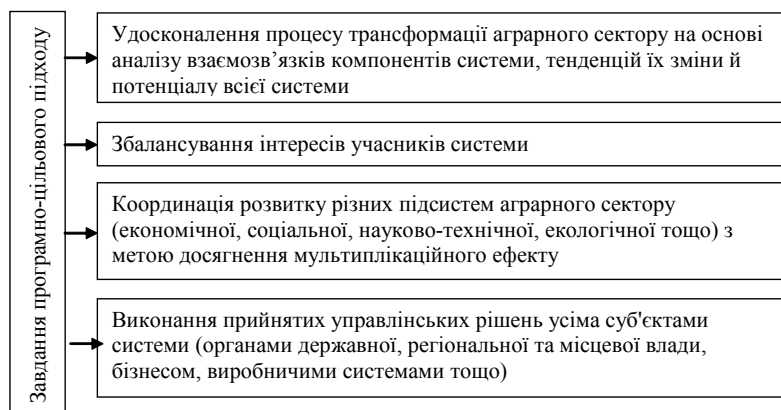
Узагальнюючи різні погляди, а також практику розробки програм, можна виділити основні елементи програми, а отже, програмного підходу до управління:

- визначення/розробка проблеми;
- оцінювання її значущості в розвитку національної економіки, галузі;
- формулювання головної мети, визначення її місця в загальній системі цілей національної економіки;
- формулювання системи цілей та основних задач;
- визначення цільових показників і критеріїв, які розкривають реалізацію програми;
- обґрунтування напрямів досягнення обраних цілей, вироблення комплексу програмних заходів;
- визначення термінів, а також необхідних для цього виконання поставлених завдань;
- оцінювання ефективності та наслідків реалізації програми;

— розроблення організаційно-адміністративного та господарського механізму реалізації програми.

Програмно-цільове регулювання аграрного сектору здійснюється з дотриманням конкретних принципів, як зазначає Жаліло Я.А.: "жорстка орієнтація програми на досягнення бажаного результату; оформлення програмою комплексу впорядкованих і взаємопов'язаних видів діяльності та дотримання субординації програм (як елементів програм більш високого рівня); єдине управління реалізацією програм; організація управління реалізацією програми (створення спеціального органу, перерозподіл повноважень існуючих органів державного управління, створення координаційних форм управління); виділення під програми необхідних трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів" [3].

Аналіз практики 90-х — початку 2000-х років розробки та реалізації державних цільових програм виявив відчутні недоліки. Передусім це низька ефективність реалізації цих державних документів. Багато експертів вказують на сорокавідсотковий граничний рівень



**Рис. 2. Завдання програмно-цільового підходу**

Джерело: узагальнено автором.



ефективності реалізації програм [5]. По-друге, вузькогалузевий характер програм, за якого визначалися вузькі галузеві й навіть окремих підприємств цілі та завдання. По-третє, низька фінансова забезпеченість програм (лише на папері). Реальна частка фінансування програм не перевищувала 70%. По-четверте, неузгодженість програм як за часом та виконавцями, так і за секторами національної економіки. По-п'яте, низький ареал охоплення програмами. Часто програми обмежувалися кількома регіонами країни. Але головним недоліком слід вважати відсутність ресурсної забезпеченості. Усі перелічені неузгодженості в програмах вказаного періоду певним чином дискредитували ідею програмно-цільового підходу, сутність якого полягала в концентрації ресурсів на найбільш пріоритетних напрямках та досягненні результатів у визначені терміни.

Програмно-цільовий підхід до управління відтворювальним процесом в аграрному секторі розглядається як завершений у часі та просторі комплекс економічних, організаційно-технологічних, інноваційних та інших заходів щодо реалізації цілей і завдань конкретних програм розвитку аграрної сфери.

Сутність програмно-цільового планування аграрного сектору полягає у відборі основних цілей соціального, економічного та науково-технічного розвитку галузі, розробці взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення в намічені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами та ефективному розвитку виробництва. Основні компоненти програмно-цільового методу розвитку аграрного сектору відображено на рисунку 1.

Розглянувши основні компоненти програмно-цільового методу, виділимо завдання, які можуть вирішуватися з його допомогою (рис. 2).

У умовах застосування програмно-цільового регулювання аграрного сектору розглядається не тільки головна мета, але і вся система, ієрархія супідрядних цілей та пов'язана з нею сукупність цільових завдань, на основі якої виробляється програма дій, спрямованих на вирішення цих завдань.

Програмно-цільовий метод регулювання "активний": він дозволяє не тільки спостерігати ситуацію, а й впливати на її наслідки, що відрізняє його з-поміж багатьох інших методів [8]. Особливістю його є також спосіб впливу на плановану систему. На перше місце ставиться не система як така, її складові елементи та сформована організаційна структура, а управління елементами програми, програмними діями.

Отже, особливістю програмно-цільового методу регулювання аграрного сектору полягає у відборі пріоритетних цілей економічного, соціального, науково-технічного розвитку, розробленні взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення в задані терміни з максимальною ефективністю за необхідного забезпечення ресурсами. Метод передбачає розробку програм з урахуванням стратегічних цілей, визначення шляхів, засобів і організаційних заходів щодо їх досягненню.

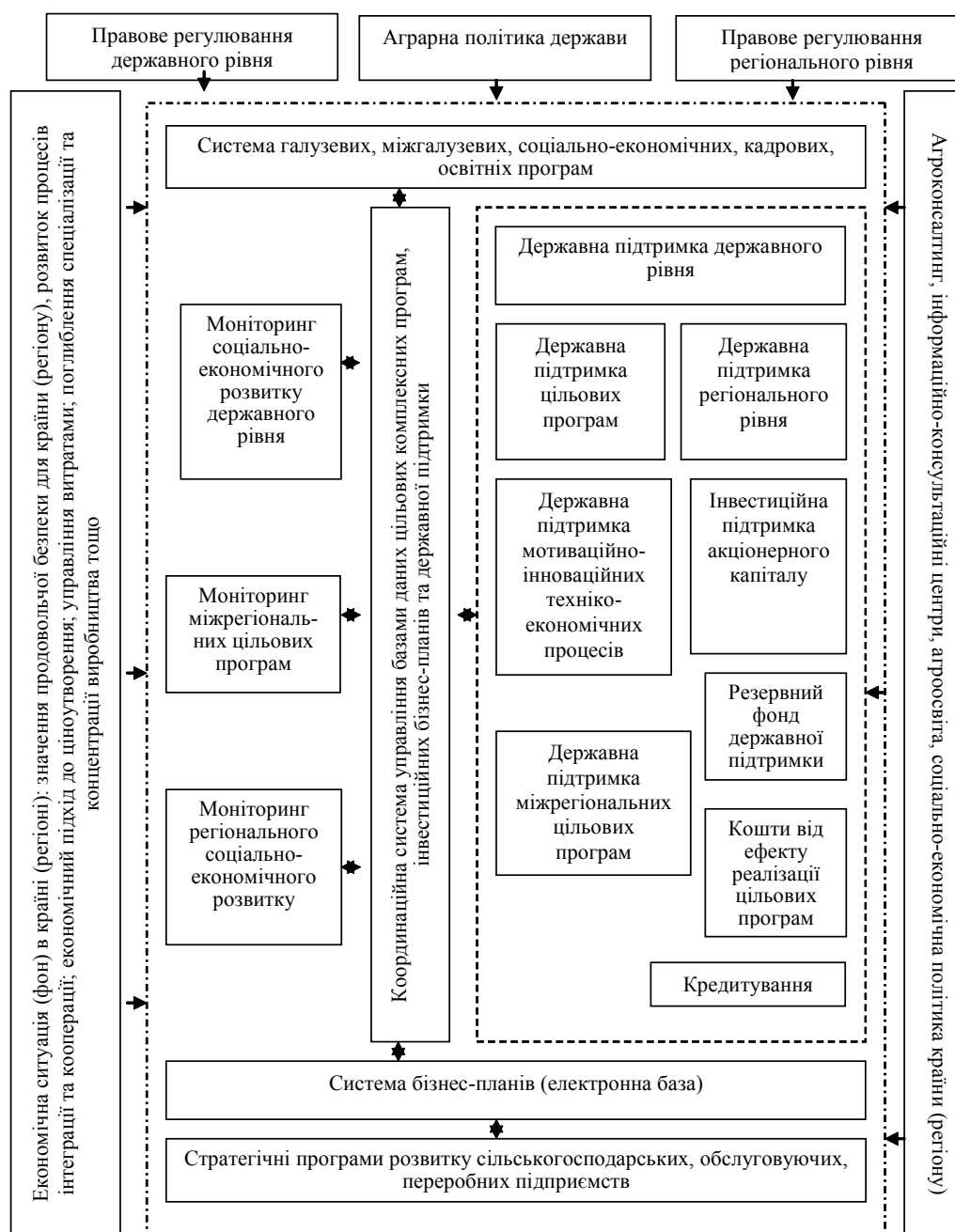
Програмно-цільове регулювання аграрного сектору здійснюється з дотриманням конкретних принципів, тобто правил формування, обґрунтування та організації розробки планових документів. Основні з них такі: науковість, соціальна спрямованість, підвищення ефективності виробництва, пропорційність і збалансованість, пріоритетність, узгодження коротко-, середньо- та довгострокових цілей [7].

Пріоритет суспільного розвитку повинен бути панівним під час складання планів. У зв'язку з тим, що в державі завжди є обмеженість у будь-яких ресурсах (трудових, матеріальних, природних тощо), уряд повинен визначати такі напрями в розвитку країни, які постають першочерговими для суспільства в конкретний період [6].

У нинішніх умовах для програмно-цільового методу характерно те, що він забезпечує реалізацію одночасно двох типів інтеграції: просторової, коли потрібно об'єднати зусилля суб'єктів, та тимчасової, коли потрібно забезпечити чітку послідовність та єдність різних етапів (стадій) загального процесу руху до кінцевої мети, визначеної програмою. Цей метод регулювання аграрного сектору передбачає певну документальну базу, більш конкретними плановими документами якими є комплексні цільові програми [9].

Вчена Васильєва Л.М. відмічає, що програмно-цільовий підхід до державного управління і регулювання аграрним сектором ґрунтується, з одного боку, на поєднанні директивності й обов'язковості виконання, з іншого самостійності. Водночас програми макроекономічного характеру регулюють найважливіші пропорції розвитку галузі та економіки сільськогосподарства і стосуються безпосередньо сільськогосподарських товаровиробників [1].

Головними перевагами програмно-цільового методу є гнучкість та мобільність. У межах загальної системи перспективного й поточного прогнозування стосовно до конкретних умов геополітичного та економічного становища держави, темпів роздержавлення і приватизації



**Рис. 3. Структурні складові реалізації програмно-цільового управління при системній трансформації аграрного сектору економіки**

Джерело: розроблено автором.

він дає змогу як на стадії розробки, так і на стадії реалізації державних програм враховувати природно-кліматичні, соціально-демографічні, економічні, ресурсні та інші особливості територій, їх спеціалізацію в національному та міжнародному поділі праці; розвиток міжрегіональних і регіональних інфраструктурних систем (транспорту, зв'язку, ринкових інститутів), міжрегіональних економічних зв'язків, забезпечуючи й стимулюючи регіональні структурні зрушення; зміну відносин власності й інші чинники.

Аналіз іноземного й вітчизняного досвіду застосування програмно-цільових методів управління агровиробництвом дав можливість виділити ряд особливостей і проблем теоретичного, методологічного, нормативного та реалізаційного характеру, що виникають при їх здійсненні.

1. У теоретичному плані необхідна відмова від сформованої за радянських часів методології та опрацювання нової, з урахуванням до умов ринку, орієнтацією на реальне виконання поставлених завдань, соціально-економічну та

бюджетну ефективність розроблюваних заходів.

2. Під час вибору мети програми повинні конкретизуватися національні пріоритети розвитку, система показників і завдань. Необхідною умовою є проведення наукового аналізу. Формування системи управління програмою варто здійснювати не за принципом "як повинно бути", а за принципом "що можна зробити при наявному виробничо-ресурсному потенціалі та фінансово-кредитному забезпеченні".

3. Під час реалізації цільового підходу формування програм з вирішення окремих проблем має координуватися, щоб уникнути дублювання й розпорошення коштів. Доцільно охопити проблеми комплексної регіональної програми або об'єднати дрібні програми з метою забезпечення їх прозорості, економії бюджетних коштів для керованості ними підвищення відповідальності виконавців і контролю.

4. Комплексна програма повинна передбачати поетапне об'єднання окремих взаємопов'язаних елементів виробництва в єдине ціле та розробку показників та заходів комплексної системи. Системність програм повинна припускати точне визначення функцій для кожного з використовуваних методів у вирішенні завдань на різних рівнях управління та етапах розробки програм. Під час переходу від вищих рівнів планування до нижчих (від стратегічного до тактичного управління) методи повинні бути точнішими, адже на нижчих рівнях зменшується ступінь невизначеності, підвищується достовірність інформації та можливе врахування усіх проявів соціальних та економічних явищ.

5. У методах відбору й оцінки предметів програмних розробок для регіону неприпустимо застосування спрощеного усередненого підходу, тому що кризова ситуація для однієї території може не виявитися такою для іншої. Нехтування цією вимогою веде тільки до копіювання програм регіонів і неефективного використання ресурсів.

6. Значна кількість програм і їх надлишкові завдання створюють труднощі під час встановлення критеріїв відбору й оцінювання проблем, ситуацій та об'єктів. Оціночні показники вимагають чіткого формулювання для виявлення значущості та пріоритетності проблем, вони найменш формалізовані, параметри їх визначаються експертно-аналітичним шляхом, а рішення приймаються на основі досвіду та можливостей, що вимагає подальшої методичної роботи щодо вдосконалення цих показників.

7. Необхідна наявність кількох варіантів (не менше двох) щодо заходів програми залежно від обсягу реальних фінансових ресурсів у державному (регіональному) бюджеті (за песимістичного, оптимістичного та реального наповнення бюджету). Прийняття оптимального варіанта веде до неефективного витрачання бюджетних коштів.

8. Необхідно передбачати процедури узгодження інтересів країни, регіону в процесі державного прогнозування та програмування; враховувати специфічні особливості вирішення великих регіональних проблем; опрацьовувати питання синхронізації економічного розвитку суміжних регіонів, поглиблення процесів економічної інтеграції, зближення рівнів розвитку регіонів у межах економічного району або групи регіонів.

9. Слід враховувати можливі територіальні масштаби вирішення проблеми в межах групи великих економічних регіонів; керувати роботою щодо методичного забезпечення та координації діяльності з розробки та реалізації міжрегіональних програм.

10. Необхідно ліквідувати адміністративний відтінок формування та фінансування системи цільових програм, розпорошення фінансування за програмами, від чого затягується в часі виконання заходів. Слід вносити зміни в методику ресурсної забезпеченості програм не за принципом бажаності, а за принципом обов'язковості залучення ресурсів зацікавлених осіб, їх стимулювання, координації та узгодженості за термінами надходження фінансових ресурсів.

11. Доцільно уніфікувати показники моніторингу державних, регіональних програм для спрощення, порівнянності та доступності його результатів і використання на різних рівнях. Активно залучати до розгляду результатів соціологічних досліджень та методи експертних оцінок, які широко застосовуються за кордоном.

12. Визначати відповідальність усіх учасників програм і на всіх рівнях, що вимагає нормативного та методичного доопрацювання державної (регіональної) бази програмно-цільових методів.

Таким чином, наявний комплекс проблем реалізації програмно-цільового підходу на рівні регіону вимагає ретельної розробки і впровадження системи заходів щодо їх розв'язання на всіх напрямках управління.

Наші дослідження дозволили виділити порядок з прямими непрямі умови, необхідні для успішної реалізації програмно-цільового управління аграрним сектором економіки (рис. 3). Такими умовами названо: створення правового (розвиток інституту приватної власності), економічного (рівень активізації економічного середовища в



країні (регіони) і науково-освітнього (рівень активності й ефективності науково-дослідної, консультативної роботи), клімату в країні (регіони).

### ВИСНОВКИ

На основі вищевикладеного можна відзначити, що програмно-цільовий підхід посідає важливе місце в розвитку аграрного сектору економіки. В умовах застосування програмно-цільового методу регулювання аграрного сектору розглядається не тільки головна мета, але вся система, ієрархія супідрядних цілей і пов'язана з нею сукупність цільових завдань, на підставі яких виробляється програма дій, спрямованих на їх вирішення.

### Література:

1. Васильєва Л.М. Інституціональні основи розвитку аграрного сектору економіки. Університетські наукові записки. 2011. № 40. С. 97—101.
2. Діброва А.Д. Удосконалення державного регулювання сільськогосподарського виробництва в Україні. Економіка АПК. 2009. № 7. С. 44—48.
3. Жаліло Я.А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: НІСД, 2003. 368 с.
4. Зілгалова О.А. Особливості розвитку трансформаційних економік. Науковий вісник НЛТУ України. 2008. Вип. 18. № 9. С. 48—53.
5. Карасик Ю. Ефективність програм держпідтримки не можна оцінювати за кількістю використаних коштів. URL: [https://censor.net.ua/news/3089804/effektivnost\\_programm\\_gospodderjki\\_nelzya\\_otseivat\\_po\\_kolichestvu\\_ispolzovannyh\\_sredstv\\_eksministr](https://censor.net.ua/news/3089804/effektivnost_programm_gospodderjki_nelzya_otseivat_po_kolichestvu_ispolzovannyh_sredstv_eksministr)
6. Крупка М. Програмно-цільовий метод бюджетування в Україні. Вісник Львів. ун-ту. Економіка. 2009. Вип. 41. С. 16—34.
7. Могилий О.М. Державне регулювання аграрного виробництва в період трансформації економіки. Київ: ІАЕ УААН, 2002. 430 с.
8. Наумов С.В. Институциональная организация экономики и методологические подходы к ее исследованию. Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. Т. 1. № 2. С. 30—32.
9. Шлафман Н.Л. Методичні засади формування регіональних програм підтримки підприємництва. Вісник економічної науки України. 2010. № 2. С. 171—177.

### References:

1. Vasileva, L.M. (2011), "Institutional bases of development of agrarian sector of economy", *Universytets'ki naukovy zapysky*, vol. 40, pp. 97—101.

2. Dibrova, A.D. (2009), "Improvement of state regulation of agricultural production in Ukraine", *APK Economy*, vol. 7, pp. 44—48.

3. Zhalilo, Ya. A. (2003), *Ekonomichna stratiia derzhavy: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Economic strategy of the state: theory, methodology, practice: monograph], NISE, Kyiv, Ukraine.

4. Zilgalova, O.A. (2008), "Features of development of transformation economies", *Scientific Naukovy visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 18, no. 9, pp. 48—53.

5. Karasik, Y. (2018), "The effectiveness of government support programs cannot be assessed by the amount of funds used", available at: [https://censor.net.ua/news/3089804/effektivnost\\_programm\\_gospodderjki\\_nelzya\\_otseivat\\_po\\_kolichestvu\\_ispolzovannyh\\_sredstv\\_eksministr](https://censor.net.ua/news/3089804/effektivnost_programm_gospodderjki_nelzya_otseivat_po_kolichestvu_ispolzovannyh_sredstv_eksministr) (Accessed 14 January 2020).

6. Krupka, M. (2009), "Program-target budgeting method in Ukraine", *Visnyk L'viv. un-tu. Ekonomika*, vol. 41, pp. 16—34.

7. Mohylny, O. M. (2002), *Derzhavne rehulivannia ahrarnoho vyrobnytstva v period transformatsii ekonomiky* [State regulation of agricultural production in the period of economic transformation], UAE UAAS, Kyiv, Ukraine.

8. Naumov, S. V. (2003), "Institutional organization of economics and methodological approaches to its research", *Ekonomychesky vestnyk Rostovskoho hosudarstvennoho unyversyteta*, vol. 1, no. 2, pp. 30—32.

9. Shlafman, N. L. (2010), "Methodical bases of formation of regional programs of support of business", *Bulletin of economic science of Ukraine*, vol. 2, pp. 171—177.

*Стаття надійшла до редакції 09.03.2020 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73



УДК 330.658

С. О. Тульчинська,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки та підприємництва,  
НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ

ORCID ID:0000-0002-1409-3848

О. С. Солосіч,

студент факультету менеджменту та маркетингу,  
НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського", м. Київ

ORCID ID:0000-0003-0057-463X

Р. В. Тульчинський,

д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту адміністрування

ПВНЗ "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", м. Київ

ORCID ID: 0000-0003-1605-1403

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.25

# ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ РИЗИК-ФАКТОРІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ М. КИЄВА НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА "ПРОМІНЬ"

S. Tulchynska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Department of Economics and Entrepreneurship,  
NTUU "Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute", Kyiv

O. Solosich,

student of the Management and Marketing Faculty, NTUU "Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute", Kyiv

R. Tulchinsky,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Public  
Administration "Academician Yuriy Bugai International Scientific and Technical University", Kyiv

## RESEARCH OF THE WAYS OF MINIMIZATION THE IMPACT OF RISK-FACTORS IN ACTIVITY OF THE KIEV COMMUNAL ENTERPRISES IN THE SOCIAL SPHERE ON ENTERPRISE EXAMPLE OF COMMUNAL ENTERPRISE "PROMIN"

Статтю присвячено дослідженню проблематики організації ефективної системи управління ризиками комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі КП "Промінь". Зокрема, висвітлено базові теоретичні положення забезпечення процесу управління ризиками, виділено ключові особливості комунальних підприємств як суб'єктів господарських відносин у їх безпосередньому зв'язку з прикладними аспектами ризик-менеджменту, визначено актуальні проблеми функціонування таких підприємств. Ідентифіковано основні ризики діяльності КП "Промінь", існування яких слугує стримуючим фактором розвитку підприємства та представляє високий рівень загрози у майбутньому. На основі попередньо ідентифікованих ризиків, було визначено перелік факторів, що чинять переважний вплив на ймовірність реалізації таких ризиків. Запропоновано комплекс заходів націлених на мінімізацію негативного впливу, досліджуваних ризиків, на стабільність функціонування комунального підприємства "Промінь".

The article is devoted to the research of problems of organization of effective risk management system of communal enterprises of social sphere in Kyiv on the example of CE "Promin". During carrying out the research basic theoretical provisions of ensuring the risk management process were highlighted, the key features of utility companies as subjects of economic relations were highlighted in their direct connection with the applied aspects of risk management. Relevant problems of functioning of such enterprises are identified. The main risks of activity of CE "Promin" (emergence of new competitors with greater financial, organizational and production capabilities; late payment of budget funds for services rendered; loss in the tender for provision of baby food services in Svyatoshinsky district of Kyiv; change of state approaches; in organizing school meals towards commercialization of this area and reducing support for state and municipal enterprises; late delivery of food and the unfair work of suppliers), the existence of which serves as a deterrent to the enterprise sophistication and poses a high level of threat in the future. The main sources of occurrence of such risks and the consequences of their potential application in the future are identified. Based on pre-identified risks, a detailed list of factors that have a major impact on the likelihood of realization of these risks was determined, namely macroeconomic level factors, local level factors, micro level factors and socio-cultural factors. A set of measures aimed at minimizing the negative impact, investigated risks, on the stability of functioning of the municipal enterprise "Promin" in accordance with each type of risk is suggested. The developed complex of measures covers the main internal and external functional areas of activity of the enterprise, starting from establishing an effective system of external communications with local authorities and a separate system of collecting, analyzing and processing marketing information, ending with measures of a purely internal organizational nature, related to the change of organizational structure, personnel, approaches to the management of technical, technological, marketing and financial component of the enterprise.

*Ключові слова:* комунальне підприємство, фізики, ризик-менеджмент, ризик-фактори, мінімізація ризику.

*Key words:* municipal enterprise, risks, risk management, risk factors, risk minimization.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Підприємства комунальної форми власності виступають важливим елементом національної економічної системи, надаючи широкий спектр комерційних, соціальних, екологічних та інфраструктурних послуг на місцевому рівні, здебільшого у сферах, які володіють низьким рівнем комерційної привабливості. Водночас помітною видається наявність системної кризи комунального сектору, обумовленої сукупністю накопичених за часи незалежності проблем його функціонування, що лише поглиблюється ініційованими та імплементованими структурними реформами національної економіки, за яких постає питання щодо необхідності, місця та ролі таких організацій в системі економічних потреб сучасності. Також окреслена ситуація вимагає утилітарного підходу до розгляду проблематики ризикованості діяльності комунальних підприємств, тобто аналізу у рамках площини соціально-економічної результативності — можливостей її втрати або нарощення. Саме тому дослідження напрямків мінімізації впливу ризик-факторів у рамках сучасних концептуальних підходів ризик-менеджменту має на меті не лише покращення поточного фінансово-господарського стану, а й досягнення позитивного

соціально-економічного ефекту, продукowanego комунальними підприємствами у довгостроковій перспективі, утвердження їх як необхідного елемента економічної системи у ринкових реаліях сьогодення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням правової, економічної та соціальної природи комунальних підприємств, їх сутності, функціональних та організаційних особливостей присвячена велика кількість вітчизняних наукових праць. Зокрема потужний теоретико-аналітичний базис сутнісних характеристик та поточної проблематики комунальної власності в Україні представлено у роботах таких вчених: Г. Агаджанов, М. Білик, О. Білянський, І. Домніна, І. Запатріна, О. Зигрій, В. Логвиненко, І. Майорова, С. Смерека, М. Юдін, Н. Яковлева.

Однак, попри детальний розгляд, теоретичних основ функціонування комунального сектору, недостатньо дослідженим залишається питання забезпечення ефективного ризик-менеджменту на зазначених підприємствах у його тісному зв'язку з актуальними проблемами розвитку комунального підприємництва загалом.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розгляд ключових ризик-факторів діяльності комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі Комунального підприємства "Промінь" (далі — КП "Промінь"); виділення основних факторів впливу на ймовірнісні характеристики того чи іншого ризику; формування ефективних шляхів мінімізації деструктивного впливу цих ризиків на результативність діяльності комунального підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття ризику як економічної категорії притаманне усім без винятку суб'єктам господарювання, виключаючи вплив окремих організаційно-правових, галузевих або функціональних характеристик таких структур на його об'єктивне існування. Водночас головним джерелом ризику виступає невизначеність як абсолютна категорія, внаслідок існування якої, з одного боку, забезпечується асиметричність інформаційного поля та нерівномірність конкурентного середовища, а з іншого — саме такі її властивості дозволяють отримувати прибуток (або зазнавати збитків) у залежності від ефективності управління у відповідних умовах.

Ризик-менеджмент спрямований на знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до краху підприємства, і повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності [1, с. 52].

Управління ризиками на сьогодні є ключовим аспектом в діяльності підприємств малого і середнього бізнесу, що функціонують в умовах нестабільної ринкової економіки. Це пов'язано з тим, що фактор ризику виникає у багатьох сферах діяльності і своєчасне виявлення, аналіз і прийняття відповідного рішення про спосіб управління тим чи іншим ризиком, дозволяє організації уникнути кризових явищ, тим самим будучи як захисним механізмом, так і фактором успіху компанії [6, с. 227].

Далі пропонуємо розглянути проблематику пов'язану з управлінням ризиками, притаманну підприємствам комунальної форми власності, що мають ряд специфічних особливостей, які обумовлюють необхідність часткової зміни традиційних підходів та застосування інструментів нехарактерних для цього виду управлінської діяльності на підприємствах комерційного сектору.

Особливістю комунальних підприємств є організаційно-правовий статус, який визначає їх

власнісну приналежність до майна територіальної громади, при цьому, покладаючи управлінські функції на окремі владні структури місцевого самоврядування. Враховуючи дані особливості, виникає ситуація, за якої, з одного боку, діяльність комунальних підприємств є менш ризиковою, унаслідок їх економіко-правового зв'язку з місцевими органами влади, а з іншого боку, взаємодії комунальних підприємств з комерційним сектором або надання соціальних послуг, у будь-якому випадку, накладають більшу відповідальність за результати їх діяльності, відповідним чином рефлексуючи на соціально-економічних параметрах регіону.

Визначення ключових напрямків виникнення ризикових ситуацій вимагає, в першу чергу, ідентифікації проблем, які формують потенційні загрози та небезпеки для стабільного функціонування підприємства. Вітчизняний сегмент комунальних підприємств наразі знаходиться у складному становищі, поєднуючи в собі проблеми як загальнодержавного характеру, вирішення яких лежить виключно у законотворчій площині, так і локальні та індивідуальні проблеми окремих підприємств, що найчастіше виявляють себе у технологічній відсталості, відсутності адекватної розмірам та профілю діяльності підприємства організаційної структури, низьким рівнем професійних компетенцій персоналу, що також результує в неспроможність комунальних підприємств повною мірою відповідати запитам й потребам сучасного суспільства.

У якості досліджуваного підприємства було обрано КП "Промінь", яке за своєю функціональною орієнтацією та профілем діяльності, відіграє важливу соціальну роль (основним видом діяльності підприємства є організація шкільного харчування у закладах загальної середньої освіти м. Києва) і водночас репрезентує той прошарок комунального підприємництва, чия діяльність часто залишається поза увагою вітчизняних дослідників, оскільки комунальні підприємства традиційно асоціюються зі сферою ЖКГ і наданням послуг з обслуговування інфраструктурних об'єктів.

У результаті проведеного дослідження було визначено такі ризики, наявність яких та характер дій підприємства у напрямку їх мінімізації, напряму впливають на успішність та соціально-економічну ефективність організації:

— поява нових конкурентів з більшими фінансовими, організаційними та виробничими можливостями;

— несвоєчасна сплата розпорядниками бюджетних коштів за надані послуги;

— програв у тендері на надання послуг з організації дитячого харчування у Святошинському районі м. Києва;

— зміна державних підходів в організації шкільного харчування у бік комерціалізації даної сфери та зниження підтримки підприємств державної та комунальної форм власності;

— несвоєчасна поставка продуктів харчування та недобросовісна робота постачальників

Причинами виникнення, описаних вище ризиків, зазвичай слугують слабкість виробничого та управлінського потенціалу підприємства, що обмежує як перспективні напрями зростання, так і адаптаційні можливості щодо забезпечення ефективного функціонування підприємства в поточних умовах ринку, окрім цього, істотний вплив складають зовнішні чинники, які виявляються у змінах нормативно-правового поля або конкурентного середовища існування підприємства. Зазначимо, що наслідки можливої актуалізації, досліджуваних ризиків, варіюються від потенційного скорочення долі ринку та тимчасового призупинення діяльності до повного банкрутства та ліквідації підприємства.

Далі пропонуємо виділити ряд факторів, що чинять вплив на ймовірність виникнення тієї чи іншої ризикової ситуації та ступеня негативних наслідків, які потенційно можуть бути понесені підприємством. Ключовими серед цих факторів можна виділити такі:

— Фактори макроекономічного рівня:

— загальна економічна та політична нестабільність, що може слугувати причиною часткового замороження або відтермінування державних виплат за видатковими статтями бюджету, що мають соціальне спрямування;

— активні реформи державного сектору у бік дерегуляції та комплексна політика взрощення інститутів ринкової економіки;

— реформи загальної середньої освіти, зокрема щодо питань фінансування шкільного харчування та спеціальних соціальних програм для незахищених категорій населення;

— скорочення соціальних видатків та зниження ролі держави у якості головного джерела фінансування функціонування інституцій соціальної допомоги та забезпечення.

— Фактори локального рівня:

— загальна неадаптованість учасників ринку шкільного харчування до ринкових умов комерційної взаємодії, та конкуренції як їх невід'ємного складника;

— слабкі фінансові можливості учасників ринку (більшість організацій, що надають ці

послуги у кожному з районів м. Києва є комунальними підприємствами та дрібними індивідуальними підприємцями);

— активізація приватної підприємницької ініціативи на ринку послуг з організації шкільного харчування;

— політика місцевих органів влади у напрямі комерціалізації сектору шкільного харчування;

— прагнення місцевої влади отримати додаткові податкові надходження у місцеві бюджети за рахунок більш ефективного функціонування комерційних аналогів існуючих комунальних підприємств.

— Фактори мікрорівня:

— надмірна концентрація (99,76%) споживачів послуг КП "Промінь" у одного замовника в особі Управління освіти, молоді та спорту Святошинської районної в м. Києві державної адміністрації [3];

— відсутність резервних коштів підтримки стійкого фінансово-господарського стану підприємства в умовах відсутності грошових надходжень;

— технологічна та товарна концентрація виробничої діяльності підприємства.

— Соціокультурні фактори:

— відсутність корпоративної та загальної бізнес-культури у взаємодії між вітчизняними контрагентами;

— стійкі тенденції до екологізації усіх сфер життєдіяльності людини та її економічної активності, у тому числі й харчування дітей шкільного віку;

— європейські прагнення країни, які підкріплюються загальним схваленням громадськістю ініціатив у напрямку якісної трансформації традиційних функцій держави, від командно-адміністративного характеру, у бік дієвих світових моделей;

— висока популярність кулінарних телепрограм на вітчизняному телебаченні, учасники яких набуваючи медійної впізнаваності реалізують власний громадський активізм у закладах громадського харчування, зокрема шкільних їдальнях.

На основі розглянутого комплексу факторів, що чинять вплив на підприємства комунальної сфери м. Києва пропонуємо проаналізувати можливі шляхи мінімізації ймовірності настання ризикових ситуацій та їх наслідків для даного сегменту підприємництва (табл. 1).

Зазначимо, що наведені нижче способи мінімізації ризику, враховують розмір та специфіку такого підприємства, його наявні та потенційні можливості, що може спричинити



**Таблиця 1. Шляхи мінімізації ймовірності виникнення та наслідків ризиків діяльності комунальних підприємств на прикладі КП "Промінь"**

Вид ризику	Шляхи мінімізації ризику
Поява нових конкурентів з більшими фінансовими, організаційними та виробничими можливостями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– диверсифікація діяльності підприємства у напрямку реалізації кондитерської та хлібопекарської продукції (підприємство володіє потужностями для виробництва тортів, тістечок, булок та інших кондитерських та здобних виробів);</li> <li>– пошук адміністративної підтримки у сприянні прийняття Проекту рішення Київської міської ради «Про затвердження Порядку про організацію харчування учнів (вихованців) у закладах загальної середньої освіти комунальної власності територіальної громади м. Києва», яким планується зміна юридичного статусу комунальних підприємств м. Києва, що здійснюють надання послуг з організації шкільного харчування, а саме переведення останніх у статус некомерційних комунальних підприємств і фактично надання права розпорядження бюджетними коштами, що забезпечить повну ліквідацію приватної підприємницької ініціативи у сфері шкільного харчування м. Києва, і, як наслідок, спричинить <i>нівелювання</i> самого ризику;</li> <li>– підвищення ефективності комунікації з місцевими органами влади у особі розпорядника бюджетних коштів;</li> <li>– підвищення якості виробленої продукції з метою формування нецінових переваг продукції шкільного харчування КП «Промінь»;</li> <li>– оптимізація елементів калькуляції страв примірного меню їдалень задля зниження рівня середньої ціни обіду як додаткової цінової переваги в процесі участі у тендері;</li> <li>– покращення власного фінансово-господарського стану з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства задля забезпечення негативного впливу дестабілізуючих факторів мінливого зовнішнього середовища;</li> <li>– наявна сума нерозподіленого прибутку на балансі підприємства дозволяє сформувати та забезпечити належне фінансування програм розвитку підприємства як додаткового стабілізуючого фактору у функціонуванні підприємства</li> </ul>
Несвочасна сплата розпорядниками бюджетних коштів за надані послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– диверсифікація діяльності підприємства у напрямі реалізації кондитерської та хлібопекарської продукції;</li> <li>– фінансування розвитку існуючих напрямів діяльності підприємства не пов'язаних із бюджетними можливостями місцевих органів влади (реалізація власної продукції у їдальнях шкіл, вартість якої не покривається ресурсами місцевого бюджету);</li> <li>– організація системи моніторингу та збору інформації щодо наявності потенційної можливості несплати або відтермінування сплати за надані послуги;</li> <li>– найм кваліфікованих юридичних кадрів задля забезпечення професійного представлення інтересів підприємства у господарських судах;</li> <li>– формування фінансових резервів на випадок виникнення ситуацій нерівномірного надходження грошової виручки від реалізації послуг</li> </ul>
Програш у тендері на надання послуг з організації дитячого харчування у Святошинському районі м. Києва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація елементів калькуляції страв орієнтовного меню їдалень задля зниження рівня середньої ціни обіду як додаткової цінової переваги в процесі участі у тендері;</li> <li>– підвищення якості виробленої продукції з метою формування нецінових переваг продукції шкільного харчування КП «Промінь»;</li> <li>– підвищення ефективності комунікації з місцевими органами влади у особі розпорядника бюджетних коштів;</li> <li>– вчасне подання тендерної документації відповідно до встановлених норм та вимог відповідності підприємств-учасників тендеру;</li> <li>– моніторинг та збір інформації щодо комерційної активності підприємств-конкурентів з метою забезпечення втрати порівняльних конкурентних переваг;</li> <li>– покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства як індикаторів його загальної стабільності, що є важливою складовою у виборі постачальника послуг соціального характеру</li> </ul>
Несвочасна поставка продуктів харчування та недобросовісної роботи постачальників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– диверсифікація джерел постачання ресурсів;</li> <li>– формування спеціального («страхового») меню на випадок виникнення необхідності екстреного забезпечення шкільного харчування у найкоротші терміни, обумовленого відсутністю ресурсів;</li> <li>– формування фінансових резервів на випадок виникнення ситуацій нерівномірного виконання договірних зобов'язань контрагентів з постачання ресурсів;</li> <li>– моніторинг та збір інформації щодо динаміки цін та комерційної поведінки підприємств-постачальників ресурсів, альтернативних джерел постачання;</li> <li>– формування оптимального розміру страхового запасу продуктів тривалого терміну зберігання</li> </ul>
Зміна державних підходів в організації шкільного харчування у бік комерціалізації такої сфери та зниження підтримки підприємств державної та комунальної форм власності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологічна та товарна диверсифікація діяльності підприємства;</li> <li>– покращення власного фінансово-господарського стану з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства задля забезпечення негативного впливу дестабілізуючих факторів мінливого зовнішнього середовища;</li> <li>– нарощення власних конкурентних переваг як об'єктивної підстави та підтвердження економічної ефективності комунального підприємства як оптимального способу організації системи шкільного харчування у їдальнях м. Києва</li> </ul>

Джерело: сформовано авторами в результаті проведеного дослідження.

різницю у підходах до якісного аналізу шляхів мінімізації ризикових факторів, у розрізі традиційних пропозицій вирішення заданих умовних ризикових ситуацій, та пропозицій наданих у цій роботі.

У підсумку можна відзначити, що процес управління ризиком є складним і, характеризується єдністю і специфікацією цілей, етапів і методів. Управління ризиком має забезпечувати єдину систему ефективних заходів щодо подолання негативних наслідків кожного елемента всієї сукупності ризиків компанії [2, с. 97].

Таким чином, представлені шляхи мінімізації впливу ризик-факторів на стабільність функціонування комунальних підприємств соціальної сфери дозволяють стверджувати, що уникнення ризиків та зменшення їх негативних впливів можливе за умови здійснення технологічної та товарної диверсифікації діяльності підприємств, налагодженні ефективної комунікації з державними та місцевими органами влади, ефективного використанні існуючих резервів та зміні підходів в організації інтелектуально-кадрової політики підприємства.

### ВИСНОВКИ

У результаті здійсненого дослідження було проведено аналіз ключових ризиків у діяльності комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі КП "Промінь". У ході дослідження виділено такі фактори впливу на можливість актуалізації досліджуваних ризиків: фактори макроекономічного рівня, фактори локального рівня, фактори мікрорівня та соціокультурні фактори. Розроблено комплекс заходів відповідно до кожного аналізованого ризику, націлений на мінімізацію деструктивного впливу ризикованого явища та формування відповідної системи превентивних заходів. Ключовими заходами, які є спільними для кожного виду ризику є диверсифікація діяльності підприємства (у товарному та технологічному напрямках), формування ефективної системи інформаційного моніторингу мікро- та макро-маркетингового середовища підприємства, активізація роботи у напрямку підвищення рівня інтелектуально-кадрового потенціалу, налагодження комунікації з місцевими органами влади.

### Література:

1. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 51—55.
2. Закієва Р. Х., Бакеева Й. Р. Управление рисками предприятия. В сборнике: Advances

in Science and Technology Сборник статей VIII международной научно-практической конференции. 2017. С. 96—97.

3. Комунальне підприємство "Промінь в Святошинському районі м. Києва". Моніторинговий портал. URL: DoZorro/ <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-21636104/4/role2>

4. Тульчинська С.О., Скоробогатий О.І. Основні фактори та чинники впливу на прибутковість підприємства. Ефективна економіка. 2018. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6646>

5. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. Агросвіт. 2019. № 22. С. 54—59.

6. Щетинина Е.Д., Кучерявенко С.А. Формирование алгоритма управления рисками предприятия малого и среднего бизнеса. Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2016. № 11. С. 224—228.

### References:

1. Volynets, I. (2016), "Organization of risk management at the enterprise", Ekonomichnyj chasopys Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky, vol. 2, pp. 51—55.

2. Zakieva, R. H. and Bakeeva, J. R. (2017), "Enterprise Risk Management", V sbornike: Advances in Science and Technology Sbornik statej VIII mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii [VIII International Scientific-Practical conference "Advances in Science and Technology", Mezhdunarodnaja nauchno-prakticheskaja konferencija [International Scientific-Practical conference], Moscow, Russia, pp. 96—97.

3. Monitoring portal DoZorro (2018), "Municipal enterprise" "Rayin Svyatoshinsky district of Kiev", available at: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-21636104/4/role2> (Accessed 10 January 2019).

4. Tul'chyn'ska, S. O. and Skorobohatyj, O. I. (2018), "Main factors and factors of influence on the profitability of the enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6646> (Accessed 10 January 2019).

5. Tul'chyn'ska, S. O. and Solosich O. S. (2019), "Topical problems of increasing profitability of utility companies as a factor of economic security", Ahrosvit, vol. 22, pp. 54—59.

6. Shhetinina, E.D. and Kucherjavenko, S.A. (2016), "Formation of a risk management algorithm for small and medium-sized enterprises", Vestnik BGTU im. V.G. Shuhova, vol. 11, pp. 224—228.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2020 р.

УДК 658:65.012.8

С. І. Мельник,

к. е. н., доцент, заступник декана факультету № 2 (підготовка фахівців для підрозділів кримінальної поліції), Львівський державний університет внутрішніх справ

ORCID ID: 0000-0003-3782-5973

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.31

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

S. Melnyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty No. 2

(training specialists for criminal police units), Lviv State University of Internal Affairs

### THEORETICAL ASPECTS OF ANTI-SIPATIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY

Результативність дій суб'єктів безпеки, в умовах складно прогнозованої зміни зовнішнього середовища та необхідності швидкої трансформації внутрішньогосподарських процесів для підтримання рівня конкурентоспроможності, значною мірою визначається можливістю своєчасно отримувати достовірну та повну інформацію як основу для прийняття адекватних до ситуації управлінських рішень. Швидка реакція суб'єктів безпеки, що визначається здатністю розпізнавати слабкі сигнали, які вказують на ймовірне виникнення та посилення зовнішніх та внутрішніх загроз, потребує внесення змін у систему управління фінансовою безпекою підприємства. Такі зміни передбачають перехід до антисипативного управління, або як його ще називають — управління на випередження. Відмінністю антисипативного управління є його орієнтація на слабкі сигнали, ідентифікація яких створює додатковий часовий проміжок, необхідний для прийняття превентивних захисних заходів, що дозволяє суттєво знизити можливий негативний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз. Розроблена технологія антисипативного управління передбачає виділення таких основних етапів: підготовки, моніторингу, розроблення превентивних захисних заходів та їх застосування. Особливістю такого підходу є врахування специфіки фінансово-господарської діяльності промислових підприємств та процесу управління фінансовою безпекою в зазначених умовах.

The enterprise, being an open socio-economic system, interacts with the actors of the external environment. Business conditions, which in Ukraine are complicated by economic, political, social and military instability, not only accelerate the processes of interaction, but also create uncertainty and instability, which significantly complicates the process of enterprise management.

Failure to respond in a timely manner to a changing operating environment is the root cause of increased risks and the emergence of threats, a delayed reaction to the negative impact of which provokes a decrease in the level of security of the enterprise, in particular financial. Accordingly, it can be argued that priority is given to the management of anticipation, which is defined in the scientific literature as antisipative. The term "antisipative management" is not widespread, moreover, its meaning is often associated with anti-crisis and adaptive management. This is explained by the focus of anti-sympathetic management, as well as other named species, on maintaining the viability of the enterprise, creating conditions for preventing the intensification of the negative impact of key internal and external threats. At the same time, antisympathetic management is characterized by certain differences, which require deep research to form the necessary methodological bases for its application in the conditions of Ukrainian enterprises.

The purpose of the study is to substantiate the feasibility of applying anti-sympathetic financial security management in Ukrainian enterprises with the development of appropriate technology.

To consider the theoretical aspects of the application of antisipative management of financial security of the enterprise, the methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization — in the study of the essential characteristics of the term "antisipative management"; synthesis and analysis — to formulate theoretical provisions for the use of antisipative management in the field of financial security of the enterprise; morphological analysis — to clarify the content of the main stages of the technology of antisipative financial security management of an industrial enterprise; graphic — for visual presentation of theoretical and methodical material; abstract-logical — for theoretical generalizations and conclusions of the study.

The basic approaches to the interpretation of the term "antisipative management" have been defined and characterized, which has made it possible to substantiate the feasibility of applying this type of management in the field of financial security of the enterprise. The basic principles of antisipative financial security management of the enterprise are determined.

The developed antisymphathetic control technology provides for the following main stages: preparation, monitoring, development of preventive protective measures and their application. The peculiarity of this approach is to take into account the specifics of financial and economic activity of industrial enterprises and the process of managing financial security in their conditions. **Ключові слова:** безпека, антисипативне управління, технологія, загроза, слабкий сигнал.

*Ключові слова: безпека, антисипативне управління, технологія, загроза, слабкий сигнал.*  
**Key words:** security, antisipative management, technology, threat, weak signal.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Підприємство, будучи відкритою соціально-економічною системою, перебуває у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Умови ведення бізнесу, які в Україні ускладнюються загальноекономічною, політичною, соціальною та військовою нестабільністю, не лише пришвидшують процеси взаємодії, але формують невизначеність та нестабільність, що суттєво ускладнює процес управління підприємством. Нездатність своєчасно реагувати на зміну середовища функціонування є першопричиною зростання ризиків та виникнення загроз, запізнiла реакція на негативний вплив яких провокує зниження рівня безпеки підприємства, зокрема фінансової [5, с. 93]. Ключовою проблемою в забезпеченні необхідного рівня безпеки для українських підприємств стає не лише створення та адаптація системи управління, але труднощі із своєчасним отриманням достовірної та повної інформації, як основи для прийняття адекватних до ситуації управлінських рішень. Йдеться про розпізнавання процесів зміни рівня безпеки на ранніх етапах, що дозволяє, в умовах турбулентності середовища функціонування, отримати певний необхідний часовий проміжок для розроблення управлінського рішення. Відповідно можна стверджувати, що пріоритетним стає управління на випередження, яке в науковій літературі визначено як антисипативне. Термін "антисипативне управління" не є поширеним, більш того його зміст доволі часто пов'язують із антикризовим та адаптивним управлінням. Зазначене пояснюється спрямованістю антисипативного управління, як й інших названих видів, на підтримання життєздатності підприємства, створення умов для недопущення посилення негативного впливу ключових внутрішніх та зовнішніх загроз. Водночас антисипативне управління характеризується цілим рядом відмінностей, які потребують глибокого дослідження для формування необхідних методичних засад його застосування в умовах українських підприємств.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні основи управління фінансовою безпекою підприємства відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, як-от:

І. Бланк, О. Барановський, Т. Васильців, Ю. Воробйов, А. Воронкова, К. Горячева, А. Донець, С. Ілляшенко, Г. Задорожний, М. Кизим, Т. Клебанов, Г. Козаченко, А. Костирко, О. Ляшенко, Є. Олейников, В. Пономарьов, Р. Сайфулін, О. Терещенко, А. Шеремет, В. Шликов тощо. Доробком зазначених науковців можна вважати обґрунтовану сутність поняття фінансової безпеки та сформовані методичні засади щодо оцінки її рівня. Однак низка питань, пов'язаних із внесенням необхідних змін в управління фінансовою безпекою підприємства внаслідок високої нестабільності середовища функціонування, є недостатньо розглянутими.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування в умовах українських промислових підприємств антисипативного управління фінансовою безпекою із розробленням відповідної технології.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведене узагальнення засвідчило, що формуванню методологічних основ застосування антисипативного управління приділяється недостатня увага. Сьогодні можна виділити до двох десятків визначень терміну "антисипативне управління", які, попри певні відмінності, складають основу трьох наукових підходів.

Перший підхід, який чітко прослідковується у публікаціях О. Мороза та О. Сметанюк [3, с. 45], передбачає представлення антисипативного управління як складової антикризового управління, яка орієнтована на раннє виявлення та реагування на ознаки фінансової кризи. У. Кристек обґрунтовує доцільність застосування такого терміну, як "антисипативний (завчасний) менеджмент", який поруч із превентивним та реактивним менеджментом передбачає здійснення заходів в умовах потенційної, латентної та глибокої кризи відповідно. З таким підходом можна погодитися лише частково, адже між цими двома видами управління існують відмінності, одна з яких полягає в тому, що антисипативне управління спрямовано на виявлення ознак виникнення та збільшення негативного впливу загроз, коли в процесі антикризового управління зосереджується увага на кризових процесах.



В основі другого підходу, прихильниками якого можна вважати В. Ешбі та Д. Моррісона [6], О. Коваленко [2, с. 101] та ін., лежить розуміння терміну "антисипація" як передбачення можливих змін. Так, О. Коваленко подає таке трактування антисипативного управління — "...процес побудови бажаного майбутнього, важливим елементом якого є застосування сценарного планування" [2, с. 101]. У свою чергу, В. Ешбі та Д. Моррісона багато уваги приділяють питанню отримання інформації, її опрацювання та застосуванню інструментів для розроблення прогнозів зміни ситуації, як основи для перетворення загроз на можливі переваги в діяльності підприємства.

Третій підхід передбачає зосередження уваги на проблемах забезпечення фінансової безпеки підприємства шляхом раннього виявлення змін, які можуть вказувати на виникнення внутрішніх та зовнішніх загроз. Доповненням визначеної базової позиції служать міркування окремих науковців. Так, Р. Руденський актуалізує ще "...розроблення випереджувальних управлінських дій" [4, с. 24].

Потрібно віддати належне колективу науковців під керівництвом О. Кузьміна, в публікаціях яких розглядаються основні концептуальні засади антисипативного управління в умовах машинобудівних підприємств, а його сутність визначено як "...цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовища на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шляхів розвитку можливих подій та комплекс адекватних їм альтернативних заходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей умов функціонування" [1, с. 10]. Представлене визначення можна вважати таким, що об'єднує раніше розглянуті підходи, адже йдеться і про визначення змін середовища функціонування на основі слабких сигналів, і розроблення кількох варіантів реакції, вибір одного з яких забезпечить захист від загроз та/або сприятиме розвитку підприємства. Водночас таке визначення можна вважати загальним, а для виконання поставленого у цьому дослідженні завдання потрібна більш чітка конкретизація саме на аспектах управління фінансовою безпекою підприємства.

Узагальнюючи можна стверджувати, що здійснення антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства, виходячи із основних методологічних аспектів ідентифікації та спостереження за трансформацією слабких сигналів, повинно проводитися із дотримання таких принципів:

— безперервності (лише постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища уможливорює ідентифікацію та відстеження процесу трансформації слабких сигналів як основу для реалізації антисипативного управління);

— комплексності (антисипативне управління фінансової безпекою повинно спиратися на врахування усіх слабких сигналів, які стосуються об'єктів фінансової безпеки, а також сильних сигналів стосовно інших функціональних складових економічної безпеки підприємства);

— адекватності (розроблення та реалізація захисних превентивних заходів у відповідності до можливих втрат від посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз);

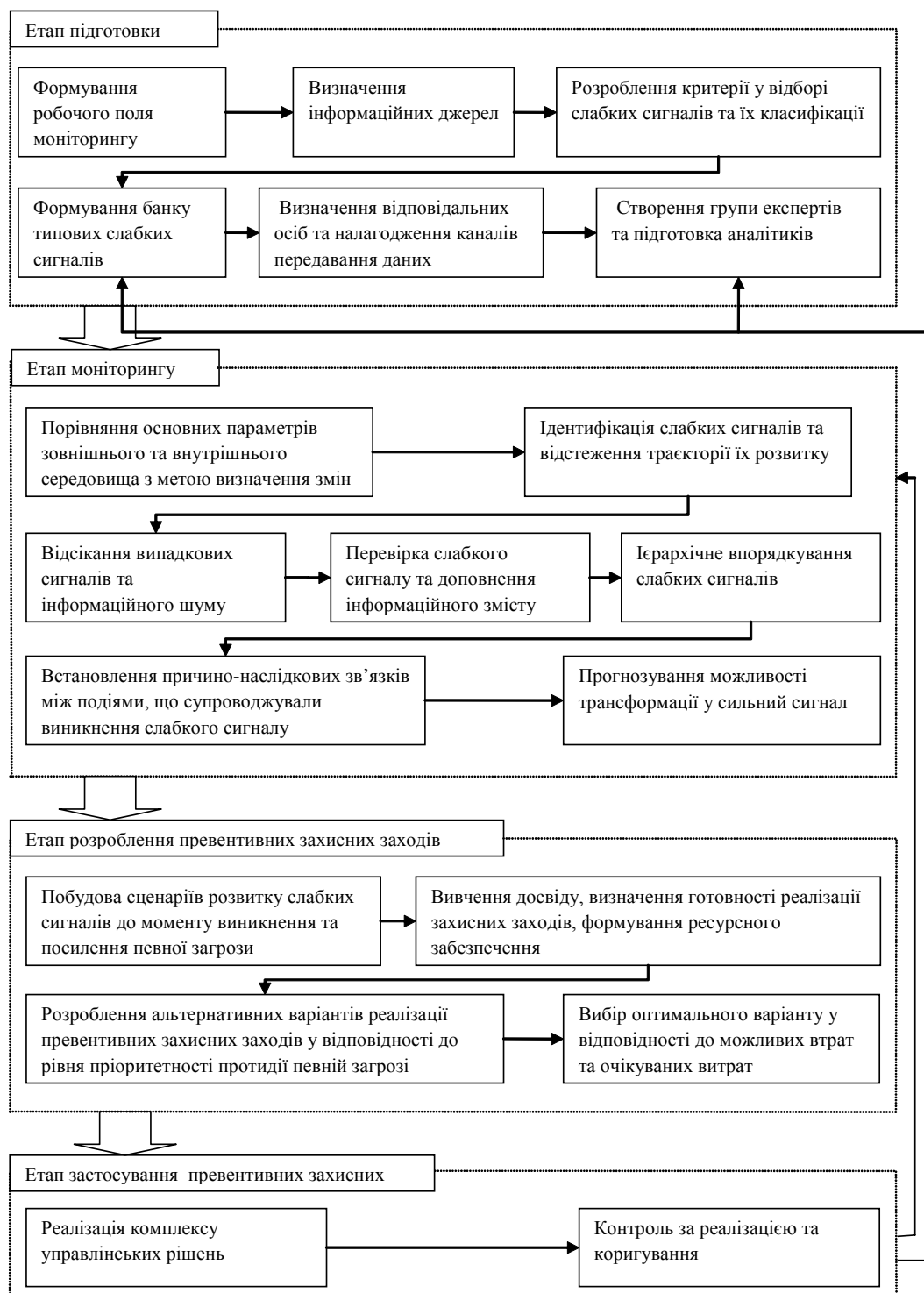
— узгодженості (безперервний моніторинг на основі отримання, перевірки та доповнення даних з різних джерел вимагає узгодженої та цілеспрямованої роботи усіх структурних підрозділів із координуючою роллю служби безпеки підприємства);

— пришивдженості реакції (зменшення можливих втрат шляхом швидкого прийняття найбільш доцільних управлінських рішень).

Застосування антисипативного управління фінансовою безпекою вимагає розроблення технології, яка в подальшому буде адаптована до умов певного промислового підприємства із врахуванням основних параметрів його фінансово-господарської діяльності та взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Один із перших варіантів такої технології був розроблений науковим колективом під керівництвом О. Кузьміна [1, с. 178]. Особливістю цієї розробки є те, що в основі технології покладені функції антисипативного управління: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Отримані результати є цінними та формують необхідний фундамент для подальших наукових досліджень.

Погоджуючись із необхідністю розроблення технології антисипативного управління, нами вибрана дещо інша позиція, яка передбачає виділення таких основних етапів: підготовки, моніторингу, розроблення превентивних захисних заходів та їх застосування (рис. 1). Особливістю такого підходу є врахування специфіки фінансово-господарської діяльності промислових підприємств та процесу управління фінансовою безпекою в їх умовах.

Етап розроблення превентивних захисних заходів орієнтований на формування можливих сценаріїв розвитку подій, які складають основу розроблення альтернативних варіантів дій суб'єктів безпеки. Орієнтуючись на часовий період можливої трансформації слабого сигналу у сильний із



**Рис. 1. Технологія антисипативного управління фінансовою безпекою промислового підприємства**

подальшим спричиненням виникнення дестабілізуючого фактору, зокрема внутрішньої або зовнішньої загрози, кожен із альтернативних варіантів формується виходячи із наявного досвіду, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів. Під ресурсним забезпеченням розуміється: підготовленість аналітиків (фаховість, вміння, досвід, знання, навички), компетентність експертів (досвід та

знання специфіки процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства), наявність програмно-технічного, матеріального й фінансового забезпечення. Отримання слабого сигналу без належного ресурсного забезпечення та координації дій зі сторони суб'єктів безпеки суттєво знижує результативність антисипативного управління. Доцільним є й розгляд варіанту залучення зовнішніх

суб'єктів безпеки, посилення співпраці та узгодженого виконання дій.

Вибір певного альтернативного варіанту превентивних захисних заходів залежить від можливих втрат, які будуть спричинені підприємству внаслідок виникнення або ж посилення ключових загроз для фінансової безпеки підприємства. Зважаючи на обмеженість ресурсного забезпечення та високу динамічність середовища функціонування, що провокує виникнення значної кількості слабких сигналів, реагування потребують лише ті сигнали, які можуть спричинити суттєвих вплив на фінансову безпеку підприємства. Тому вибір певного альтернативного варіанту заходів потребує застосування економіко-математичних та експертних методів.

Наявність стрілочки від етапу застосування превентивних захисних заходів до етапу моніторингу обґрунтовується тим, що результативність реалізації управлінських рішень також доцільно відстежувати за слабкими сигналами, що підвищує інформативності коригування дій суб'єктів безпеки. Інші стрілка — вказує на необхідність поповнення банку типових слабких сигналів, а також є підставою для ретельного розгляду процесу реалізації захисних заходів експертами й внесення змін у типові варіанти дій суб'єктів безпеки в схожих ситуаціях.

### ВИСНОВКИ

Високий рівень невизначеності у зміні зовнішніх умов функціонування для більшості українських підприємств, який поєднується із необхідністю швидкої трансформації внутрішньогосподарських процесів, що викликано потребою підтримувати певний рівень конкурентоспроможності, вимагає удосконалення управління, зокрема і в сфері забезпечення економічної безпеки, що в значній мірі пов'язано із управлінням фінансовою безпекою підприємства.

Розроблена технологія антисипативного управління враховує специфіку фінансово-господарської діяльності підприємства та основні аспекти управління фінансовою безпекою. Подальші дослідження доцільно орієнтувати на регламентування застосування антисипативного, адаптаційного та антикризового видів управління фінансовою безпекою промислових підприємств.

### Література:

1. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів: монографія / О.Є. Кузьмін, А.Г. Ліпич, О.Г. Мельник та ін. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 224 с.
2. Коваленко О.В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством. Вісник Нац. техн.

ун-ту "Харківський політехнічний інститут". 2009. № 5. С. 99—106.

3. Мороз О.В., Сметанюк О.А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ — Вінниця, 2006. 167 с.

4. Руденський Р.А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты: монография. Донецк: Юго-Восток, 2009. 257 с.

5. Штангрет А.М. Штангрет І.А. Методичні аспекти формування комплексної системи економічної безпеки автотранспортних підприємств. Формування ринкових відносин. 2018. № 9. 92—98.

6. William C. Ashley. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. The Futurist. 1997. № 31(5). PP. 47—50. URL: [www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf](http://www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf) (дата звернення 24.02.2020).

### References:

1. Kuzmin, O. Ye. Lypych, L. H. and Melnyk, O. H. (2014), Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnymy pidpryiemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv [Antisipative management of machine-building enterprises on the basis of weak signals], Vezha-Druk, Lutsk, Ukraine.

2. Kovalenko, O. V. (2009), "The essence, features and some problems of preventive anti-crisis enterprise management", Visnyk Nats. tekhn. un-tu "Kharkivskyi politekhnichniy instytut", vol. 5, pp. 99—106.

3. Moroz, O. V. and Smetaniuk, O. A. (2006), Finansova diahnostyka u systemi antykrizovoho upravlinnia na pidpryiemstvakh [Financial diagnostics in the enterprise crisis management system], UNIVERSUM — Vinnytsia, Vinnytsia, Ukraine.

4. Rudens'kij, R. A. (2009), Antisipativnoe upravlenie slozhnyimi jekonomicheskimi sistemami: modeli, metody, instrument [Antisipative management of complex economic systems: models, methods, tools], Jugo-Vostok, Doneck, Ukraine.

5. Shtanhret, A. M. and Shtanhret, I. A. (2018), "Methodical aspects of formation of the complex system of economic safety of motor transport enterprises", Formuvannia rynkovykh vidnosyn, vol. 9, pp. 92—98.

6. Ashley, W. C. (1997), "Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making", The Futurist, vol. 31(5), pp. 47—50, available at: [www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf](http://www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf). (Accessed 24 February 2020).

Стаття надійшла до редакції 09.03.2020 р.

УДК 338.2:338.44+339.13

Ю. А. Грінченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
ORCID ID: 0000-0002-9439-5933

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.36

## **ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ЯКІСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ**

Yu. Hrinchenko,  
PhD in Economics, associate professor of chair of marketing and business administration,  
Odesa Mechnikov National University

### **THE METHODOICAL FOUNDATIONS FOR QUALITATIVE ECONOMIC GROWTH OF THE AVIATION INDUSTRY**

У дослідженні проаналізовано темпи зростання підприємств літакобудування та ремонту України, а саме ДП "Антонов" та ПАТ "Моторсич" за 2015—2018 рр., такі як власний капітал, оборотні фінансові активи, фінансові, нефінансові та економічні активи, індикатор фінансової стійкості та залучений капітал. Проведене узагальнення внутрішніх галузевих аналогій, які пропонується формувати в залежності від моніторингу фактичних та нормативних рангів темпів зростання та на базі висновків порівняльного аналізу, дозволяє розробляти проекти галузевого співробітництва, поширювати кластерні утворення в авіаційній галузі. Порушення встановлених пропорцій та нормативів призводить безпосередньо до погіршення фінансово-економічного стану, зростання напруженості і нестачі фінансових ресурсів в авіаційній галузі. І навпаки, дотримання закладених пропорцій (особливо достатності власного капіталу) гарантує поліпшення фінансово-економічного становища, досягнення зони фінансової стійкості й закріплення позитивних тенденцій якісного економічного зростання. Перспективами подальших досліджень є розробка організаційного механізму вдосконалення розвитку авіаційної галузі України з метою відновлення літакобудування та ремонту з подальшою експансією на міжнародні ринки.

The research analyses the growth rates for aircraft manufacturers and maintenance companies in Ukraine, notably SE "Antonov" and JSC "Motorsich" for period of 2015—2019. The analyses focused on figures of equity, working capital, financial, non-financial and economic assets, indicator for financial sustainability and raised capital. The goal of the research is to generalize methodical foundations for evaluation of qualitative economic growth considering agents of the aviation industry, using the examples of aircraft manufacturers and maintenance and repair companies. The article presents the generalization of analogy comparisons of industries. It proposes to build the analogy depending on monitoring of actual and normative ranks for growth rates. The conclusions driven from the comparative analysis allow to develop projects for cluster formations in the aviation industry. The ranks can be measured on both actual and normative values and then compared to each other. If values are different it signals about disproportions of economic growth of the agents in the industry. The higher actual ranks compared to normative levels in case of SE "Antonov" indicate that capital accumulation lags behind borrowing and raising of investment funds, leading to deterioration of financial stability. The comparison of actual and normative ranks in case of JSC "Motorsich" shows less disproportions but reveal a quick deterioration of working capital situation, which endanger prospects for sound economic growth of the enterprise. The violations of proportions and normative indicators directly lead to deteriorations of financial-economic performance of



the industry, increase of financial instability and lack of financial resources. If the proportions are kept (especially in case of equity to asset ratio) the improvements of financial-economic performance can be achieved, the industry may move to the area of the financial sustainability and positive tendencies for economic growth of quality can be cemented. The perspectives of further research consist of formulation of organizational methods to support development of the aviation industry of Ukraine within goals to restore aircraft manufacturing maintenance and repair facilities and secure its expansion to international markets.

*Ключові слова: авіаційна галузь, якісне економічне зростання, літакобудування та ремонт, ранкінг.*

*Key words: aviation industry, qualitative economic growth, aircraft manufacturing and repair, ranking.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Авіаційна галузь України є об'єктом пріоритетної уваги з боку державної політики стимулювання економічного розвитку та посилення конкурентоспроможності національної економіки на світових ринках, бо Україна є одною з дев'яти країн світу, в яких створений замкнений технологічний цикл розробки та виробництва авіаційної техніки, в тому числі авіаційного ремонту [1; 2]. Авіаційна галузь також розглядається як один факторів забезпечення сталого розвитку світової економіки, цілі якого закладені в Конвенції ООН зі сталого розвитку [3]. Країни-підписанти цієї Конвенції взяли на себе зобов'язання сприяти досягненню цих цілей через розкриття економічного потенціалу територій, мінімізації впливу на довкілля, впровадження ширшого доступу до сучасних ринків більшої кількості населення. Виконання подібних зобов'язань потребує розгалуженої системи моніторингу розвитку авіаційної галузі. Методичні засади подібного моніторингу презентовані в попередніх дослідженнях автора, а саме комплексний підхід, що враховує фінансову, витратну, сервісну та виробничу складові роботи суб'єктів авіаційної галузі. Зазначене дослідження спрямовано на визначення ролі підприємств літакобудування та ремонту, як ключових агентів якісного економічного зростання авіаційної галузі України.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Механізм міжгалузевої взаємодії в авіаційній галузі України ґрунтовно висвітлив

Голляк Ю.Б. [4]. Бронова Ю.Г. [5] висвітлює господарсько-правового забезпечення літакобудування. Капаруліна І. М. та Ареф'єва О. В. [6] розглядають сучасні тенденції розвитку світового ринку цивільного авіабудування. Скібіцька Л. І. [7] та Хохлова М.Ю. [8] пропонує визначити окремі задачі виходу авіабудівних підприємств на зовнішній ринок в умовах кризи. Останні висновки представників галузі свідчать про необхідність подолання перешкод відновлення серійного випуску літаків в Україні [9].

## МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою даного дослідження є впровадження узагальненого підходу до оцінювання якісного зростання економічних агентів авіаційної галузі на прикладі підприємств літакобудування, обслуговування та ремонту. Для досягнення даної мети було вирішено низку завдань, а саме:

- виявлено неповноту системи критеріїв та показників оцінювання якісних показників зростання економічних агентів авіаційної галузі;

- сформовано гіпотезу щодо можливості встановлення рангів підприємств авіаційної галузі для виявлення внутрішніх галузевих аналогій;

- проведено аналіз темпів зростання фінансових, економічних та нефінансових активів, власного та залученого капіталу, індикатора фінансової стійкості ПАТ "Мотор Січ" та ДП "Антонов" за 2015—2018 рр.;

- обґрунтовано внутрішньогалузеві аналогії підприємств літакобудування та ремонту.

Таблиця 1. Ренкінг темпів зростання показників ПАТ "Мотор Січ" за 2015–2018 рр.

Показник	Фактичний темп зростання, %			Нормативний ранг	Фактичний ранг		
	2015 – 2016	2016 – 2017	2017 – 2018		2015 – 2016	2016 – 2017	2017 – 2018
Власний капітал	115,5	124,0	105,6	1	6	2	2
Оборотні фінансові активи	184,8	117,1	53,3	2	1	3	6
Фінансові активи	130,1	157,2	66,6	3	3	1	5
Економічні активи	122,4	115,3	101,3	4	4	4	3
Нефінансові активи	120,8	106,1	112,6	5	5	5	1
Індикатор фінансової стійкості	-146,3	-39,6	-194,3	6	7	7	7
Залучений капітал	137,6	99,5	91,6	7	2	6	4

Джерело: розраховано автором за даними офіційної фінансової звітності підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінювання фінансової, витратної, сервісної та виробничої складових діяльності агентів авіаційної галузі дає можливість визначити фактичний стан кожної зі складових по агентах, що є формою вибору ефективного партнерства всередині галузі як по окремих транзакціях, так й у довгостроковій перспективі формування галузевого кластеру. Для ефективної ідентифікації якості управління розвитком потрібно спиратися саме на превентивне оцінювання. Для оцінки можливості економічного розвитку проведемо розрахунки темпів зростання показників підприємства з використанням моделі О. Грачова [10] та побудуємо відповідний ренкінг.

Під час побудови моделі використовуються не абсолютні показники, а темпи зростання (див. формулу 1):

$$T_{ВК} > T_{ОФА} > T_{ФА} > T_{ЕА} > T_{НФА} > T_{ІНДф} > T_{ЗК} \quad (\text{формула 1}).$$

де  $T$  — темпи зростання;

ВК — власний капітал;

ОФА — оборотні фінансові активи;

ФА — фінансові активи;

ЕА — економічні активи;

НФА — нефінансові активи;

ІНДф — індикатор фінансової стійкості;

ЗК — залучений капітал.

Фінансові активи включають у себе значення всієї дебіторської заборгованості, фінансових інвестицій та грошових коштів, а до оборотних фінансових активів відносяться тільки значення грошових коштів. Економічні активи — це значення всіх активів підприємства. Нефінансові активи розраховуються як різниця економічних активів і фінансових активів. Індикатор фінансової стійкості — ці різниця між фінансовими активами та залученим капіталом.

Якщо по результату аналізу даних виявиться високий ступень співпадіння рангів фактичного та нормативного значень, підприємство

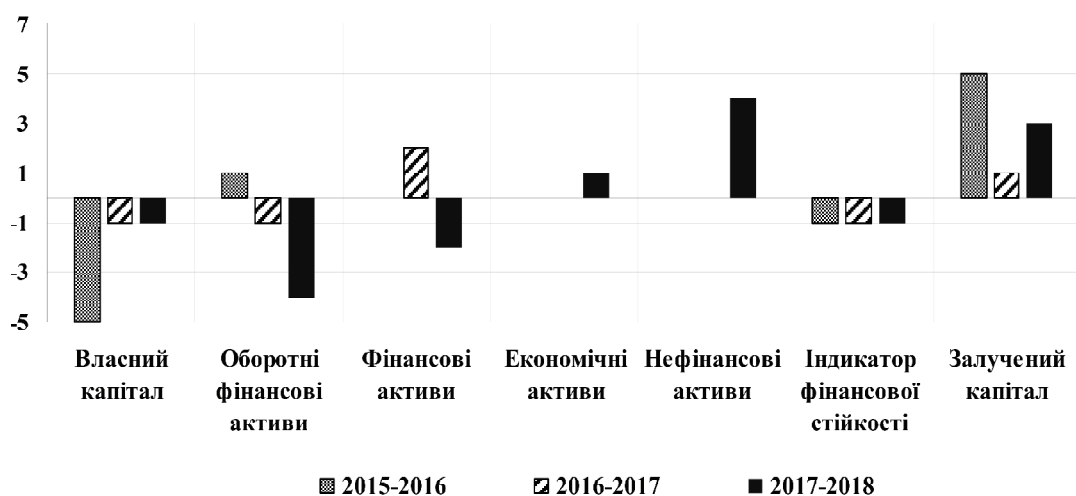


Рис. 1. Відхилення фактичних рангів від нормативного значення рангів ПАТ "Мотор Січ" за 2015–2018 рр.

Джерело: розраховано автором за даними офіційної фінансової звітності підприємства.

**Таблиця 2. Нормативні та фактичні ранги ПАТ "Мотор Січ" за 2017–2018 рр.**

Темпи зростання	Ранги						
	1	2	3	4	5	6	7
Темпи зростання власного капіталу	R	F					
Темпи зростання оборотних фінансових активів		R				F	
Темпи зростання фінансових активів			R		F		
Темпи зростання економічних активів			F	R			
Темпи зростання нефінансових активів	F				R		
Темпи зростання індикатора фінансової стійкості						R	F
Темпи зростання залученого капіталу				F			R

Джерело: розраховано автором за даними офіційної фінансової звітності підприємства.

має більший потенціал для якісного збалансованого економічного зростання. Суттєві розбіжності, свідчать про протилежну ситуацію, порушення пропорцій розвитку та посилення ризиків фінансового та економічного характеру.

Отриманий перелік показників порівнюємо з нормативним переліком показників, в якому найбільший ранг (1) присвоєно темпу зростання власного капіталу, а найменший — темпу зростання залученого капіталу.

Як видно з рисунка 1, показник темпу зростання власного капіталу в 2015–2016 рр., значення якого має бути найбільшим, відстає від нормативних вимог на 5 рангів, а показник темпу зростання залученого капіталу навпаки випереджає розвиток порівняно з його нормативним значенням на 5 рангів. Це обумовлено, тим, що показник власного капіталу, окрім показника індикатора фінансової стабільності, мав найменший темп зростання. В той час, як середній темп зростання всіх показників активів складав 39,5%, а залученого капіталу — 37,5%, значення показника власного капіталу зросло лише на 15,5%. Такі обставини свідчать про необхідність змін фактичних темпів зростання

відповідно до їхніх нормативних рангів. Зростання значення показника залученого капіталу на 2440 млн грн у 2016 році порівняно з 2015 роком пов'язано зі збільшенням довгострокових зобов'язань на 1934 млн грн. Індикатор фінансової стабільності має найнижчий ранг, бо показник має від'ємне значення, внаслідок того, що обсяг залучених коштів майже вдвічі перевищує фінансові активи, тобто високоліквідні активи підприємства. Серед показників активів фактичний та нормативний ранг відрізняється тільки у показника оборотних активів, бо темп зростання цього показника склав 84,5% в 2015–2016 рр., а інші показники активів зросли не більше, ніж на 30%.

У 2016–2017 рр. найбільше відхилення від нормативного рангу показав показник темпу зростання фінансових активів, перемістившись з третього нормативного рангу на перший фактичний. Основним чинником зміни рангу стало збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 2003 млн грн, що склало 77% від обсягу зростання значення показника фінансових активів. Індикатор фінансової стабільності має найнижчий ранг, бо показника має від'ємне значення, але порівняно з його значенням у попередній період, він значно поліпшився завдяки майже незмінному темпу зростання залученого капіталу і зростанню фінансових активів на 57%. Фактичні ранги темпів зростання нефінансових та економічних активів відповідають їх нормативним рангам, а фактичні ранги темпів зростання власного капіталу та оборотних фінансових активів відстали на 1 ранг від їх нормативних значень. Зміна рангу цих показників пов'язана з тим, що темп зростання фінансових активів, який за нормативним рангом знаходиться нижче них, мав більший темп зростання.

Зменшення обсягу грошових коштів на рахунках вдвічі в 2018 році порівняно з 2017 роком вплинуло на зниження показника темпів

**Таблиця 3. Ренкінг темпів зростання показників ДП "Антонов" за 2015–2018 рр.**

Показник	Фактичний темп зростання, %			Нормативний ранг	Фактичний ранг		
	2015 – 2016	2016 – 2017	2017 – 2018		2015 – 2016	2016 – 2017	2017 – 2018
Власний капітал	102,17	232,41	108,76	1	4	2	4
Оборотні фінансові активи	50,61	302,88	52,98	2	6	1	6
Фінансові активи	96,50	172,17	115,38	3	5	5	1
Економічні активи	114,29	183,37	109,78	4	3	4	3
Нефінансові активи	121,71	187,07	108,08	5	2	3	5
Індикатор фінансової стійкості	-197,81	-95,87	-104,75	6	7	7	7
Залучений капітал	129,82	133,93	111,57	7	1	6	2

Джерело: розраховано автором за даними офіційної фінансової звітності підприємства.

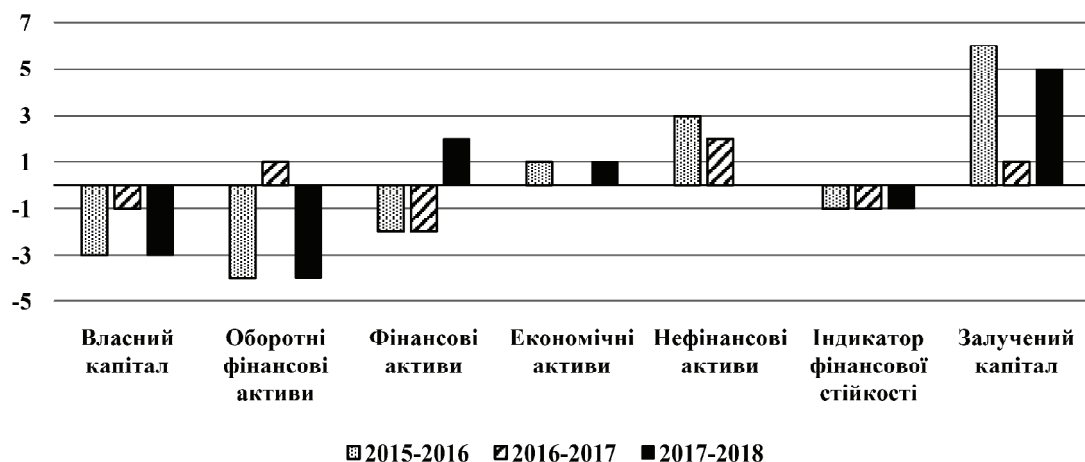


Рис. 2. Відхилення фактичних рангів від нормативного значення рангів ДП "Антонов" за 2015–2018 рр.

зростання оборотних фінансових активів та фінансових активів і в свою чергу на зниження їх рангів на чотири і дві позиції відповідно.

Найбільший темп зростання серед всіх показників у 2017–2018 рр. показав показник нефінансових активів у розмірі 12,6%, що значно випередило його фактичний ранг порівняно з нормативним рангом, як видно з таблиці 2.

Темп зростання залученого капіталу зменшився на 8,4%, але за рахунок більшої динаміки зниження показників фінансових та оборотних фінансових активів, його фактичний ранг показав розвиток, піднявшись на 3 позиції.

Таким чином, порушення встановлених пропорцій та нормативів призводить безпосередньо до погіршення фінансово-економічного стану, зростання напруженості і нестачі фінансових ресурсів. І навпаки, дотримання закладених пропорцій (особливо достатності власного капіталу) гарантує поліпшення фінансово-економічного становища, досягнення зони фінансової стійкості й закріплення позитивних тенденцій розвитку.

У таблиці 3 наведено ренкінг темпів зростання показників ДП "Антонов", — підприємство авіаційного будівництва, яке реалізує повний цикл створення сучасних літаків — від передпроектних наукових досліджень до будівництва, випробувань, сертифікації, серійного виробництва й післяпродажного обслуговування, проводить модифікація пасажирських, транспортних і спеціалізованих літаків.

Згідно з розрахунками представлених у таблиці 3, в 2015–2016 рр. найбільше відхилення від нормативного рангу показав показник темпу зростання залученого капіталу, перемістившись з сьомого нормативного рангу на перший фактичний. Основним чинником зміни рангу стало збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги на 636 млн грн, що склало 75% від обсягу зростання значення показника залученого капіталу. Також цьому сприяли незначні темпи зростання інших показників. На чотири позиції в ренкінгу темпів зростання відстав показник оборотних фінансових активів, зменшившись на

Таблиця 4. Нормативні та фактичні ранги ДП "Антонов" за 2017–2018 рр.

Темпи зростання	Ранги						
	1	2	3	4	5	6	7
Темпи зростання власного капіталу	R			F			
Темпи зростання оборотних фінансових активів		R				F	
Темпи зростання фінансових активів	F		R				
Темпи зростання економічних активів			F	R			
Темпи зростання нефінансових активів					R F		
Темпи зростання індикатора фінансової стійкості						R	F
Темпи зростання залученого капіталу		F					R

Джерело: розраховано автором за даними офіційної фінансової звітності підприємства.



344 млн грн, що вдвічі менше значення даного показника роком раніше.

Як видно з рисунка 2, показник фінансових активів, до складу якого входить значення оборотних фінансових активів, зменшився лише на 67 млн грн, за рахунок того, що 2016 році порівняно з 2015 роком обсяг дебіторської заборгованості збільшився на 277 млн грн, але все одно темп зростання показника втратив дві позиції порівняно з нормативним рангом. Зменшення показника фінансових активів і водночас збільшення значення економічних активів на 14,3%, вплинули на більш значний темп зростання нефінансових активів, які зайняли фактичний ранг 2, при нормативному рангу 5.

У 2017 році порівняно з 2016 роком значних відхилень фактичних рангів від нормативних не відбулося, на відміну від попереднього періоду. Найбільші відхилення в рангах відбулися у показників темпу зростання фінансових активів і темпу зростання нефінансових активів. Темп зростання фінансових активів втратив два ранги порівняно з нормативним значенням, а темп зростання нефінансових активів навпаки піднявся на дві позиції в фактичному ранкінгу. Сукупне значення цих показників, яким є значення показника економічних активів зросло на 83,37%, але фактичний ранг темпу зростання цього показника відповідає його нормативному рангу. Подібний результат пояснюється тим, що темп зростання нефінансових активів був більшим темпу зростання фінансових активів, що зменшило частку останніх в обсязі економічних активів з 25% у 2016 році до 23% у 2017 році і знизило можливості для економічного розвитку підприємства. В порівнянні з попереднім періодом значних змін зазнав фактичний ранг темпу зростання оборотних фінансових активів. При нормативному ранзі 2, в попередньому періоді даний показник мав фактичний ранг 6, а в 2016—2017 рр., він показав темп зростання у 303%, таким чином зайнявши фактичний ранг 1.

Для можливостей економічного розвитку підприємства важливо, щоб значення показників, які мають нижчий ранг, мали нижчий темп зростання. Але згідно з даними представленими в таблиці 4, в 2017—2018 рр. темп зростання залученого капіталу, який має найнижчий нормативний ранг 7, був найбільшим, за виключення темпу зростання фінансових активів.

Найбільше відставання від нормативних вимог продемонстрував темп зростання оборотних фінансових активів, втративши 4 ранги, внаслідок зменшення значення даних активів майже в двічі. Порівняно з попереднім періодом найбільше зростання фактичного рангу

показав показник темпу зростання фінансових активів, перемістившись з п'ятого рангу на перший. Основним чинником зміни рангу стало збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 954 млн грн, навіть у разі зменшення обсягу грошових коштів на 500 млн грн. Індикатор фінансової стійкості має найнижчий ранг, бо показник має від'ємне значення, внаслідок того, що обсяг залучених коштів майже у півтора рази перевищує фінансові активи, тобто високоліквідні активи підприємства.

За результатами проведеного моніторингу можливо дійти висновків, що ПАТ "Мотор Січ" забезпечує зростання насамперед за рахунок власного капіталу, але фінансування насамперед спрямовується в економічні та нефінансові активи. Така ситуація, з одного боку, пояснюється потребою в оновленні основних фондів, що може свідчити про готовність підприємства підвищити рівень продуктивності, але, з іншого боку, скорочення оборотних фондів несе певні фінансові ризики, особливо з точки зору ліквідності. Щодо ДП "Антонов" то загрозливою тенденцією фінансування зростання активів відбувається насамперед за рахунок залученого капіталу, водночас також спостерігаються сповільнені темпи зростання оборотних фондів, що може свідчити про незбалансоване зростання активів. За період 2015—2018 років ПАТ "Мотор Січ" виправив дисбаланс із зростанням власного капіталу у порівнянні із залученим капіталом, але значного погіршилися ситуація з оборотними фінансовими коштами. Подібна ситуація спостерігається на ДП "Антонов", що може свідчити про системну проблему в галузі, пов'язану з недостатніми можливостями збільшення власного капіталу, вимивання оборотного капіталу та все більше покладання задач із фінансування розвитку на залучений капітал. З точки зору якісного економічного зростання в галузі держава підтримка в умовах перспектив швидкого розвитку галузі за сприятливою ринковою ситуацією має бути спрямована на забезпечення власного капіталу та своєчасне поповнення оборотних фондів, потрібних для ідентифікації виробничих процесів.

#### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК В ЦЬОМУ НАПРЯМКУ**

Отже, науковою новизною одержаних результатів дослідження є:

— створення засад встановлення аналогій суб'єктів авіаційної галузі на прикладі під-

приємств літакобудування та ремонту. Завдяки аналогії темпів зростання активів, індикатора фінансової стійкості, власного та запозиченого капіталу державний регулятор може проводити компаративний аналіз із нормативного рангами, з одного боку, та моніторинг відповідності темпів зростання — з іншого. За рахунок збігу чи невідповідності можливе взаємне підсилення чи відмова від окремих проєктів;

— мапування та візуалізації якісного зростання економічних агентів авіаційної галузі, що дозволить проводити моніторинг оперативно та системно й формулювати практичні рекомендації для кластерної взаємодії та відновлення повного циклу літакобудування в Україні.

#### Література:

1. Про розвиток літакобудівної промисловості: Закон України від 12.07.2001 р. № 2660-III (із змін., редакція від 01.01.2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2660-14> (дата звернення: 17.02.2020).

2. Про затвердження переліку суб'єктів літакобудування, щодо яких запроваджуються тимчасові заходи державної підтримки: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2010 р. № 405 (із змін., редакція від 27.04.2019). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/405-2010-п> (дата звернення: 21.02.2020).

3. Sustainable Development Goals and Aviation. 2017. URL: <https://aviationbenefits.org/un-sustainable-development-goals/sustainable-development-goals-and-aviation/> (дата звернення: 21.01.2020).

4. Голляк Ю.Б. Економічний механізм реалізації міжгалузевої взаємодії в авіаційній промисловості України: автореф. дис.... д-ра екон. наук: 08.00.03; Київський нац. ун-т технологій та дизайну. Київ, 2011. 40 с.

5. Бронова Ю.Г. Літакобудівна галузь як об'єкт господарсько-правового забезпечення. Юрист України. 2014. № 1. С. 67—74.

6. Капаруліна І.М., Ареф'єва О.В. Сучасні тенденції розвитку світового ринку цивільного авіабудування. Сталий розвиток економіки. 2013. № 2. С. 7—11.

7. Скібіцька Л.І. Аспекти виходу авіабудівних підприємств на зовнішній ринок в умовах кризи. Економіка розвитку. 2014. № 3 (71). С. 54—59.

8. Хохлова М.—Ю. Особливості міжнародного економічного співробітництва підприємств галузі літакобудування України. Управління розвитком. 2012. № 3 (169). С. 43—46.

9. Плахута В. Авіаційна промисловість України — на бриючому польоті... Цензор.НЕТ. 2019.

18 декабря. URL: [https://censor.net.ua/resonance/3166008/avatsyina\\_promislovst\\_ukrani\\_na\\_briyuchomu\\_polot](https://censor.net.ua/resonance/3166008/avatsyina_promislovst_ukrani_na_briyuchomu_polot) (дата звернення: 06.02.2020).

10. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: учеб.-практ. пособие / А.В. Грачев. М., Финпресс, 2002. 208 с.

#### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On the development of the aircraft industry", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2660-14> (Accessed 17 February 2020).

2. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the list of subjects of aircraft construction for which temporary measures of state support are being introduced", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/405-2010-п> (Accessed 21 February 2020).

3. Aviation Benefits Beyond Borders (2017), "Sustainable Development Goals and Aviation", available at: <https://aviationbenefits.org/un-sustainable-development-goals/sustainable-development-goals-and-aviation/> (Accessed 21 January 2020).

4. Holliak, Yu.B. (2011), "The economic mechanism of implementation of interbranch interaction in the aviation industry of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and Management of the National Economy, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine.

5. Bronova, Yu. H. (2014), "The aircraft industry as an object of economic and legal support", Yuryst Ukrainy, vol. 1, pp. 67—74.

6. Kaparulina, I. M. and Arefieva, O. V. (2013), "Current trends in the development of the world market of civil aviation", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 2, pp. 7—11.

7. Skibitska, L. I. (2014), "Aspects of access of aviation construction enterprises to the foreign market in a crisis", Ekonomika rozvytku, No. 3, Vol. 71, pp. 54—59.

8. Khokhlova, M. Yu. (2012), "Features of international economic cooperation of enterprises of the aircraft industry of Ukraine", Upravlinnia rozvytkom, No. 3, Vol. 169, pp. 43—46.

9. Plakhuta, V. (2019), "The aviation industry of Ukraine — on a shaving flight", Censor.NET, [Online], available at: [https://censor.net.ua/resonance/3166008/avatsyina\\_promislovst\\_ukrani\\_na\\_briyuchomu\\_polot](https://censor.net.ua/resonance/3166008/avatsyina_promislovst_ukrani_na_briyuchomu_polot) (Accessed 06 February 2020).

10. Grachjov, A.V. (2002), Analiz i upravlenie finansovoj ustojchivost'ju predpriyatija: ucheb.-prakt. posobie [Analysis and solvency management of an enterprise], Finpress, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 09.03.2020 р.

УДК 674:658.382.3

К. М. Дідур,

к. е. н., доцент кафедри економіки, Державний вищий навчальний заклад

"Дніпровський державний аграрно-економічний університет"

ORCID ID: 0000-0002-8489-0308

С. П. Дмитрюк,

старший викладач кафедри експлуатації машинно-тракторного парку, Державний вищий навчальний заклад "Дніпровський державний аграрно-економічний університет"

ORCID ID: 0000-0002-2627-0557

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.43

## ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ З ОХОРОНИ ПРАЦІ

K. Didur,

PhD in Economics, associate professor of department of economics,

State Higher Educational Institution "Dnipro State Agrarian and Economic University"

S. Dmitryuk,

senior teacher Department of safety of vital functions, State higher educational establishment "Dneprovsk state agrarno-economic university"

### ECONOMIC EFFICIENCY OF IMPLEMENTING WORKING MEASURES

За останні роки на підприємствах України умови праці значно погіршилися. У сфері матеріального виробництва кожен третій, а на окремих підприємствах кожен другий працівник працює в несприятливих умовах, що веде до негативних наслідків.

Гострота проблеми поліпшення умов праці зростатиме, якщо не будуть прийняті заходи щодо створення сприятливих умов їх формування.

Серед працівників сільського господарства в небезпечних умовах працюють 20%, у сфері послуг — 14%, у бюджетній сфері — 10%

Низькі темпи вдосконалення умов праці на виробництві потребують докорінної перебудови системи управління умовами праці.

Реалізація заходів з охорони праці дає можливість визначити соціально-економічні наслідки, що можуть бути визначені соціально-економічним ефектом.

Економічний ефект — це матеріальна основа соціального, а соціальний — створення кращих умов для росту економічного.

Ефективність заходів з поліпшення умов та охорони праці оцінюється такими групами показників: зміна стану умов праці; соціальне значення охорони праці; соціально-економічне значення; економічне значення.

Економічна ефективність розраховується для вирішення таких завдань: економічного обґрунтування планових заходів, необхідних для вибору оптимальних варіантів технологічних, ергономічних та організаційних рішень; визначення фактичної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці; оцінки результатів управління виробництвом на різних рівнях; розрахунку необхідних витрат для приведення умов праці на робочих місцях у відповідність до нормативних вимог; визначення раціональних розмірів матеріального стимулювання працівників.

Економічне значення охорони праці визначається ефективністю заходів з покращення умов і підвищення безпеки праці, і є економічним вираженням соціальної значущості охорони праці. Тобто економічне значення охорони праці оцінюється за результатами, отриманими під час зміни соціальних показників шляхом впровадження заходів з

покращення умов праці: підвищення продуктивності праці; зниження непродуктивних витрат часу і праці; збільшення фонду робочого часу; зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів через умови праці, тощо.

Ефективність заходів щодо поліпшення умов і охорони праці оцінюється, передусім, за показниками соціальної ефективності, які передбачають створення умов праці, що відповідають санітарним нормам і вимогам правил безпеки.

In recent years, working conditions in Ukraine's enterprises have deteriorated significantly. In the field of material production, one in three, and in some enterprises, every second worker works in unfavorable conditions, which leads to negative consequences.

The severity of the problem of improving working conditions will increase unless steps are taken to create favorable conditions for their formation.

Among agricultural workers, 20% work in hazardous conditions, 14% in the services sector, and 10% in the budget sector.

Low rates of improvement of working conditions at work require a radical restructuring of the system of management of working conditions.

The implementation of labor protection measures makes it possible to determine the socio-economic consequences that can be determined by the socio-economic effect. Economic effect is the material basis of social, and social — creating better conditions for economic growth.

The effectiveness of measures to improve conditions and labor protection is assessed by the following groups of indicators: changes in the state of working conditions; social importance of labor protection; socio-economic importance; economic importance.

Economic efficiency is calculated to solve the following tasks: economic justification of the planned measures necessary for the choice of optimal options for technological, ergonomic and organizational decisions; determining the effective effectiveness of measures to improve conditions and labor protection; assessing the results of production management at different levels; calculation of the necessary expenses for bringing the working conditions in the workplace in compliance with the regulatory requirements; determining the rational size of material incentives for employees.

The economic importance of occupational safety and health is determined by the effectiveness of measures to improve conditions and improve occupational safety, and is an economic expression of the social importance of occupational safety. That is, the economic importance of labor protection is assessed by the results obtained by changing social indicators through the implementation of measures to improve working conditions: improving productivity; reducing unproductive costs of time and labor; increase in working time fund; reducing the costs associated with staff turnover due to working conditions, etc.

The effectiveness of measures to improve conditions and protection of labor is evaluated, first of all, by the indicators of social efficiency, which provide the creation of working conditions that meet the health and safety requirements.

*Ключові слова: економічна ефективність, економічний ефект, соціально-економічне значення, охорона праці.*

*Key words: economic efficiency, economic effect, socio-economic importance, labor protection.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Економічна ефективність розраховується для вирішення таких завдань: економічного обґрунтування планових заходів, необхідних для вибору оптимальних варіантів технологічних, ергономічних та організаційних рішень; визначення фактичної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці; оцінки результатів управління виробництвом на різних рівнях; розрахунку необхідних витрат для приведення умов праці на робочих місцях у відповідність до нормативних вимог, визначення раціональних розмірів матеріального стимулювання працівників.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Питання економічної ефективності впровадження заходів з охорони праці визначаються ефективністю заходів з покращення умов і підвищення безпеки праці, і є економічним вираженням соціальної значущості охорони праці.

Тобто економічне значення охорони праці оцінюється за результатами, отриманими при зміні соціальних показників шляхом впровадження заходів з покращення умов праці: підвищення продуктивності праці; зниження непродуктивних витрат часу і праці; збільшення фон-



ду робочого часу; зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів через умови праці тощо.

Цим питанням багато приділено уваги розробками таких авторів: Бедрій Я.І., Беліков А.С., Гандзюк, М.П., Дементій Л.В., Дмитрюк С.П., Запорожець О.І., Катренко Л.А., Следь, О., Сомар Г.В., Яремко З.М. [1—10].

Проте, незважаючи на пильну увагу зі сторони вчених, комплексного вирішення проблем дотепер не запропоновано, проблеми залишаються актуальними і вимагають подальших досліджень.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є надання методики оцінки соціальної та соціально-економічної ефективності впровадження заходів з охорони праці.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Життя та здоров'я людини — це найвища соціальна цінність. Свою діяльність людина здійснює на робочому місці, яке має технологічне обладнання, інвентар, робочий інструмент, робочі меблі, необхідні для виконання певного виду робіт, які певним чином впливають на життєдіяльність людини.

Впровадження комплексу соціально-економічних, інженерно-технічних, санітарно-гігієнічних, лікувально-профілактичних і естетичних заходів, сприяють безперервному зниженню виробничого травматизму і захворюваності, одночасно мають і велике економічне значення, оскільки від умов праці значною мірою залежить ставлення до праці, працездатність та тривалість активної діяльності.

Якщо людина втомлюється, вона працює менш продуктивно, виникають невірні, хибні дії, наслідки яких можуть бути непередбаченими. Покращення умов праці має високий економічний ефект і виникає необхідність здійснення активного процесу впровадження заходів з охорони праці. Певні заходи можуть різною мірою впливати на результат: іноді незначні суми вкладень можуть позитивно вплинути на охорону праці, а інколи величезні капіталовкладення мають незначний результат.

Економічна ефективність розраховується для вирішення таких завдань: [10].

— економічного обґрунтування планових заходів, необхідних для вибору оптимальних варіантів технологічних, ергономічних та організаційних рішень;

— визначення фактичної ефективності заходів щодо поліпшення умов та стану охорони праці;

— оцінки результатів управління виробничими процесами на різних рівнях виробництва;

— розрахунку необхідних витрат для приведення умов праці на робочих місцях у відповідність до нормативних показників;

— визначення раціональних розмірів матеріального стимулювання працівників.

Ефективність заходів щодо поліпшення умов і охорони праці оцінюється, передусім, за показниками соціальної ефективності, які передбачають створення умов праці, що відповідають санітарним нормам і вимогам правил безпеки. Покращення умов і охорони праці призводять до зменшення кількості виробничих травм, загальної і професійної захворюваності; до скорочення чисельності працівників, що працюють в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; зменшення кількості випадків виходу на пенсію за інвалідністю внаслідок травматизму чи професійної захворюваності; скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці тощо.

Оцінка ефективності запланованих і виконаних заходів з охорони праці передбачає поєднання соціальних, соціально-економічних, інженерно-технічних і економічних показників, що характеризують виробниче середовище до і після здійснення заходів.

Показники соціальної і соціально-економічної ефективності розраховуються як відношення величин соціальних або соціально-економічних результатів до витрат, необхідних для їх здійснення [1].

Система показників потрібна для того, щоб:

— планувати і прогнозувати стан охорони праці на перспективу;

— об'єктивно оцінювати фактичний стан охорони праці й ефективність функціонування системи управління, а також ступінь вирішення цільових завдань;

— порівнювати діяльність підприємств у галузі охорони праці, які мають різний характер виробництва;

— використовувати показники як вихідну інформацію для економічного регулювання;

— вибирати пріоритетні напрямки діяльності, які б забезпечували ефективне функціонування системи.

Показники соціальної і соціально-економічної ефективності використовуються для визначення фактичного рівня питомих витрат, необхідних для зменшення кількості працюючих у незадовільних умовах, зниження рівня травматизму, захворюваності, плинності кадрів на різних підприємствах та в економіці загалом.

Для оцінки соціальної ефективності заходів з удосконалення умов та охорони праці використовуються такі показники [1]:

- скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативно-правових актів щодо безпеки праці;

- скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають чинним санітарним нормам;

- збільшення кількості машин, механізмів та виробничих приміщень, приведених до вимог та норм охорони праці;

- зменшення коефіцієнта частки травматизму;

- зменшення коефіцієнту частоти професійних захворювань через несприятливі умови праці;

- зменшення коефіцієнта тяжкості захворювань;

- зменшення кількості випадків виходу на пенсію за інвалідністю внаслідок травматизму чи професійного захворювання;

- скорочення плінності кадрів через несприятливі умови праці.

Витрати на реалізацію заходів з покращення охорони праці поділяються на капітальні вкладення і експлуатаційні витрати [2].

До капітальних вкладень належать одноразові витрати, котрі використовуються для створення основних фондів для підвищення охорони праці.

До експлуатаційних витрат належать:

- поточні витрати на утримання і обслуговування основних фондів;

- додаткові поточні витрати на утримання і обслуговування основного технологічного обладнання при його вдосконаленні з метою покращення умов праці і попередження травматизму;

- витрати та проведення заходів з охорони праці за рахунок ділень і загальних витрат.

Планування заходів передбачає визначення умов та безпеки праці у зв'язку з інтенсифікацією виробництва та реалізацією основних напрямків роботи з охорони праці на тривалий період; визначення потреби у новій техніці, інженерно-технічних засобах безпеки та санітарно-побутовому обслуговуванні на підставі внутрішнього та зовнішнього аудиту охорони праці, аналізу причин нещасних випадків та професійних захворювань.

Основні напрями перспективного планування — складання комплексних планів поліпшення умов та безпеки праці і санітарно-оздоровчих заходів, які повинні бути складовою час-

тиною економічного і соціального розвитку підприємства [9]:

- поточного (річного) плану заходів з охорони праці, що включаються до колективного договору;

- оперативних (квартального, місячного) планів по цехах та ділянках (рішення, накази, заходи з розслідування нещасних випадків, приписи органів державного нагляду за охороною праці тощо).

Суб'єкт господарювання забезпечує розробку, фінансування і реалізацію заходів, спрямованих на доведення умов та безпеки праці до вимог, викладених у колективній угоді, але не нижчих за нормативні.

Отже, покращення умов праці, підтримання на належному рівні шкідливих та небезпечних чинників виробничого середовища, зниження показників виробничого травматизму та професійної захворюваності супроводжується не тільки соціальним, а й економічним ефектом.

Економічна ефективність здійснюваних заходів залежить від співвідношення покращення умов праці та суми витрат підприємства на охорону праці.

Як результат, зростає період професійної активності працюючих, зростає продуктивність праці, скорочуються видатки, пов'язані з виробничим травматизмом та професійною захворюваністю, скорочуються видатки на пільги та компенсації.

Економічне значення охорони праці визначається ефективністю заходів з покращення умов і підвищення безпеки праці, і є економічним вираженням соціальної значущості охорони праці. Тобто економічне значення охорони праці оцінюється за результатами, отриманими у разі зміни соціальних показників шляхом впровадження заходів з покращення умов праці: підвищення продуктивності праці; зниження непродуктивних витрат часу і праці; збільшення фонду робочого часу; зниження витрат, пов'язаних з плінністю кадрів через умови праці тощо.

Збільшення фонду робочого часу і ефективність використання обладнання досягається шляхом зниження простоїв протягом зміни внаслідок погіршення самопочуття через умови праці та мікротравми.

Зростання непродуктивних витрат часу, а значить і праці, обумовлюється також поганою організацією робочих місць. У результаті поліпшення умов праці нормалізується психологічний клімат в трудовому колективі, підвищується налагодженість у роботі, зростає продуктивність праці.

Збільшення фонду робочого часу досягається скороченням цілодобових втрат на виробничий травматизм та неявки на роботу. Шкідливі умови праці суттєво впливають не тільки на виникнення професійних захворювань, а й на виникнення і тривалість загальних захворювань. Економії матеріальних втрат можна досягти шляхом відміни пільг та компенсацій за несприятливі умови праці через недотримання відповідних санітарно-гігієнічних вимог і правил безпеки до робочих місць. Дотримання таких вимог дає можливість повністю або частково відмінити такі пільги: скорочений робочий час і додаткова відпустка; підвищення тарифної ставки та пільгової пенсії; лікувально-профілактичне харчування і безкоштовна видача молока. Всі ці пільги пов'язані зі значними трудовими втратами і супроводжуються виплатами додаткових грошових коштів за фактично не відпрацьований час.

Витрати на заходи щодо поліпшення умов і охорону праці можна поділити на [3]:

- витрати, пов'язані з відшкодування потерпілим втрат внаслідок травм і професійних захворювань;

- витрат на компенсацію за роботу в несприятливих умовах, що не відповідають санітарним нормам (пільги за важкі і шкідливі умови);

- витрати на попередження та профілактику травматизму і професійних захворювань;

- витрати на ліквідацію наслідків аварій та нещасних випадків;

- витрати на штрафи та інші відшкодування.

Відшкодування потерпілим внаслідок травм і професійних захворювань складається з відшкодування тимчасової непрацездатності; одноразової допомоги (враховуючи членів сімей і утриманців загинувших); моральної шкоди; відшкодування витрат лікувальним закладам; санаторно-курортне обслуговування; протезування, придбання транспортних засобів, витрати на соціальну допомогу інвалідам; доплати до попереднього заробітку в разі переведення на легшу роботу; пенсії інвалідам і утриманцям загинувших.

Пільги та компенсації за працю у важких і шкідливих умовах складаються з: надання додаткової відпустки; передбачення скороченого робочого дня; забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням; безкоштовна видача молока чи інших рівноцінних продуктів; підвищені тарифні ставки; доплати за умови та інтенсивність праці; пільгові пенсії.

Витрати на профілактику травматизму та професійних захворювань складаються з витрат на заходи з охорони праці за розрахунок джерел фінансування, регламентованих нормативними актами держави; витрати на заходи з охорони праці за рахунок підприємства.

Витрати на ліквідацію наслідків аварій та нещасних випадків на виробництві складаються з відшкодування вартості зіпсованого устаткування, інструментів, зруйнованих будівель, споруд; рятування потерпілих; розслідування нещасних випадків; виплати заробітної плати і доплати за час простою; вартість ремонту зіпсованого обладнання, машин і механізмів, будівель і споруд; вартість підготовки та перепідготовки працівників замість вибулих внаслідок загибелі чи інвалідності.

Штрафи та інші відшкодування складаються з штрафів за наявність нещасних випадків та приховування від обліку потерпілих; штрафи за недотримання нормативних вимог щодо безпеки праці; штрафи на працівника за порушення вимог законодавства та нормативних актів з охорони праці; компенсації за час вимушеного простою через небезпеку виконання робіт та через припинення робіт органами державного нагляду за охороною праці; штрафи, пені, виплати за недотримання договірних зобов'язань перед іншими підприємствами, установами і організаціями; компенсаційні виплати населенню за пошкодження житлового фонду, приватного майна, забруднення довкілля тощо.

Дослідження свідчать, що на підприємствах значно більше витрат припадає на пільги та компенсації, які пов'язані з небезпечними і шкідливими умовами праці, ніж на забезпечення безпеки, заходи щодо запобігання виробничому травматизму і захворюваності та нормалізацію умов праці [5].

В умовах недосконалості ринкових механізмів усі ці витрати відносять на собівартість продукції, і, в результаті, за недбале ставлення до охорони праці на підприємствах розплачуються не їх керівники, а суспільство.

Показники соціальної і соціально-економічної ефективності розраховуються як відношення величин соціальних або соціально-економічних результатів до витрат, необхідних для їх здійснення. Такі показники характеризують кількість умовних одиниць сукупного обсягу соціального чи соціально-економічного результату в розрахунку на одиницю витрат.

Правомірне також і обернене співвідношення суми витрат до соціального чи соціально-економічного результату. У цьому випадку оцінюється у грошовій формі одиниця отримано-



го соціального чи соціально-економічного результату.

Показники соціальної і соціально-економічної ефективності використовуються для визначення фактичного рівня питомих витрат, необхідних для зменшення кількості працюючих у незадовільних умовах праці, зниження рівня травматизму, захворюваності, плинності кадрів на різних підприємствах та в економіці загалом.

Економічні результати заходів щодо поліпшення умов і охорони праці виражаються у вигляді економії за рахунок зменшення збитків внаслідок аварій, нещасних випадків і професійних захворювань в економіці загалом та на кожному підприємстві.

Макроекономічна оцінка соціально-економічних результатів заходів виконується з урахуванням:

- а) всіх соціальних та економічних результатів у різних сферах виробництва;
- б) фактора часу в розрахунках витрат і результатів.

Економічне обґрунтування заходів щодо поліпшення умов і охорони праці виконується за умови досягнення соціального ефекту за допомогою порівняння економічних результатів цих заходів з витратами, необхідними для їх здійснення шляхом розрахунку двох основних показників: економічного ефекту та економічної ефективності.

Економічний ефект визначається як різниця між річними економічними результатами заходів та витратами на їх здійснення. Він розраховується в усіх випадках економічного обґрунтування заходів і використовується [4]:

— для обґрунтування очікуваного (запланованого) ефекту наукових і проектних рішень для поліпшення умов і охорони праці;

— для вибору найбільш ефективного з двох чи кількох варіантів, що відрізняються за своєю дією на показники виробничого середовища, а також за своїми соціальними, соціально-економічними чи економічними результатами;

— для економічної оцінки фактично здійснених заходів з метою встановлення розмірів матеріального заохочення працівників підприємств, наукових і проектно-конструкторських організацій за поліпшення умов і охорони праці.

Економічна ефективність визначається як відношення економічних результатів до витрат. Вона розраховується в усіх випадках економічного обґрунтування і використовується з метою [7]:

— визначення макроекономічних витрат на поліпшення умов і охорони праці;

— оцінки динаміки ефективності цих витрат;

— порівняльного аналізу ефективності витрат на різних підприємствах, у галузях народного господарства, регіонах;

— порівняння очікуваної (запланованої) і фактичної ефективності витрат.

Економічне обґрунтування заходів, які плануються на період, більший одного року, потребує врахування таких факторів [9]:

— зміни стану виробничого середовища, зумовленого зростанням виробництва, впровадженням нової техніки і технологій, освоєнням нових видів продукції;

— зростання вимог до стану виробничого середовища;

— підвищення продуктивності й оплати праці;

— зміна вартості будівельно-монтажних робіт та обладнання.

Економічне обґрунтування заходів щодо поліпшення умов і охорони праці здійснюється в такому порядку:

— визначається набір необхідних вихідних даних про зміну стану виробничого середовища на базі досягнутих соціальних результатів і техніко-економічних показників підприємства за базовим і впроваджуваним варіантами;

— визначаються витрати на реалізацію заходу;

— розраховується соціальна і соціально-економічна ефективність;

— розраховується економічний ефект за результатами здійснення заходу [8].

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності і заходів щодо поліпшення умов і охорони праці наведені в різних формах об'язкового обліку та звітності.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, фінансування заходів щодо поліпшення умов праці може здійснюватися на багатоцільовій і одноцільовій основі. У разі багатоцільового фінансування, заходи щодо поліпшення безпеки виробничих процесів, технологій, обладнання, машин і механізмів є складовою частиною під час реконструкції, модернізації, впровадженні нових засобів виробництва, кошти на охорону праці входять до капіталовкладень для оновлення виробництва і окремо не виділяються. Одноцільове фінансування передбачає фінансування лише працеохоронних заходів.

Згідно з новою редакцією Закону України "Про охорону праці" фінансування заходів з



охорони праці здійснюється роботодавцем. І на ці заходи роботодавець повинен виділяти кошти. Законом передбачено, що розмір коштів не повинен бути меншим, як 0,5 % від фонду оплати праці за попередній рік, а для підприємств, що утримуються за рахунок бюджету — кошти передбачаються колдоговором.

Джерелами фінансування заходів щодо поліпшення умов праці на підприємстві можуть бути: власні кошти підприємства, фінансові ресурси від продажу акцій, кредити, бюджетні кошти держави, благодійні внески і пожертвування тощо.

Власні кошти підприємства, які спрямовуються на охорону праці, формуються за рахунок витрат виробництва та за рахунок прибутку.

Віднесення витрат на працезахоронні заходи до валових витрат виробництва регламентується актами законодавства. Рішення про використання частини прибутку для поліпшення умов і безпеки праці приймає власник.

#### Література:

1. Бедрій Я.І., Дещинський Ю.А., Мурін О.С. та ін. Основи охорони праці: навчальний посібник / За ред. Я.І. Бедрія. — 3-тє вид., перероб. і доп. — Львів: "Магнолія 2006", 2007. — 240 с.

2. Беликов А.С., Дмитрюк С.П., Годяев С.Г. Охрана труда в агропромышленном комплексе Украины. — Черкассы, 2014. — 645 с.

3. Беликов А.С., Касьянов А.И., Дмитрюк С.П. Основы охраны труда. Учебник для студентов высших учебных заведений Украины III—IV уровня аккредитации. — Днепропетровск, "Журфонд", 2007. — 494 с.

4. Гандзюк М.П. Основы охорони праці: підруч. для студ. вищих навч. закладів (за ред. М.П. Гандзюка). — К.: Каравела, 2004.

5. Дементій Л.В., Юсіна Г.А., Чижиков Г.І. Охорона праці в галузі. — Краматорськ: ДДМА, 2006. — 296 с.

6. Запорожець О.І., Протоєрейський О.С., Франчук Г.М., Боровик І.М. Основи охорони праці: підручник. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 264 с.

7. Катренко Л.А., Кіт Ю.В., Пістун І.П. Охорона праці. Курс лекцій. Практикум: навч. посіб. — Суми: Університетська книга, 2009. — 540 с.

8. Следь О. Економічні та соціальні аспекти поліпшення умов та охорони праці в ринковій системі господарювання / Олександра Следь, Євгенія Землякова // Економічний аналіз. — 2011. — Вип. 9. — Ч. 2.

9. Сома Г.В. Економічна ефективність здійснення заходів з охорони праці / Г.В. Сома, М.В. Падюка // Науковий вісник НЛТУ. — 2007.

10. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І., Ковтун Р.М. Охорона праці: навч. посіб. / За ред. проф. З.М. Яремка. — Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. — 374 с.

#### References:

1. Bedrij, Ya.I. Deschynsk'kyj, Yu.L. and Murin, O.S. (2007), *Osnovy okhorony pratsi [Fundamentals of labor protection]*, "Magnolia 2006", Lviv, Ukraine.

2. Belikov, A.S. Dmitrjuk, S.P. and Godjaev, S.G. (2014), *Ohrana truda v agropromyshlennom komplekse Ukrainy [Labor protection in the agro-industrial complex of Ukraine]*, Cherkasy, Ukraine.

3. Belikov, A.S. Kas'janov, A.I. and Dmitrjuk, S.P. (2007), *Osnovy ohrany truda. Uchebnik dlja studentov vysshih uchebnyh zavedenij Ukrainy Sh-IY urovnja akkreditacii [Fundamentals of Occupational Safety. Textbook for students of higher education institutions of Ukraine Sh-IY level of accreditation]*, "Zhurfond", Dnepropetrovsk, Ukraine.

4. Handziuk, M.P. (2004), *Osnovy okhorony pratsi [Fundamentals of occupational safety]*, Karavela, Kyiv, Ukraine.

5. Dementij, L.V. Yusina, H.L. and Chyzhykov, H.I. (2006), *Okhorona pratsi v haluzi [Labor protection in the industry]*, DDMA, Kramatorsk, Ukraine.

6. Zaporozhets', O.I. Protoierejs'kyj, O.S. Franchuk, H.M. and Borovyk, I.M. (2009), *Osnovy okhorony pratsi [Fundamentals of labor protection]*, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

7. Katrenko, L.A. Kit, Yu.V. and Pistun, I.P. (2009), *Okhorona pratsi [Labor protection]*, Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.

8. Sled', O. and Zemliakova, Y. (2011), "Economic and social aspects of improving conditions and labor protection in a market economy", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 9, no. 2.

9. Somar, H.V. and Padiuka, M.V. (2007), "Cost-effectiveness of implementing safety measures", *Naukovyj visnyk NLTU*, vol. 17.5, pp. 77—79.

10. Yaremko, Z.M. Tymoschuk, S.V. Tretiak, O.I. and Kovtun, R.M. (2010), *Okhorona pratsi [Labor protection]*, Vydavnychyj tsentr LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.02.2020 р.

УДК 330.131.3:663.3

І. В. Гончарук,  
к. е. н., доцент, проректор з наукової та інноваційної  
діяльності, доцент кафедри економіки, ВНАУ  
ORCID ID: 0000-0002-1599-5720  
Г. В. Шевчук,  
асистент кафедри адміністративного менеджменту  
та альтернативних джерел енергії, ВНАУ  
ORCID ID: 0000-0001-6094-0414

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.50

## МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ГАЛУЗІ

I. Honcharuk,  
PhD in Economics, Vice-rector for Scientific, Innovative and International Activities, Associate Professor, VNAU  
G. Shevchuk,  
Assistant of the department of administrative management and alternative energy sources, VNAU

### MARKETING AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE FRUIT AND INDUSTRY

У роботі узагальнено підходи до визначення сутності поняття "конкурентоспроможність підприємств плодоовочевої галузі". Визначено конкурентоспроможність підприємств плодоовочевої галузі як комплексну характеристику підприємства, що характеризує спроможність суб'єкта господарювання до ефективного використання власного потенціалу, а також спроможність вести ефективнішу діяльність порівняно з іншими підприємствами галузі.

Представлено особливості засобів впливу маркетингової комунікації. Відображені сучасні форми маркетингу підприємств плодоовочевої галузі. В роботі представлений алгоритм застосування маркетингу за плодоовочевої галузі.

Охарактеризовано взаємозв'язок конкурентоспроможності та маркетингу підприємств плодоовочевої галузі, який є досить тісним в сучасних динамічних умовах функціонування підприємств плодоовочевої галузі. Здійснено оцінку сучасного стану маркетингу на підприємствах плодоовочевої галузі. Сформовано напрями покращення маркетингової діяльності підприємств плодоовочевої галузі: створення і маркетинг продукції з певними якісними характеристиками, зменшення операційних витрат, активне використання інтернет-маркетингу та інноваційного маркетингу.

The article presents the problems of an enterprise competitiveness, which have been reflected in the scientific works of foreign and Ukrainian scientists. Scientific studies related to determining the level of competitiveness of enterprises have been covered. The problems of formation and development of competitiveness of fruit and vegetable products are generalized. The causes of the competitiveness reduction of agricultural products in the region are identified.

Approaches to defining the essence of the concept of "competitiveness of the enterprises of the fruit and vegetable industry" have been generalized. Competitiveness of the enterprises of the fruit and vegetable industry has been defined as a complex characteristic of an enterprise, specifying the ability of a business entity to effectively use its own potential, as well as its ability to conduct more efficient business than other enterprises of the industry. Relationship between the competitiveness and marketing of the enterprises of the fruit and vegetable industry has been defined, which is quite close in the current dynamic conditions of functioning of the enterprises of the fruit and vegetable industry. The present state of marketing at the enterprises of the fruit and vegetable industry has been estimated. Peculiarities of the means to influence the marketing communications have been presented. Current forms of marketing of the enterprises of the fruit and vegetable industry have been reflected. The work presents an algorithm of application of marketing in the fruit and vegetable industry.

Such up-to-date types of marketing as Internet marketing, innovative marketing, neuromarketing and aroma marketing have been used.

The aggregate of all methods, principles of the tools used in the studies of the fruit and vegetables market that make up a modern concept of marketing, has been generalized.

Directions to improve the marketing activity of enterprises of the fruit and vegetable industry have been formed: creation and marketing of products with certain qualitative characteristics, reduction of operating expenses, active use of Internet marketing and innovative marketing.

*Ключові слова: конкурентоспроможність, маркетинг, інноваційний маркетинг, інтернет-маркетинг.*

*Key words: competitiveness, marketing, innovative marketing, Internet marketing, fruit and vegetable industry, competitiveness of national producers.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Україна є аграрною країною, для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної економіки та економічного зростання необхідно підвищувати ефективність функціонування сільського господарства. Для підвищення конкурентоспроможності досить важливо приділяти увагу маркетингу.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

На сьогодні існує значна кількість наукових досліджень, пов'язаних із визначенням рівня конкурентоспроможності підприємств, до яких можна віднести праці таких вчених: А. Сміт [1], Д. Рікардо, Дж. Робінзон, Й. Шумпетер [2], А. Маршал, Ф.А. Хайек, Е. Чембарлін, М. Портер [2] та інші.

Проблематика конкурентоспроможності підприємства знайшла відображення в наукових працях і вітчизняних вчених: Кривенко А.В., Вініченко І.І., Джеджула В.В. [4], Іванов Ю.Б. [5], Яремченко А.М., Цибульська Е.І., Акімова А.М. та інші.

Питання, пов'язані із аналізом маркетингу підприємств: досліджувались такими вченими, В. Андрійчук, Н. Васько, О. Єрмаков, П. Кондратенко, О. Луцій, П. Макаренко, В. Писаренко, П. Островський, Т. Саблук, Ю. Ципкін та інші.

### **МЕТА І ЗАВДАННЯ**

Метою статті є систематизація підходів до визначення маркетингу як фактору конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої галузі.

Завданням дослідження є дослідити маркетинг як фактор конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої галузі.

### **ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках призводить до підвищення актуальності проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств,

зокрема тих, які належать до плодоовочевої промисловості. Ще А., Сміт писав, що конкуренція є автоматичним зрівноважувальним механізмом, так званою "невидимою рукою", що керує ринком; через урівноваження норми прибутку конкуренція сприяє оптимальному розподілу праці й капіталу [1].

На думку Й. Шумпетера, конкурентоспроможність може бути досягнута саме за рахунок інноваційних заходів [2]. Описуючи зміст конкуренції і пояснюючи питання досягнення підприємствами успіху на міжнародних ринках, М. Портер стверджує, що досягнення конкурентних переваг досягається саме завдяки інноваціям, які розуміє в широкому змісті — від крупного технологічного прориву до нових методів праці, використання нових технологій [3].

Окремими авторами конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна характеристика підприємства, що дозволяє ідентифікувати здатність господарського суб'єкта ефективно оперувати наявними ресурсами та можливостями, а також спроможність вести ефективнішу діяльність порівняно з іншими підприємствами галузі [4].

Іванов Ю.Б. під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних, або створення нових конкурентних переваг [5].

Яновський А. зазначає, що в широкому розумінні поняття конкурентоспроможності підприємства є багаторівневим, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [6].

Отже, конкурентоспроможність можна визначити як комплексну характеристику підприємства, що характеризує спроможність суб'єкта господарювання до ефективного використання власного потенціалу, а також спроможність вести ефективнішу діяльність порівняно з іншими підприємствами галузі динамічно реагуючи на зміни в зовнішньому середовищі.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство в сучасних умовах повинно



мати розвинену систему маркетингу. Маркетинг у овочепродуктовому підкомплексі розглядається як комплексна система заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю, що базується на вивченні ринку овочевої продукції з метою максимально можливого задоволення в ній потреб покупців. У функції маркетингу входять комплексне вивчення ринку, планування товарного асортименту, політика цін, реклама і стимулювання збуту, управління збутом і післяпродажним обслуговуванням [7].

Кінцевою метою маркетингу є отримання максимального рівня прибутку за рахунок розширення обсягів реалізації продукції через цілеспрямовану збутову політику. Основними інструментами цієї політики мають бути [8; 9]:

- аналіз структури і розмірів попиту на продукцію чи послуги в групах споживачів;
- розробка і організація використання асортиментних програм виробництва з урахуванням попиту покупців; здійснення заходів з підвищення якості споживчих властивостей товару;
- забезпечення якнайшвидшого просування товару до покупців з використанням найбільш ефективних і зручних форм торгівельної діяльності; проведення рекламних заходів, що сприяють збільшенню попиту.

Успіх маркетингової комунікаційної політики багато в чому залежить від правильного вибору засобів комунікації. Серед науковців не існує одностайної думки щодо інструментів маркетингових комунікацій: одні виокремлюють лише чотири основних, інші — всі можливі, включаючи їх комбінації. Войчак А. наводить чотири складові засобів впливу: рекламу, пропаганду, стимулювання збуту та персональний продаж [10]. Вітчизняні науковці виокремлюють: рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж, суспільні зв'язки, пропаганду та прямий маркетинг. В ідеальному випадку всі інструменти маркетингу повинні координуватись у рамках загальної концепції, оскільки навіть найкраща реклама не допоможе, якщо продукт поганий, ціна завищена чи продукт важко знайти у продажі (табл. 1).

За сучасних умов досить важливо для підприємств використовувати сучасні форми

**Таблиця 1. Особливості засобів впливу маркетингової комунікації**

Засоби впливу	Переваги	Недоліки
Реклама	Ефективний засіб для охоплення великої кількості споживачів. Експресивність. Здатність до вмовляння	Висока вартість. Труднощі щодо організації зворотного зв'язку
Пропаганда	Здійснюється через носія інформації, що заслуговує на довіру. Висока інформативність. Широке охоплення споживачів. Більша довіра з боку споживачів	Труднощі у налагоджуванні контактів із засобами масової інформації. Низький рівень контролю за публікаціями. Не може повторюватись
Стимулювання продажу	Ефективний засіб швидко змінити поведінку споживачів. Гнучкість. Привабливість. Інформативність	Легко дублюється конкурентами. Може бути неправильно використане
Персональний продаж	Безпосередній зворотний зв'язок. Переконливість. Можливість передачі складної інформації	Висока вартість

Джерело: [11].

маркетингу для підприємств плодоовочевої галузі, зокрема таких (рис. 1): інтернет-маркетинг, інноваційний маркетинг, аромамаркетинг. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої галузі пропонується використовувати такі сучасні види маркетингу як інтернет-маркетинг, інноваційний маркетинг, нейромаркетинг та аромамаркетинг.

Інтернет-маркетинг — це вид маркетингу, який дозволяє поєднати переваги директ-мейл та телемаркетингу. Завдяки стрімкому розвитку Інтернет, головним суб'єктом у ланцюзі створення вартості на сьогодні є кінцевий споживач, а виробники за допомогою бізнес-платформ задовольняють постійно зростаючі потреби споживача в онлайн-режимі. Водночас виробники плодоовочевої галузі ще недостатньо використовують сучасні можливості реалізації продукції.

Швидкість розповсюдження великих обсягів інформації набагато перевершує пересування людей і товарів. Створюється глобальний інформаційний простір, який швидко освоюється людською спільнотою. Отже, підприємствам плодоовочевої галузі варто звернути увагу на активне використання усіх переваг мережі Інтернет: пошук нових клієнтів, активна реклама власної продукції, створення інтернет-магазину, запуск ютуб каналу, який дозволить розповсюджувати новини про діяльність підприємства, його досягнення. Не обмежені постійно зростаючі можливості Internet дозволяють говорити про принципово новий інструмент комунікацій. Простим натисненням





**Рис. 1. Сучасні форми маркетингу підприємств  
плодоовочевої галузі**

Джерело: розроблено авторами.

кнопки мишки на банері Web-сторінки адреса-та користувач мережі може здійснити покупку, оскільки програмне забезпечення пропонує автоматичне заповнення бланка замовлення. Досить важливо використовувати і такий інструмент взаємозв'язку із реальними та потенційними споживачами продукції, як соціальні мережі.

Світова практика свідчить про те, що передові міжнародні корпорації активно використовують інструменти нейромаркетингу [12]. Нейромаркетинг вивчає споживчу поведінку, тобто мислення, пізнання, пам'ять, емоційні реакції та ін., і ставить своїм завданням прогнозування вибору споживачів. На думку Ф. Котлера, сьогодні нейромаркетинг розвинувся до повноцінного напрямку маркетингу. В основу технології нейромаркетингу покладена модель, згідно з якою основна частина (більше 90 %) розумової діяльності людини, включаючи емоції, відбувається в підсвідомій області, тобто нижче рівнів контрольованого усвідомлення [13].

Нейромаркетинг знайшов використання майже в усіх галузях промисловості, зокрема автомобільній промисловості, IT-галузі, харчовій промисловості, індустрії розваг. Cheetos The Orange Underground американський виробник закусок Фріто Лай за використання нейровізуалізації виявив, що блискуча упаковка яскравого кольору, яку вони використовували для картопляних чіпсів у 2008 році, збуджувала передню частину кори головного мозку — область, пов'язану з почуттям провини. Під час тестування іншого типу упаковки в матових бежевих кольорах із зображеннями картоплі та інших інгредієнтів, сприйнятих як здорові, ніякої активності кори такого результату не було, що спонукало Фріто Лай обрати матовий дизайн із зображенням здорових інгредієнтів [14].

Аромамаркетинг — вагомий інструмент впливу на поведінку споживача, є одним з видів нейромаркетингу, який вивчає вплив запаху на поведінку споживачів. Дослідження багатьох вчених підтверджують тісний зв'язок між запахом і пам'яттю. Запах породжує певні асоціації, що важливо під час формування стійко-

го зв'язку "запах — рекламний образ".

Досвід провідних світових компаній підтверджує: приємний запах як елемент фірмового стилю може значно збільшувати готовність клієнтів до покупки. Очевидно, що запах, поряд з дизайном,

спеодягом персоналу, рекламою, особистими продажами і сервісом є інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Існує така типологізація аромамаркетингу [15]:

1. Ароматизація приміщення чи простору — наповнення простору стандартним ароматом на вибір замовника.

2. Аромадизайн приміщення — професійний добір та створення ексклюзивного аромату, виходячи з аналізу специфіки, цілей і завдань замовника.

3. Аромаклінінг — усунення неприємних чи непотрібних запахів: запах сигарет, відходів харчової промисловості тощо.

4. Сезонна ароматизація — передбачає ароматизацію точки на певний період.

5. Разова ароматизація заходів. Найчастіше використовується під час проведення PR, BTL, Event & промоакцій.

6. Аромабрендування. Передбачає створення запланованої асоціативного зв'язку певного аромату з конкретною торговою маркою / організацією для ідентифікації продукції цієї організації, а також для відмінності товарів чи послуг цієї організації від продукції конкурентів. Головною складовою аромабрендування є розробка аромалоготипу — елементу фірмового стилю, що представляє собою специфічний аромат, використовуваний як відмінна ознака організації.

7. Арома-поліграфія. Ароматизація друкованої продукції.

8. Арома-сувеніри. Ароматизація сувенірів досить популярна, тому що є ефективним інструментом підвищення лояльності клієнтів, особливо якщо компанія "аромабрендована".

Інноваційний маркетинг — це нова концепція ведення бізнесу, яка передбачає використання в процесі розповсюдження продукції принципово нових методів, які ефективніші порівняно з традиційними маркетинговими стратегіями, охоплюють значно більший відсоток цільової аудиторії та дозволяють краще реалізовувати цілі підприємства, основними з яких є зростання обсягів продажу продукції та максимізація прибутку.

Отже, підприємства мають різні інструменти взаємодії із покупцями продукції, які можуть стимулювати збільшення обсягів реалізації продукції.

Зважаючи на вищевикладене, можна запропонувати такий алгоритм застосування маркетингу за плодоовочевої галузі (рис. 2).

Сукупність всіх методів, принципів інструментарію, що застосовується при дослідженнях на ринку плодоовочевої продукції, складають сучасну концепцію маркетингу. На першому етапі важливим є аналіз зовнішнього середовища підприємства, який включає в себе: оцінку потенційних та реальних конкурентів, аналіз потенційних споживачів продукції, аналіз можливості розширення ринку реалізації, аналіз купівельної спроможності споживачів.

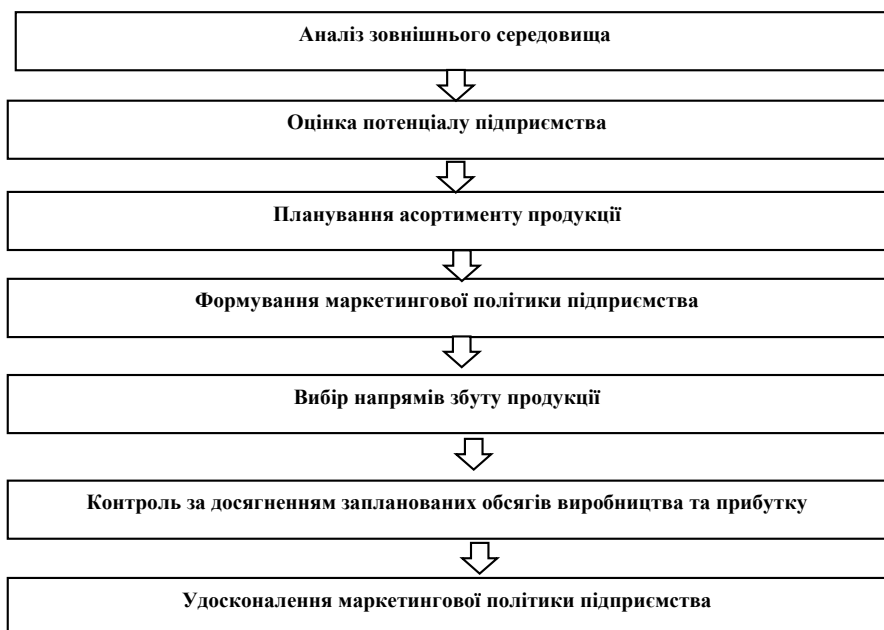
На другому етапі проводиться аналіз потенціалу підприємства плодоовочевої галузі, який має містити аналіз фінансової спроможності виробляти конкурентоспроможну продукцію, наявність в підприємства необхідних площ землі та працівників належної кваліфікації, оцінювання перспектив подальшого розвитку.

На третьому етапі менеджментом плодоовочевого підприємства планується асортимент продукції, доцільної до реалізації. Для цього доцільним є попереднє опитування потенційних споживачів продукції, виявлення тих видів продукції, які користуються найбільшим попитом та мають найвищий рівень рентабельності. Особливу увагу варто звернути на перспективи експорту продукції.

Виходячи з асортименту продукції, що планується до виготовлення, важливим є формування маркетингової політики за використання сучасних інструментів маркетингу за різними напрямками збуту.

На кінцевих етапах важливо здійснювати контроль за досягненням планових показників прибутку, рентабельності, обсягів реалізації, лояльності споживачів та виявлення подальших напрямів підвищення ефективності маркетингової політики.

Використання запропонованого алгоритму використання маркетингу підприємствами плодоовочевої галузі сприятиме підвищенню рівня



**Рис. 2. Алгоритм використання маркетингу підприємствами плодоовочевої галузі**

Джерело: розроблено авторами.

їх конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

## ВИСНОВКИ

У роботі визначено конкурентоспроможність як комплексну характеристику підприємства, що характеризує спроможність суб'єкта господарювання до ефективного використання власного потенціалу, а також спроможність вести ефективнішу діяльність порівняно з іншими підприємствами галузі. Виявлено можливості використання маркетингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої галузі.

Сформовано алгоритм використання маркетингу підприємствами плодоовочевої галузі, який сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

## Література:

1. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f70ac939826.pdf?sequence=1>
2. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры М.: Прогресс, 1982. 456 с.
3. Портер М.Э. Конкуренция. М.: Вильямс, 2001. 495 с.
4. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гумєнюк В.С. Конкурентоспроможність підприємств

ства як економічна категорія. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6. С. 116—121.

5. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Х.: ХНЭУ, 2004. 255 с.

6. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. Бизнес Информ. 1996. № 5. С. 21—23.

7. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Під заг. ред. М.І. Білявцева та В.Н. Воробйова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.

8. Розвиток системи маркетингу в овочепродуктовому підкомплексі // Агробізнес в овочепродуктовому підкомплексі України / П.П. Макаренко, В.І. Криворучко, І.Г. Кириленко, М.Х. Корецький // Агробізнес в овочепродуктовому підкомплексі України: Монографія. К.: Нива, 1997. С. 19—136.

9. Економічні основи та особливості формування ринку продуктів садівництва // Ринок фруктів і ягід / За ред. О.Ю. Єрмакова. — К., 2001. — С. 6—40.

10. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. К.: Вид-во КНЕУ, 1998. 624 с.

11. Стельмах В.С., Єпіфанов А.О., Сало І.В., Д'яконова І.І., Єпіфанова М.А. Макро- і мікроекономічні складові розвитку: монографія. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. 505 с.

12. Трайндл А. Нейромаркетинг. Визуалізація емоцій. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2007. 128 с.

13. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2010.

14. Harit Kumar, Priyanka Singh Neuromarketing: An Emerging Tool of Market Research. International Journal of Engineering Business Management. 2015. № 5 (6). С. 530—535.

15. Окландер Т.О. Інноваційні методи впливу на споживачів: аромамаркетинг. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3 (2). С. 97—101.

#### References:

1. Smit, A. (2020), "Research on the nature and cause of the wealth of nations", available at: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f70ac93982-6.pdf?sequence=1> (Accessed 25 Feb 2020).

2. Shumpeter, J.A. (1982), Teorija jekonomicheskogo razvitija: Issledovanie predprinimatel'skoj pribyli, kapitala, kredita, procenta i cikla konjunktury [Theory of economic development: A study of entrepreneurial profit, capital,

credit, interest and the business cycle], Progress, Moscow, Russia.

3. Porter, M.Je. (2001), Konkurencija [Competition], Vil'jams, Moscow, Russia.

4. Dzhezdzhula, V.V. Yepifanova, I.Yu. and Humeniuk, V.S. (2018), "Competitiveness of the enterprise as an economic category", Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii, vol. 6, pp. 116—121.

5. Ivanov, Ju.B. (2004), Konkurentosposobnost' predpriyatija: ocenka, diagnostika, strategija [The competitiveness of the enterprise: assessment, diagnosis, strategy], HNJeU, Kharkiv, Ukraine.

6. Janovskij, A. (1996), "The competitiveness of goods and producers", Biznes-Inform, vol. 5, pp. 21—23.

7. Biliavtsev, M.I. and Vorobjov, V.N. (2006), Marketynhovyj menedzhment [Marketing management], Tsent' navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

8. Makarenko, P.P. Kryvoruchko, V.I. Kyrylenko, I.H. and Korets'kyj, M.Kh. (1997), "Development of marketing system in vegetable and food subcomplex", Ahrobiznes v ovocheproduktovomu pidkompleksi Ukrainy [Agribusiness in the vegetable subcomplex of Ukraine], Nyva, Kyiv, Ukraine, pp. 19—136.

9. Yermakov, O.Yu. (2001), "Economic fundamentals and peculiarities of market gardening products formation", Rynok fruktiv i iahid [Fruit and berry market], Kyiv, Ukraine, pp. 6—40.

10. Vojchak, A.V. (1998), Marketingovyj menedzhment [Marketing Management], Vyd-vo KNEU, Kyiv, Ukraine.

11. Stel'makh, V.S. Yepifanov, A.O. Salo, I.V. D'iakonova, I.I. and Yepifanova, M.A. (2006), Makro- i mikroekonomichni skladovi rozvytku [Macro- and microeconomic components of development], VTD "Universytets'ka knyha", Sumy, Ukraine.

12. Trajndl, A. (2007), Nejromarketing. Vizualizacija jemocij [Neuromarketing. Visualization of emotions], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.

13. Kotler, P. Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2010), Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.

14. Kumar, H. and Singh, P. (2015), "Neuromarketing: An Emerging Tool of Market Research", International Journal of Engineering Business Management, vol. 5(6), pp. 530—535.

15. Oklander, T.O. (2011), "Innovative methods of influencing consumers: aromarketing", Marketynh i menedzhment innovatsij, vol. 3 (2), pp. 97—101.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2020 р.

УДК 005.73:35.075.5:008(100)

**М. А. Місевич,**к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування імені М. П. Поліщука,  
Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

ORCID ID: 0000-0002-2018-4834

**Т. В. Дідковська,**магістрант кафедри менеджменту організацій і адміністрування імені М. П. Поліщука,  
Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

ORCID ID: 0000-0002-3367-2650

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.56

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ

M. Mysevych,

PhD in Economics, assistant professor of the Department of management organizations  
and administration by M. Polishchuk, Zhytomyr National Agroecological University. Zhytomyr

T. Didkovska,

Master of the the Department of management organizations and administration by M. Polishchuk,  
Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr

### EUROPEAN EXPERIENCE IN CULTURAL MANAGEMENT

У статті досліджується зарубіжний досвід управління та основні моделі управління сферою культури країн ЄС. Досліджується декілька основних векторів участі держави в управлінні культурною політикою зарубіжжя. Представлено результати дослідження досвіду управлінської діяльності в сфері культури країн Західної Європи. Визначено пріоритетні напрями державної підтримки мистецької сфери. Визначено перспективи подальших досліджень у напрямі управління сферою культури зарубіжжя. Досліджено, що менеджмент у сфері культури Великобританії вважається одним із наймобільніших. Досліджено поняття "Нова культурна політика", яке має розвиток у Західній Німеччині. Визначено Францію як державу, що вважає культуру своїм національним надбанням, де, використовуючи досвід інших країн, стали більше уваги приділяти таким формам взаємовідносин культури і бізнесу, як спонсорство та філантропія. Визначено, що управлінська система Фінляндії є найбільш складною та численною в культурі. Досліджено законодавство у сфері культури країн ЄС. Дали визначення різних підходів до викликів, які поставили сучасність перед культурною.

The article examines the international management experience and basic models of management in the sphere of culture of the EU countries. Examines some of the main vectors of state involvement in the management of cultural policy abroad. Presents results of a study of managerial work in the cultural sphere of Western Europe. Identifies priority directions of state support art area. Researched cultural practices of institutions of culture and art, defined by their place in the management structure. Study of the specifics of management of ancient Egypt, Rome, the early middle Ages, the Renaissance. Dosis "Barometer of cultural policy", which notes that respondents are the number one problem noted the low priority of culture in the government budgets. Moreover, this statement has United residents and "Old" Europe and post-socialist countries. Dosis the current state and the specificity of culture. Considered the modern concept of management of personnel development in the sphere of culture in the EU. Summarized features of management of staff development of cultural institutions. Also represented certain elements of the forms of financing of cultural institutions abroad. Investigated how to distinguish between sponsorship and patronage in Western countries. Determined from this study and prospects for further research in the direction of management in the sphere of culture abroad. The



management in the sphere of culture the UK is one of the most mobile. Investigates the concept of "New cultural policy", which had the concept in West Germany. Defined France — a country that considers culture as their national heritage, using the experience of other countries began to pay more attention to such forms of interaction between culture and business sponsorship and philanthropy. Research cooperation of commercial entities and cultural organizations in Denmark. It is determined that the management system of Finland's most complex and numerous in culture. Research the legislation in the sphere of culture of the EU. They gave a definition of different approaches to the challenges that modernity has given to culture. The conclusions from this study and the prospects for further exploration in this area are outlined.

*Ключові слова: сфера культури, управління, форми, моделі фінансування, заклади культури, країни ЄС.*

*Key words: culture, governance, forms, financing models, cultural institutions, EU countries.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ, НИНІШНІЙ СТАН І СПЕЦИФІЧНІСТЬ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ЯК КОМПЛЕКСНОГО ЯВИЩА ТА ЇЇ ВИРІШЕННЯ**

На сучасному етапі соціально-економічних змін, які відбуваються в світі, модернізації й трансформувannya більшості сфер людського життя загалом, соціуму необхідно вирішення викликів, які диктує глобалізація суспільства. Нинішній стан і специфічність розвитку культури як комплексного явища, значно актуалізувала проблему взаємодії та співвідношення основних тенденцій: вивчення та збереження усталено-традиційної форми управління об'єктами культурної діяльності, яка формувалася попередніми десятиліттями. З іншого боку, пошук інноваційних систем оцінки, управління та розвитку базової мережі вже існуючих закладів культури.

Підхід, за якого шириться розуміння про культуру, як фактор, який сприяє розвитку національної ідентичності та добробуту соціуму, давно побутує в країнах Європейського Союзу. Аксиомою є твердження, що розвиток, навчання та стимулювання персоналу забезпечать підприємству конкурентну перевагу на ринку.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

В останні роки з'явився певний масив наукових праць, присвячених даному питанню. Зокрема, світовий досвід управління персона-

лом висвітлювали українські та зарубіжні дослідники: О. Антонюк (2011), О. Безгін (2011), Є. Грязнова (2019), М. Драгичевич-Шешич (2000), О. Кузьмук (дата звернення: 15.02.2020), Р. Краснобаєв (2019), Ж. Кулагіна (2019), Д. Мочалов (2011), Л. Танюк (2020), Н. Фесенко (2015), І. Хангельдієва (2012).

І, звичайно, варто зазначити, що великою популярністю користуються праці художнього змісту: О. Міщенко, О. Штейнберг "Останній імпресаріо Сол Юрок" та підручники М. Поплавського ("Менеджер культури", 1996 та "Азбука паблік рілейшнз", 1997).

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Основною метою статті є представлення результатів дослідження досвіду управлінської діяльності в сфері культури країн Західної Європи.

Все вищевикладене обумовило такі завдання:

— розглянути сучасні концепції управління розвитком персоналу в сфері культури в країнах ЄС;

— узагальнити особливості управління розвитку персоналу закладів культури.

Об'єктом дослідження є моделі управління сферою культури країн ЄС.

Предметом дослідження обрано зміст, форми та методи управління.

Тематика статті передбачає застосування спеціальних методів дослідження, а саме:

— теоретичне узагальнення (для уточнення процесу управління розвитком персоналу);

— статистичний аналіз (для вивчення, групування та порівняння даних з метою дослідження тенденцій розвитку ринку).

# ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поняття "менеджмент" далеко не нове у всесвітній історії: вже відома специфіка менеджменту древнього Єгипту, Риму, раннього Середньовіччя, епохи Відродження [Kovalenko]. З розвитком ієрархічного устрою суспільства традиція управління ним стала звичним явищем: при дворах фараонів існували школи чиновників. Вони називалися номархами — керівниками номів (адміністративних регіонів Єгипту) і мали бути виключно порядними і чесними людьми. Джерелом навчання культурі управління були "Повчання Птаххотепа" (головна думка — повага до володаря, засудження жадібності і користолюбства), "Повчання гераклепольського царя своєму сину Мерикара" (поради поки що невідомого царя своєму нащадку як потрібно управляти військом та цивільним населенням, як карати, не принижуючи і як принизити покаранням) [4, с.49]. "Звід законів царя Хаммурапі" Древнього Вавилону теж є неабиякою пам'яткою менеджменту. Індійська ієрархічна система з жорстким розподілом на варни стала праобразом децентралізованої системи, за якої влада верховного правителя не була абсолютною, а логічно розподілялася між чиновниками. Полярна і гармонічна водночас система китайського вчення про "їнь" і "ян" з "Книги перемін" описує рівновагу і впорядкованість суспільства. Яка досягається у разі допомоги діяльності людини [Ibidem]. Феодальна середньовічна Європа характеризується появою жорсткої стратифікації суспільства, що посилилася з утворенням королівств. Менеджмент цих адміністративних утворень мав релігійне забарвлення, адже базисом держави була релігія. Система управління Європи змінювалася паралельно із змінами устроїв держав. Відродження чи не вперше "усвідомило" взаємозалежність рівня культури і економічного розвитку держави: розвал феодалізму, зародження перших паростків ринкової системи і звернення до творчого насліддя Еллади. Саме тоді Н. Маккіавеллі написав свій трактат "Государ" (в деяких перекладах "Державець"). У творі дано опис володаря, який може покінчити з міжусобною війною і загартувати ззовні. Він має бути хитрим, віроломним і жорстоким тираном. Бо в іншому випадку піддані його знищать. До управління варто допускати тих, кого варто знищувати в майбутньому — людина, яку тільки образили, зможе помститися... Сучасні історики й політологи констатують, що в "Государі" вперше було поставлено проблему, яка не вирішена й понині: чи може той, хто править бути моральним? Сьо-

годні ті, хто управляють умами або ресурсами світу поступками тільки підтверджують цинічний реалізм філософа [3].

Принципові ідеї залежності доходів персоналу, підприємства та суспільства від природних здібностей, знань і навичок людей висловив А. Сміт.

У більш пізній історії розвитку управління існувало декілька потужних шкіл:

— школа наукового менеджменту Ф. Тейлора. Вивчення фізичних можливостей людини, умови підвищення продуктивності праці в умовах капіталістичних відносин стали підвалинами його досліджень. Недолік концепції — бюрократизація практично повністю виключала особистісний і творчий потенціал персоналу.

— адміністративна школа управління А. Файоля. Він диференціював діяльність підприємства на технічну, комерційну, фінансову, бухгалтерську, адміністративну, захисну сторони. Кожна із сторін передбачала свій принцип управління. Власне, вони актуальні для менеджменту будь-якої сфери, бо не втратили актуальності й сьогодні:

- розподіл праці;
- влада = відповідальність;
- дисципліна;
- єдність командування;
- загальні інтереси вище власних;
- винагорода по труду;
- централізація і децентралізація;
- ієрархія керівництва;
- порядок;
- справедливість;
- тяглість персоналу;
- ініціатива;
- корпоративність персоналу [2, с. 12];

— школа неокласичного менеджменту Е. Мейо, Г. Мюнстерберга, М. П. Фолетт критикувала принципи школи Тейлора за нівелювання людської особистості. Саме вони довели, що основою і стимулом трудової діяльності індивідууму є його потреби. В майбутньому А. Маслоу на основі цієї концепції створив свою знакову "Піраміду потреб";

— поведінкова школа (або школа біхевіоризму) базувалася на логіці людських відносин і стверджувала залежність поведінки людини від її зовнішніх стимулів;

Моделі трудової поведінки успішно досліджував Д. Макгрегор, якому належать знамениті теорії "Х" та "Y" — узагальнені підходи до управління персоналом. Доповненням до типології "ХY" є теорія "Z" професора Каліфорнійського університету В. Оучі. Теза японських

менеджерів "Ми усі — одна сім'я. Можна змінити прізвище, та ім'я, але не можна змінити корпорацію" довгий час побутувала в менеджменті й США, але виявилася занадто відмінною своєю ментальністю [10].

Отже, любі блага (в тому числі й розвиток держави) залежать від людського капіталу. Очевидно, що капітал перед тим, як примножувати, потрібно отримати. Також закони діалектики свідчать, що перш, ніж отримати, треба вкласти. Інвестування в майбутньому компенсуються значнішим потоком доходів. І культура є одними з наріжних каменів розвитку.

Європейський досвід засвідчує, що культура існує завдяки саморозвитку, але за міцної підтримки держави (зокрема, в Швеції). В Німеччині державним коштом, який виділяє центральна влада субсидуються ефіри радіостанцій німецькомовного культурного продукту (насамперед — музичні FM-студії) та закордонні культурні заходи за участі знакових для держави академічних колективів (особливими перевагами у фінансуванні користуються опери та симфонічні оркестри). Але всі інші рішення у сфері регіональної культурної політики повністю належить регіональній адміністрації. Центральний уряд виконує допоміжні координуючі функції у державах з федеративним адміністративним устроєм (як-от: Бельгія, Австрія, Швейцарія).

Зарубіжні дослідники виокремили декілька основних векторів участі держави в управлінні культурною політикою:

- збереження культурної спадщини (музейні колекції, історичні будівлі, живопис, фольклор тощо);
- розповсюдження мистецького продукту (фінансування гастролей, виступів на фестивалях, вистав; субсидування вартості квитків, видавничої та медіа діяльності);
- творчість (роботу митців, іншого персоналу, який бере участь у творчому виробництві);
- підготовка менеджерів для галузі культури;
- мистецька освіта [7].

The Budapest Observatory of cultural (Будапештська обсерваторія культури) у рамках дослідження "Барометр культурної політики" відзначає, що респонденти проблемою номер один відзначили низький пріоритет культури в урядових бюджетах (46 %). Причому це твердження об'єднало мешканців і "Старої" Європи, і постсоціалістичних країн. Незважаючи на великий розрив між сумами, які виділяють уряди "Старої" та "Нової" Європи (відповідно, 720 і

56 млрд. євро), на Заході створюють фонди "вирівнювання", які за допомогою спеціального менеджменту стають донорами для культурних програм: згадаємо "музейну революцію" в Польщі [9]. Слід зазначити, що Структурний фонд ЄС (саме цей орган фінансував музейний стартап) виділив фінанси не просто так: менеджери фонду вивчили культурну та економічну ситуацію в країні і рекомендували підтримку грошима музейної справи. В резюме було підкреслено, що Польща належить до так званих EAGLEs (Emerging And Growth-Leading Economies), що розшифровується як "швидко зростаюча економіка", або "економіка, що розвивається". Навіть більше, її економічне зростання з дев'яностих років постійно підтримується на високому рівні.

Країни Балтії, зокрема Латвія, широко використовують спонсорський формат фінансування в напрямі брендінгу: банк Rietumu створив однойменний фонд допомоги, фінансує театральні, виставкові та інші арт-проекти.

Державне законодавство підтримує приватну ініціативу: саме в цій пострадянській країні ще з 1995 року працює закон, згідно з яким весь приватний капітал, який надає спонсорську підтримку театрам, музеям, школам мистецтв, має право на повернення до 85 % податкових платежів від сум, пожертвованих бюджетним установам. Але податкова пільга не має перевищувати 20 % від загальної суми податку. Однак зауважимо, що широке стимулювання приватної ініціативи щодо фінансової допомоги культурі здебільшого характерне саме для пострадянських країн. Заклики допомогти мистецтву і культурі важко уявити, наприклад, в Британії чи Франції — меценатські та спонсорські традиції там давні й усталені. Тому ніяких спеціальних і великих переваг щодо податків там немає (особливо у спонсорів).

Загалом у країнах Заходу розрізняють спонсорську і меценатську допомогу: податкові закони не передбачають особливих пільг для спонсорів, але враховують витрати на рекламу та інші маркетингові заходи, тим самим включаючи широкі можливості для скорочення частини доходу.

Менеджмент у сфері культури Великобританії вважається одним із наймобільніших. Він спирається на постійний безперервний моніторинг і аналіз результатів діяльності культурних інституцій. Результати подаються в Кабінет Міністрів, який і формує фінансову політику в культурі. Важко сказати, якій моделі фінансування надається перевага: застосовується "метод протягнутої руки", "зустрічного фінансу-



вання" т. ін. Додамо, що зміни в культурній політиці країни законодавчо закріплені постановами Кабінету Міністрів. Парадокс, але деякі економічні теорії в умовах британського менеджменту спростовуються: все частіше пропозиція там породжує попит. Правда, менеджери старої школи говорять, що таке можливо тільки за часів економічної стабільності.

Ця думка є справедливою, бо така гнучкість стала результатом подолання кризи в країні. М. Тетчер у 1979 р., на піку фінансового дефіциту, "запропонувала" суттєві зміни в політиці, пов'язані зі скороченням державних витрат на культуру:

- розвитку менеджерів нової формації, розширення їх компетенції;
- розвивати діяльність, спрямовану на отримання власних прибутків закладів культури;
- залучення ресурсів приватного сектору.

Історія свідчить, що культурне "пробудження Британії" було болісним, і неоднозначним. Дефіцит ресурсів вимагав власної ініціативи, знань законів економіки, психології. Аргументи щодо підтримки "культури заради милосердя" були відкинуті.

Незабаром (1983 р.) у Лондоні почало працювати агентство "Art and Business" під орудою театрального менеджера К. Твіді. Сьогодні членами агентства є майже 300 провідних комерційних структур. Ці організації контролюють 10% коштів, які йдуть на фінансування потреб культури. А на початку своєї діяльності засновник агентства в намаганні об'єднати зусилля причетних до проблеми, запропонував таке:

- "We take money & we make money": держава дає гроші культурі, культура допомагає залучити гроші бізнесу для культури;
- бізнес вкладає гроші в культуру, і отримує рекламу, промоушн, можливість розвитку, дохід, а, значить, — гроші;
- аргумент для культури: підтримка зі сторони бізнесу не заміняє, а доповнює державне фінансування [6].

З часом стало зрозуміло, що експеримент увінчався успіхом, а досвід агентства почали використовувати навіть в сферах, далеких від культури. І якщо британське гасло звучить "Підтримка культури може бути взаємовигідною", то американці керуються принципом "Підтримуючи культуру, ви допомагаєте суспільству". Тому можемо зробити висновок, що англіїці є прибічниками спонсорського характеру фінансування культури. В той час, як за океаном перевагу надають меценатству. Там же досить поширене поняття "філантропія", за якої кошти передаються без очікування віддачі.

Американське суспільство вважає, що культура має бути вільною і незалежною від держави. Тому при кожному закладі культури існує своя опікунська рада.

Історично сталося так, що Німеччина довгий час складалася з десятка незалежних феодальних держав, міст потім князівств, які одноосібно вибудовували свою власну культурну політику на основі різних культурних традицій та створювали різні культурні установи. Традиція незалежного вирішення і фінансування нагальних питань кожної із земель збереглася навіть після заснування Німецького Райху (1871 р.). І хоча влада політична перейшла до уряду, регіональна культура була "у віданні" ландтагів. Після приходу до влади нацистів, у Німеччині почався найглухіший в історії антракт. Післявоєнна відбудова не вважала пріоритетом культурне будівництво, проте на початку 60-х років як частина демократизації суспільства (мова йде лише про Західну Німеччину) в суспільство входить поняття "Нова культурна політика". Вона передбачала, що мистецтво повинне було стати доступним для всіх членів суспільства, наскільки це можливо. Тому в країні розпочався справжній культурний бум: величезне розширення культурних заходів, розвиток закладів культури, поява численних нових напрямів розвитку культурної галузі. В цей час державне фінансування було практично тотальним — заклади культури, "понівечені" владою нацистів, лежали в руїнах в прямому і переносному сенсі.

Після початку 1980-х р. цілі культурної політики змінюються. Німці мов би "згадали" свої віковічні надбання в сфері культури, тому почали розглядати мистецтво як фактор розвитку промисловості, бізнесу і привабливості країни для туристів та іноземних інвестицій [1]. Варто зауважити, що фінансування культури в країні досі децентралізоване: хоча в уряді є посада Державного міністра у справах культури та ЗМІ, в Конституції країни зафіксовано, що культура — справа німецьких земель, які мають суверенітет у галузі культури. Однак керівництво країни на федеральному рівні дбає про привабливість країни для світу за допомогою органів-посередників. Саме такими є "Інститут Гете" чи "Інститут міжнародних культурних зв'язків" (IFA). Хоча задачі в них різні ("Гете-інститут" організовує мистецькі заходи, курси німецької мови; діяльність IFA направлена міжнародний культурний діалог), фінансуються вони Міністерством закордонних справ (зауважимо, що в країні фінансову діяльність у сфері культури здійснюють не



тільки відповідні органи, а й інші міністерства: Федеральне міністерство оборони Німеччини разом із Бундесвером фінансують військові оркестри, навчання майбутніх керівників військових оркестрів у відповідних навчальних закладах).

Державою, яка вважає культуру своїм національним надбанням, була і залишається Франція. Її політику можна охарактеризувати як "Культура — наше все". Важко назвати хоч одного монарха, який би не оточував себе геніальними мислителями, митцями т.ін. Зауважимо, що часто ці генії були простого роду (наприклад, Ж.-Б. Люлі, кухар, потім скрипаль королівського оркестру, композитор, балетмейстер). Державні культурні установи отримують 100% фінансування. Додамо, що держава не втручається в заробітки великих і знаних установ (наприклад, музей Лувр в обмін на значну суму в декілька сотень мільйонів погодився надавати для експозиції в Абу-Дабі колекції із своїх сховищ і консультувати місцевих та іноземних менеджерів щодо управління подібними закладами).

На перший погляд — тотальне фінансування державою культури є абсолютно позитивним явищем. Проте кризові явища в європейській економіці показали керманічам держави, що крім державної, має бути ще й інша кишеня для підтримки сфери. Після виходу з кризи, у Франції почали використовувати досвід інших країн і стали більше уваги приділяти таким формам взаємовідносин культури і бізнесу як спонсорство та філантропія (філантропія "розквітла" в Середньовіччі саме у Франції).

У Нідерландах найбільша частка фінансування сфери культури належить муніципалітетам.

Потужна співпраця комерційних структур та культурних організацій в Данії є пріоритетом менеджменту культури. Відповідним є і очікуваний результат співпраці: місцеві менеджери арт-середовища відрізняються відмінним знанням ринку, практичними бізнес-навичками, вмінням шукати творчі підходи та культурні компетенції у розробці продуктів і послуг для масового ринку. Саме ці топ-менеджери сфери культури поставили амбітну мету: максимальне зниження державного фінансування і налагодження системи приватної матеріальної грошової допомоги (з відповідним зниженням розміру податків) практично всім арт-платформам. Данські Міністерство культури та Міністерство економіки створили цікавий симбіоз — Центр культури та економіки досвіду.

Важко сказати, чим і коли закінчиться цей проєкт співпраці, проте видатки на культуру збільшилися на 300 000 датських крон [9].

Проте найбільш складною та численною у культурі є управлінська система Фінляндії. Але саме там найбільш яскраво проявив себе принцип "витягнутої руки" (словосполучення не означає жебракування, а допомогу у вигляді дотації — у випадку, коли гроші, які виділено державою розподіляє незалежний колегіальний орган). Цей метод є складовою політики децентралізації. Великими джерелами дохідної частини для культури в країні є фінська національна лотерея Veikkaus. Не стоїть осторонь і держава — Міністерство культури значними асигнуваннями підтримує національні мистецькі установи. Муніципальні центри культури фінансуються у вигляді дискреційних державних субсидій.

Звичайно, що існують інші моделі фінансування. В більшості країн ЄС підтримується регулятивна модель культурної політики: центральні органи влади фінансують як регіональні, так і муніципальні програми. Проте не більше, ніж 50 % від загальної вартості цієї програми. Решту коштів повинна забезпечити місцева влада, фонди, корпорації, спонсори або меценати. Виробилася навіть доволі цікава схема: місцева влада має право започаткувати культурний проєкт, а держава долучається до фінансування. Але ні в якому разі не підміняє її.

Також існує метод "зустрічного" фінансування: держава може виділити чималі кошти (від 5 до 250 тис. фунтів) на проєкт, проте його організатори в майбутньому мають сприяти фінансуванню іншого задуму.

Успішно функціонує в країнах Західної Європи й метод "оцінка рівного" — оцінку майбутньому продукту композитора дають тільки композитори, відповідно й художники оцінюють працю свого колеги-художника [1, с. 13].

Є й таке поняття, як "цільове фінансування" — не так давно влада Франції виділила значні кошти для підтримки національного кінематографа, урізала квоти закордонних фільмів, встановила процент трансляції іноземної музики на радіо і телебаченні. Нинішній рівень французького кіно показує, що політика цільового фінансування у поєднанні з жорсткою позицією влади щодо розвитку національного культурного продукту принесла значні позитивні результати.

Фінансово-економічна криза початку 2000-х років, як зазначають аналітики, практично не торкнулася обсягів фінансування культури. При тому частка держави знизилася. Причина

відносної стабільності полягає в тому, що більшість країн ЄС створюють умови для багатоканальних грошових надходжень. Тому заміна джерел фінансування сприяє модернізації розвитку культури.

Вже було зауважено, що сфера культури є сферою переважно некомерційної діяльності, а її продуктом є нематеріальні блага. Вони стосуються феномену пізнання, мислення, сприйняття. На відміну від продуктів матеріального виробництва, які знищуються в процесі використання, культурні цінності в процесі споживання нарощують свою цінність і соціальну значимість. З причин публічності, культура має явно виражений рекламний потенціал, можливості для формування і поширення позитивного іміджу регіону або країни. Розуміння специфіки творчої праці і кінцевого продукту органами влади за рубежем сприяє тому, що сфера культури там користується значними податковими преференціями. Податкові пільги для "донорів" сфери культури стали застосовуватися ширше, коли збільшення дефіциту бюджету в багатьох країнах змусило переорієнтувати державну політику від використання прямих інструментів регулювання економіки до непрямих. Пільги для платників податків спрямовуються на стимулювання росту культурного продукту.

Законодавство у сфері культури ЄС у кожній країні має свої відмінні риси. Це пояснюється багатьма чинниками: традицією, загальним станом розвитку суспільних відносин, загальним станом законодавства. Наприклад, шведське законодавство культурну сферу регулює тільки двома законами: про збереження національної культурної спадщини та про державні бібліотеки. В Угорщині взагалі відсутнє законодавство щодо культури, а є лише положення конституції. В країнах Балтії, Франції, Україні поле законодавчого врегулювання досить широке. Загалом обсяги законодавчого поля держав ЄС можна диференціювати на дві категорії:

— країни із сталим законодавством у сфері культури (зміни відбуваються тільки в поправках до існуючих законів);

— країни, що орієнтуються на загальноєвропейські тенденції і прагнуть створити нове законодавство (Польща, Литва, Латвія, Естонія).

Політика сприяння спонсорам сфери культури відображається у ставках ПДВ: у Бельгії для більшості культурних продуктів (журнали, книжки, оригінальні твори образотворчого

мистецтва, квитки на мистецькі заходи, авторські права тощо встановлено 6 % (із середньою ставкою ПДВ 21 %), періодичні видання Італії взагалі звільнено від сплати ПДВ. Латвія взагалі може "похвалитися" нульовою ставкою ПДВ (із середньою 18%) до бібліотечних послуг, театральних вистав, освітньої та наукової літератури, першого видання творів латиської літератури, видань для дітей, що друкуються в Латвії [1].

Дослідники відзначають також різницю у підходах до викликів, які поставила сучасність перед культурою. Зокрема в країнах Західної Європи стурбованість викликають такі чинники, як скорочення доступного поля ресурсів культурного розвитку на рівні муніципальному, набуття маргінального характеру гуманітарними дисциплінами в освітньому курикулумі. На європейському Сході переймаються занадто частим і надмірним втручанням політикуму в питання культури, залежність її від забаганок керівництва, значна ієрархія в сфері управління, непрозорість дохідної частини та її розподілу. В деяких пострадянських країнах ще й досі не ліквідовано "залишковий принцип" фінансування, незрозуміла політика ціноутворення послуг та інше.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

— система менеджменту сфери культури країн ЄС є сталою і знаковою для розвитку економіки відповідних держав;

— управління в сфері культури різних держав є неоднорідним в сенсі законодавчого забезпечення;

— сфера культури країн Західної Європи фінансується як державою, так і приватними структурами;

— культура країн Європи підтримується значними податковими преференціями для благодійників, що пояснюється розумінням специфіки творчої праці та особливим суспільним значенням створюваного культурного продукту;

— система податкових пільг у сфері культури країн ЄС є багаторівневою і гнучкою, що дозволяє заохотити до фінансових дотацій приватні донорські структури;

— культура країн Заходу практично позбавлена втручання з боку політикуму та адміністрацій різних рівнів, що дає свободу, можливість і простір для творчого зростання, а отже, сприяє розвитку країни загалом.

Невелика за обсягом стаття не може загальною представляти весь спектр зарубіжної управлінської науки, проте можемо в підсумку стверджувати, що вивчення європейського досвіду і традицій менеджменту культури допоможе реорганізувати систему управління культурою нашої держави.

#### Література:

1. Безгін О. Культурна політика та мистецька освіта: Інститут культурології НАМ України 2013. — 176 с. Моделювання процесів / кол. авторів: кер. Безгін О., Бернадська А., Кочарян І., Успенська О. Ю.
2. Грибов В.Д. Менеджмент 2007. — 208 с.
3. Дубинянський М. Никколо Маккиавеллі: Політика без прикрас. Личности. — 2008. — 5, (15), 71—85 с.
4. Коваленко Е.Я. Специфика культуры менеджмента Древнего Востока. Academy. 2018. — 9, (36). 49—50 с.
5. Коваленко Е.Я. Особенности культуры менеджмента Средневековья. Наука, техника и образование. 2018. — 7, (48). 69—70 с.
6. Креативна економіка: як хендмейд здатний вивести Україну в лідери на світовому ринку. URL. Gosvitlo.org.ua
7. Востряков Л.Е. Культурная политика: концепции, понятия, модели [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.cpolicy.ru/analytics/80.html>
8. Газета "День". Про те, як польські стартапи змінюють світ [Електронний ресурс]. (Адресу взято з дзеркала). — Режим доступу: <http://m.day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/pro-te-yak-polski-startapy-zminyuyut-svit>
9. Ресурсна пастка: як знайти гроші на культуру і нікого не образити [Електронний ресурс]. (Адресу взято з дзеркала). — Режим доступу: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/the-resource-dilemma>
10. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf)

#### References:

1. Bezghin, O. (2013), Kul'turna polityka ta mystets'ka osvita [Cultural policy and art education], Instytut kul'turolohiy NAM Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
2. Hrybov, V.D. (2007), Menedzhment [Management], KNORUS, Moscow, Russia.
3. Dubynianskyj, M. (2008), "Niccolo McKiavelli: An unadorned policy", Lychnosty, vol. 5, (15), pp. 71—85.

4. Kovalenko, E.Ya. (2018), "The specifics of the culture of management of the Ancient East", Academy, vol. 9, (36), pp. 49—50.

5. Kovalenko, E.Ya. (2018), "Features of the management culture of the Middle Ages", Nauka, tekhnika y obrazovanye, vol. 7 (48), pp. 69—70.

6. Ukrains'kyj tsentr hromadians'kykh initsiatyv Svitlo (2020), "Creative Economy: How Handmade Can Lead Ukraine into Global Market Leaders", available at: [Gosvitlo.org.ua](http://Gosvitlo.org.ua) (Accessed 20 Feb 2020).

7. Vostriakov, L.E. (2020), "Cultural policy: concepts, concepts, models", available at: <http://www.cpolicy.ru/analytics/80.html> (Accessed 20 Feb 2020).

8. Nej, P. (2015), "About how Polish startups are changing the world", available at: <http://m.day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/pro-te-yak-polski-startapy-zminyuyut-svit> (Accessed 20 Feb 2020).

9. Skyba, M. (2016), "A resource trap: how to find money for culture and offend no one", available at: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/the-resource-dilemma> (Accessed 20 Feb 2020).

10. Stel'mashenko, O.V. (2012), "Assessment of development of the personnel of the enterprise", available at: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Tiru/2012\\_33/Stelmash.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf) (Accessed 20 Feb 2020).

Стаття надійшла до редакції 24.02.2020 р.

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73



УДК 631.158:331.101.3

В. І. Літвінов,  
старший викладач кафедри обліку і аудиту,  
ВП НУБіП України "Бережанський агротехнічний інститут"  
ORCID ID: 0000-0003-2826-0819

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.64

## **МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ ПРАЦІ**

V. Litvinov,  
Senior lecturer of the Department of Accounting and Audit of the Separated unit of the National  
University of Bioresources and Natural Resources of Ukraine "Berezhany Agricultural Institute"

### **MODELING OF STAFF FINANCIAL INCENTIVE SYSTEMS FOR THEIR EFFECTIVE WORK AT AGRICULTURAL ENTERPRISES**

У статті розглянуто питання моделювання обсягів матеріального стимулювання персоналу у сільськогосподарських підприємствах на засадах використання виробничої функції Кобба-Дугласа, що включає фактори капіталу, праці і землі. Проведено кореляційно-регресійний аналіз і визначено залежність обсягів виробництва і фінансових показників сільськогосподарських підприємств від обсягів праці та витрат на оплату праці у поєднанні із іншими факторами. Результати моделювання показали, що на цьому етапі розвитку аграрних підприємств стимулювання працівників до збільшення обсягу праці буде малоефективним, зважаючи на недостатній рівень капіталозабезпеченості і обмеження можливостей до збільшення виробничих площ. Низька мотиваційна ефективність характерна також для премій і доплат працівникам. Натомість збільшення фонду заробітної плати, поруч зі скороченням кількості працівників, оптимізацією робочого часу, збільшенням виробничих потужностей та інвестицій забезпечать максимальний приріст обсягів виробництва і фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств.

The article deals with the issue of modeling the volume of material incentives for personnel in agricultural enterprises based on the use of the Cobb-Douglas production function, including factors of capital, labor and land. At the same time, the list of productive and factor traits was determined, correlation-regression analysis was carried out and dependence of agricultural production volumes and financial indicators on labor volumes and labor costs combined with other factors was determined.

The simulation results made it possible to form seven correct equations of the production function that meet the adequacy criteria and can be used to model the performance indicators depending on the change of factor characteristics. For each model, according to the coefficients of elasticity, the strength and direction of the influence of the factors on the performance indicators are characterized.

Accordingly, it is believed that at this stage of development of agricultural enterprises, stimulating workers to increase the volume of labor will be ineffective, given the insufficient level of capital resources and limited opportunities to increase production space. Low motivational efficiency is also characteristic of bonuses and bonuses to employees. Instead, directing the costs of wage increases will provide a significant direct increase in output and financial performance.

It is important to note that the increase in labor costs in different models is combined with such important conditions as: reducing the number of employees and optimizing working hours, increasing production capacity and investment, reducing the role of material costs and costs of maintenance of land resources and more. In view of this, financial incentives to work in agricultural enterprises should be coordinated with other production and economic processes. Only under this condition will they have a real impact on the employees and allow for better results.



On the basis of the obtained results, a formula for calculating the size of labor volume and labor costs necessary to obtain the desired volume of production and profit from the sale of products is proposed. The use of this formula to solve applied problems creates the prospect of our further research.

*Ключові слова: стимулювання праці, мотивація, обсяг праці, витрати на оплату праці, моделювання, кореляційно-регресійний аналіз, виробнича функція Кобба-Дугласа.*

*Key words: stimulation of work, motivation, volume of work, salary expenses, modeling, correlation-regression analysis, Cobb-Douglas production function.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Мотиваційні процеси у сільськогосподарських підприємствах є досить складними і перебувають у тісній залежності із великою кількістю чинників, що формують виробничі, соціальні, економічні, організаційно-правові, природо-кліматичні та інституційні умови праці. Кожен із них впливає на характер праці, її обсяг та продуктивність, а в сукупності вони забезпечують процес виробництва. В такому контексті вплив мотивації праці на результати діяльності підприємств галузі не може розглядатися відокремлено від інших факторів виробництва — капіталу, праці, землі, підприємницьких здібностей, науково-технічного прогресу, екологічної складової тощо. Праця виступає лише одним із чинників, який вносить свій вклад у загальний результат.

З точки зору мотивації важливо визначити, який саме вклад забезпечує праця і як зміниться результат виробництва за умови збільшення обсягу чи якості праці. Розуміння цього, дозволить сформулювати раціональну систему мотивації, яка зможе адекватно реагувати на збільшення витрат на оплату праці. Тобто в умовах нестачі засобів виробництва, земельних чи інших ресурсів, існуватиме дуже низька імовірність того, що ріст витрат на мотивацію праці призведе до росту обсягу виробництва. Таким чином, виникає доцільність формування універсальної економіко-математичної моделі, яка дозволить обґрунтувати раціональне кількісне співвідношення праці та інших факторів виробництва.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблеми мотивації праці у сільському господарстві формують цілісний комплекс наукових завдань, що широко досліджуються у вітчизняній науці. Так, заслуговують на увагу теоретичні і прикладні розробки зазначеної

проблеми, сформовані в працях В. Андрієнка, Д. Богині, В. Дієсперова, О. Єрмакова, Й. Зіновчука, Є. Ланченка, Ю. Лупенка. Економіко-математичне моделювання процесів оплати праці в сільському господарстві формує окремий напрям дослідження, що розглядається в працях О. Проскурович, М. Ястремського, Л. Сороки, Я. Зубрицької, Р. Кубової, В. Ковальова та О. Атаєвої. Проте, зважаючи на динамічні процеси і регіональні особливості сільськогосподарських підприємств, удосконалення потребує в першу чергу методика дослідження процесів матеріального стимулювання праці. Не меншу актуальність мають також проблеми застосування отриманих моделей в цілях оптимізації мотиваційних систем на підприємствах сільськогосподарської галузі.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Головна мета статті полягає у формуванні моделі, яка б характеризувала вплив фактору праці у будь-якому вимірі на результати діяльності сільськогосподарських підприємств у поєднанні з іншими факторами виробництва. Водночас повинні бути вирішені такі завдання: встановлено доцільність збільшення обсягу праці, а також визначено ступінь впливу витрат на оплату праці з позиції покращення результатів діяльності підприємств галузі.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Одним із інструментів методики дослідження впливу факторів на результат є так звана виробнича функція. Вона є різновидом стохастичних функцій і використовує методичний апарат кореляційно-регресійного моделювання. Виробнича функція досліджує залежність кінцевого виходу продукції чи її вартості від використання різних факторів виробництва, конкретних видів ресурсів і затрат [5]. Найбільш вживаним різновидом виробничої

функції в економічній науці є модель Кобба-Дугласа. Під час дослідження сільськогосподарських підприємств вона розглядає залежність результату діяльності суб'єктів господарства від факторів, що характеризують капітал, працю і землю:

$$Y = AK^{\alpha}L^{\beta}S^{\gamma} \quad (1),$$

де  $A$  — параметр, що характеризує рівень розвитку технологій;  $\alpha, \beta, \gamma$  — коефіцієнти, що характеризують внесок капіталу ( $K$ ), праці ( $L$ ) та землі ( $S$ ) у зростання результату виробництва ( $Y$ ).

Подана модель формується на основі фактичних даних, які характеризують обсяг факторів та результатів виробництва ( $Y, K, L, S$ ), а також невідомих коефіцієнтів  $A, \alpha, \beta, \gamma$ , які характеризують співвідношення цих факторів і можуть бути визначені за допомогою побудови кореляційно-регресійної моделі. Для побудови та реалізації економіко-математичної моделі ми використали загальнопоширену методику, розкрити в багатьох наукових та методичних працях [2; 3; 8; 10], а також скористалися можливостями пакету прикладної програми STATISTICA 6.0 — універсальної інтегрованої системи, призначеної для статистичного аналізу та обробки даних. Ключові принципи її роботи описано в [9].

Інформаційну базу дослідження було сформовано на основі масиву фактичних даних роботи сільськогосподарських підприємств Тернопільської області у часовому інтервалі 2008—2018 рр. До результативних ознак було віднесено чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції ( $y_1$ ) і валову продукцію сільського господарства, вироблену у сільськогосподарських підприємствах, у цінах 2010 р. ( $y_2$ ). Усі факторні ознаки було поділено на дві категорії — ті, що характеризують кількість та обсяг факторів виробництва і ті, що характеризують витрати на ті ж використання цих факторів у процесі виробництва.

У першому випадку сукупність незалежних факторів склали показники, що характеризують обсяг праці (чисельність працівників та обсяг відпрацьованого часу); показники, що характеризують обсяг капіталу (вартість виробничих фондів, обсяг інвестицій, виробничі потужності); та показники, що характеризують обсяг земельних ресурсів (площа угідь та ріллі, посівні площі). У випадку визначення витрат, до моделі було включено витрати, пов'язані оплатою праці (розмір заробітної плати, витрат на оплату праці, фонду оплати праці), формуванням капіталу (собівартість продукції, матеріальні витрати, витрати на амортизацію) та зе-

мельними ресурсами (орендна плата за землю).

Результати кореляційного аналізу показали, що більшість включених до моделі незалежних факторів характеризуються високим або середнім ступенем прямого і оберненого зв'язку із результативними показниками, що дозволило включити їх до інтегрованої економіко-математичної моделі.

Відповідно до мети дослідження, для побудови адекватної моделі залежності результатів виробництва сільськогосподарських підприємств від обсягу праці та витрат на оплату праці у поєднанні із факторами, що характеризують наявність і використання капіталу і землі, ми сформуваємо усі можливі комбінації факторних ознак. У результаті ми отримали сім комбінацій факторів, які емпірично характеризують досліджуваний зв'язок і відповідають критеріям адекватності моделі:

$$Y_1 = 47390022,8 x_{1,1}^{3,313} x_{1,3}^{-4,033} x_{1,9}^{-102,73} \quad (2).$$

$$Y_1 = 61664,8 x_{1,2}^{0,441} x_{1,6}^{-3,207} x_{1,9}^{-63,9} \quad (3).$$

$$Y_2 = 15,822 x_{2,2}^{0,621} x_{2,6}^{2,20} x_{2,24}^{0,562} x_{2,24}^{-0,343} \quad (4).$$

$$Y_2 = 772494538 x_{2,6}^{-3,502} x_{2,10}^{2,10} x_{2,24}^{0,785} x_{2,24}^{-0,791} \quad (5).$$

$$Y_2 = 814453777 x_{2,6}^{-3,530} x_{2,11}^{0,811} x_{2,24}^{-0,787} \quad (6).$$

$$Y_2 = 54163,7 x_{2,7}^{-0,947} x_{2,11}^{-0,113} x_{2,24}^{0,249} \quad (7).$$

$$Y_2 = 1388,4 x_{2,8}^{0,799} x_{2,20}^{-0,787} x_{2,24}^{0,492} \quad (8).$$

Перелік факторів моделей подано в таблиці 1.

Наведені моделі пройшли перевірку на предмет відсутності мультиколінеарності між її факторними ознаками шляхом визначення дисперсійно-інфляційного фактору ( $VIF < 10$ ). По кожній із них було зафіксовано допустимі рівні критеріїв адекватності моделі згідно методики [2; 10] (значення коефіцієнта детермінації, відповідність критеріям Фішера і Ст'юдента, прийнятний рівень помилки апроксимації тощо). Нижче наведено ключові висновки, отримані по кожній із моделей.

Модель  $Y_1 = 47390022,8 x_{1,1}^{3,313} x_{1,3}^{-4,033} x_{1,9}^{-102,73}$  відображає загальні тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств на сучасному етапі, відповідно до чого, забезпечення прибутковості результатів діяльності потребує нарощення енергетичних потужностей засобів виробництва і подальше скорочення працівників. Водночас поступове зменшення доступних земельних ресурсів суттєво стримує їх розвиток. Відповідно до цього економічна мотивація щодо збільшення кількості працівників на цьому етапі є неактуальною. Навпаки, більш доречною є оптимізація чисельності працівників, яка б поєднувалася із модернізацією технічних засобів виробництва.

Модель  $Y_1 = 61664,8 x_{1,2}^{0,441} x_{1,6}^{-3,207} x_{1,9}^{-63,9}$  також визначає позитивний вплив фактору, що харак-

Таблиця 1. Пояснення змінних виробничих функцій Кобба-Дугласа, отриманих у результаті кореляційно-регресійного моделювання

Позначення фактора	Назва фактора
$Y_1$	Чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції сільськогосподарськими підприємствами
$Y_2$	Валова продукція сільського господарства вироблена сільськогосподарськими підприємствами
$X_{1,1}$	Енергетичні потужності сільськогосподарської техніки в сільськогосподарських підприємствах
$X_{1,2}$	Обсяг інвестицій в основний капітал сільського господарства і пов'язаних із ним послуг
$X_{1,3}$	Кількість найманих працівників підприємств, сільського, лісового та рибного господарства
$X_{1,6}$	Кількість відпрацьованих годин штатними працівниками сільськогосподарських підприємств
$X_{1,9}$	Площа сільськогосподарських угідь у Тернопільській області на кінець року
$X_{2,2}$	Витрати на виробництво продукції сільського господарства, всього
$X_{2,6}$	Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції сільськогосподарських підприємств
$X_{2,7}$	Питома вага матеріальних витрат за мінусом послуг сторонніх організацій у собівартості
$X_{2,8}$	Питома вага витрат на амортизацію у собівартості; $X_{2,10}$ – фонд оплати праці
$X_{2,10}$	Фонд оплати праці
$X_{2,11}$	Фонд основної заробітної плати сільськогосподарських підприємств
$X_{2,20}$	Питома вага витрат на оплату праці у загальній структурі витрат на виробництво сільськогосподарської продукції сільськогосподарських підприємств
$X_{2,23}$	Орендна плата за земельні частки (паї)
$X_{2,24}$	Питома вага плати за землю у структурі собівартості

теризує обсяг капіталу і негативний вплив факторів, що характеризують працю і землю. Відповідно до цього, сільськогосподарські підприємства для отримання вищого рівня чистого доходу повинні зменшувати загальний обсяг робочого часу. Такий зв'язок свідчить про те, що використання робочого часу в сільськогосподарських підприємствах є непродуктивним, не потребує збільшення і не може служити об'єктом мотивації. В цьому контексті варто стверджувати про доцільність більш раціонального використання робочого часу і його оптимізацію. Інші коефіцієнти еластичності при факторах капіталу і землі вказують на те, що покращенню фінансового стану підприємства сприяє залучення капітальних інвестицій, а загальне зменшення площі доступних земель в області впливає на обсяг чистого прибутку негативно.

Модель  $Y_2 = 15,822x_{2,2}^{0,621}x_{2,20}^{0,562}x_{2,24}^{-0,343}$  визначає, що в контексті матеріального стимулювання працівників, для збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції доцільно забезпечити приріст питомої ваги оплати праці в структурі собівартості. Проте для забезпечення кращого ефекту ріст цього показника повинен супроводжуватися збільшенням загальних виробничих витрат. Стосовно ж не-

гативного впливу розміру питомої ваги плати за землю на обсяги виробництва, то коефіцієнти моделі вказують на те, що збільшення питомої ваги витрат на землекористування у структурі собівартості за існуючого рівня матеріально-технічного і трудового забезпечення є недоречним.

Модель  $Y_2 = 772494538x_{2,6}^{-3,502}x_{2,10}^{0,785}x_{2,24}^{-0,791}$  визначає, що збільшення фонду оплати праці в сільськогосподарських підприємствах є важливим мотивуючим фактором, який забезпечує реальний приріст обсягу виробництва. Проте, для досягнення максимального ефекту, оптимізації потребує структура собівартості, зокрема зменшення питомої ваги матеріальних витрат і витрат на плату за землю.

Модель  $Y_2 = 814453777x_{2,6}^{-3,530}x_{2,11}^{0,811}x_{2,24}^{-0,787}$  визначає позитивний вплив фактору праці, вираженого через розмір фонду основної заробітної плати. Водночас фактори капіталу і землекористування мають обернений вплив на результативний показник. Висновки загалом повторюють попередню модель, що свідчить про велику мотиваційну роль розміру фонду оплати праці на результати виробництва.

Модель  $Y_2 = 54163,7x_{2,7}^{-0,947}x_{2,16}^{-0,113}x_{2,23}^{0,249}$  визначає, що у сільському господарстві матеріальне стимулювання праці у формі премій і доп-



лат не має реального впливу на результати виробництва. Водночас питома вага матеріальних витрат у структурі виробництва є необґрунтовано великою, а збільшення витрат на землекористування сприяє збільшенню виробничих потужностей і, відповідно, росту результатів виробництва.

Модель  $Y_2 = 1388,4x_{2,8}^{0,799}x_{2,20}^{-0,787}x_{2,24}^{0,492}$  має найнижчий рівень достовірності серед поданих у роботі моделей. Відповідно до цього пропонуємо трактувати її результати як пояснення процесів зміни структури собівартості в сільськогосподарських підприємствах з позиції оплати праці. Відповідно до цього, збільшення обсягів виробництва в межах інтервалу дослідження супроводжувалося збільшенням питомої ваги витрат на амортизацію і землекористування із одночасним зменшенням питомої ваги витрат на оплату праці.

Використовуючи наведені формули виробничих функцій, ми отримуємо можливість розраховувати необхідний обсяг праці чи обсяг витрат на оплату праці для отримання бажаних результатів виробництва. Формула, яка застосовується для цього має такий вигляд:

$$L = \sqrt[\beta]{\frac{Y''}{AK^\beta S^\gamma}} \quad (9),$$

де  $Y''$  — бажаний визначений результат виробництва.

Загалом отримані результати кореляційно-регресійного аналізу характеризують макроекономічні умови матеріального стимулювання праці в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області. Вони визначають загальні тенденції, але можуть відрізнятися для різних підприємств.

### **ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ**

Для кращого розуміння обґрунтованості мотиваційних дій підприємств галузі узагальнено головні висновки, які є актуальними для сучасного рівня розвитку підприємств відповідно до результатів моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці.

1. Наявний рівень матеріально-технічного, фінансового і землересурсного забезпечення не потребує збільшення обсягу праці, вираженої через чисельність працівників чи обсяг робочого часу. Відповідно, зусилля, спрямовані на мотивацію працівників до приросту зусиль праці матимуть низьку ефективність.

2. Важливим напрямом матеріального стимулювання до праці в сільськогосподарських підприємствах є збільшення питомої ваги витрат на оплату праці в структурі собівартості. Дії спрямовані на забезпечення такого приросту потребують одночасного збільшення розміру виробничих витрат і оптимізацію витрат на землекористування.

3. Збільшення загального фонду оплати праці і фонду основної заробітної плати є важливим мотивуючим чинником, що сприяє росту показників виробництва. Їхній вплив суттєво перевищує потенціал мотиваційних заохочень у вигляді премій за виробничі досягнення і доплат. Це свідчить про неефективність гнучких мотиваційних механізмів у сільськогосподарських підприємствах і дієвість заходів, що передбачають просте підвищення рівня заробітної плати.

4. Збільшення витрат на оплату праці позитивно впливає на результати виробництва за умови нарощення основного капіталу та модернізації виробництва. Водночас збільшення матеріальних витрат і питомої ваги витрат на землекористування виступають стримуючими факторами. Тому безпосереднє збільшення матеріального заохочення працівників повинно супроводжуватися оптимізацією виробничих процесів та землекористування.

Таким чином, виявлені в роботі залежності результатів виробництва від обсягу праці та витрат на оплату праці, формують перелік умов і рекомендацій, використання яких дозволить сформувати цілісний мотиваційний механізм. Відповідно до цього, зусилля менеджменту не повинні розпорошуватися на ті заходи, які не забезпечують приросту виробничих результатів, наприклад виплату премій і доплат працівникам. Натомість спрямування цих витрат на збільшення розміру заробітної плати матиме значно більший ефект. Важливо відмітити, що приріст витрат на оплату праці в різних моделях поєднується із такими важливими умовами як: зменшення чисельності працівників і оптимізація робочого часу, збільшення виробничих потужностей та інвестицій, скорочення ролі матеріальних витрат і витрат на обслуговування земельних ресурсів тощо. Зважаючи на це, матеріальне стимулювання до праці в сільськогосподарських підприємствах повинно здійснюватися узгоджено із іншими виробничо-економічними процесами. Тільки за такої умови, вони матимуть реальний вплив на працівників і дозволять покращити результати праці.

Подальші перспективи дослідження у даному напрямі передбачають апробацію методики



моделювання обсягу праці та витрат на оплату праці задля досягнення бажаних розмірів фінансових та виробничих показників.

Література:

1. Величко О.В. Використання виробничих функцій в дослідженнях ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Економіка. Проблеми економічного становлення. Вісник 1—2. 2015. 43—50.
2. Вітлінський В.В. Економіко-математичне моделювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2009. 452с.
3. Воропай Н.А., Герасименко Т.В., Кирилова Л.О., Корсун Л.М., Мацкул М.В., Мальцева Є.В., Михайленко А.В., Орлов Є.В., Чернишев В.Г., Чепурна О.Є., Шинкаренко В.М. (за заг. редакцією Мацкул В.М.) Економіко-математичні методи та моделі: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2018. 404 с.
4. Дієсперов В.С. Оплата сільськогосподарської праці. Економіка. 2012. № 9.
5. Климахіна О.М. Методика оцінки ресурсного потенціалу регіону. Економіка України. 2005. 8. С. 38—42.
6. Ковальов В.М., Атаєва О.А. Наукові підходи до визначення рівня оплати праці в Україні. Економіка України. 2017. 4 (665). С. 67—79.
7. Ланченко Є. О. Формування системи соціально-трудових відносин у аграрному секторі економіки: монографія. К.: ЦП "Компринт", 2019. 556 с.
8. Онегіна В.М., Маренич Т.Г. Граничний продукт праці як критерій ефективності формування ціни праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2018. № 11. С. 55—64.
9. Халафян А.А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных. Бином-Пресс. 2007. 512 с.
10. Шиян Д.В. Математика в системі економічних досліджень. Агроінком. 2009. № 9—12. С. 46—53.

References:

1. Velychko, O.V. (2015), "Use of production functions in the research of the efficiency of agricultural enterprises resource potential utilization", Ekonomika. Problemy ekonomichnoho stanovlennia, vol. 1—2, pp. 43—50.
2. Vitlinskyj, V.V. (2009), Ekonomiko-matematychne modeliuвання: Navch. posibnyk [Economic and mathematical modeling: Educ. manual.], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Voropaj, N.L. Herasymenko, T.V. Kurylova, L.O. and Korsun, L.M. (2018),

Ekonomiko-matematychni metody ta modeli: Navchal'nyj posibnyk. [Economic-mathematical methods and models: Tutorial.], ONEU, Odesa, Ukraine.

4. Diyesperov, V.S. (2012), "Payment for agricultural labor", Economics. vol. 9.
5. Klymakhina, O.M. (2005), "Methodology for assessing the region's resource potential", Ekonomika Ukrainy, vol. 8, pp. 38—42.
6. Kovaliov, V.M. and Ataieva, O.A. (2017), "Scientific approaches to determining the level of remuneration in Ukraine", Ekonomika Ukrainy, vol. 4 (665), pp. 67—79.
7. Lanchenko, Ye. O. (2019), Formuvannia systemy sotsial'no — trudovykh vidnosyn u ahrarnomu sektori ekonomiky: monohrafiia [Formation of the system of social — labor relations in the agrarian sector of economy: monograph], TsP "Komprynt", Kyiv, Ukraine.
8. Onehina, V.M. and Marenych, T.H. (2018), "The marginal product of labor as a criterion for the efficiency of pricing labor in agricultural enterprises", Ekonomika APK, vol. 11, pp. 55—64.
9. Khalafian, A.A (2007), STATISTICA 6. Statisticheskij analiz dannyh [STATISTICA 6. Statystical data analysis], Bynom-Press, Moscow, Russia.
10. Shyian, D.V. (2009), "Mathematics in the system of economic research", Ahroinkom, vol. 9—12, pp. 46—53.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2020 р.

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

УДК 339.92

М. М. Кривоберець,  
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-3082-6968

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.70

## **ВПЛИВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

М. Kryvoberecs,  
postgraduate student, Interregional Academy of personnel management, Kyiv

### **THE INFLUENCE OF COMPETITIVE ENVIRONMENT ON MARKETING PLANNING OF TOURISM ENTERPRISE POTENTIAL**

У статті описано проблеми, пов'язані з сьогоденням українського туристичного ринку та розвинутою конкуренцією, стимулюванням внутрішніх механізмів саморозвитку конкурентного середовища в туризмі. Для туристичного ринку важливість конкуренції визначається тим, що в результаті дії її механізмів здійснюється перерозподіл обмежених туристичних ресурсів в залежності від економічних переваг і потреб суб'єктів ринку, забезпечується виробництво і розподіл достатньої кількості якісних туристських продуктів, що реалізуються за рівноважною ціною. В умовах ринкової економіки конкуренція є головним регулятором суспільного виробництва. Конкуренція підпорядковує і спрямовує діяльність усіх суб'єктів ринку, виступає природним регулятором попиту і пропозиції на товари та послуги. Вона є об'єктивним законом, який примушує найефективніше використовувати задіяні у виробничому процесі економічні ресурси, що формує власник, і пропонувати на ринку більш дешеві та якісніші у порівнянні з конкурентами товари та послуги. З розвитком ринкових реформ та інтеграцією України у світовий економічний простір, виходом на міжнародний ринок туристичних послуг посилюється боротьба між суб'єктами господарювання, які пропонують туристичні послуги. Щоб забезпечити успіх на ринку, туристичне підприємство як і будь-яке інше, повинно прагнути до підвищення якості обслуговування при помірних цінах, підвищення продуктивності праці, удосконалення форм організації обслуговування споживачів і збільшення на цій основі прибутку. Питання конкуренції та конкурентоспроможності, що набули важливого практичного значення в умовах ринкової економіки, залишаються не дослідженими з точки зору галузевої специфіки в туризмі. На сучасному етапі не уточнено понятійний апарат теорії конкурентоспроможності в сфері туризму, не розроблено чіткої системи критеріїв, показників та методів оцінки конкурентоспроможності туристських підприємств, мало дослідженими залишаються питання розробки конкурентних стратегій, не визначені фактори впливу на конкурентоспроможність. Туристична індустрія являє собою цілісну відтворювальну систему, що володіє інтегральним ефектом. Тільки в сукупності і тісному взаємозв'язку підприємства, що входять до туристичної індустрії, можуть забезпечити існування такого явища, як туризм.

This article describes the problems associated with the current Ukrainian tourism market and the developed competition, stimulation of internal mechanisms of self-development of competitive environment in tourism. For the tourism market, the importance of competition is determined by the fact that as a result of its mechanisms, the redistribution of limited tourism resources is carried out depending on the economic preferences and needs of the market entities, production and distribution of a sufficient number of quality tourism products are realized, which are sold at an equilibrium price. In a market economy, competition is the main regulator of social production. Competition subordinates and directs the activities of all market actors, acts as a natural regulator of supply and demand for goods and services. It is an objective law that makes the most efficient use of the economic resources generated by the owner in the production process and offers cheaper and higher quality products and services than its competitors. With the development of market reforms and the integration of Ukraine into the world economic space, the entry into the international market of tourist services intensifies the struggle between business entities that offer tourist services. To ensure success in the market, a tourism company, like any other, should strive to improve the quality of service at reasonable prices, improve productivity, improve forms of consumer service organization and increase on this basis profits. values in a market economy remain unexplored in terms of industry specificity in tourism. At the present stage, the conceptual apparatus of the theory of competitiveness in tourism is not specified, a clear system of criteria, indicators and methods of assessing the

competitiveness of tourism enterprises has not been developed, the issues of developing competitive strategies remain, the factors of influence on competitiveness have not been identified. The travel industry is a complete reproduction system with an integral effect. Only in the aggregate and close interconnection of enterprises that are part of the tourism industry can ensure the existence of such a phenomenon as tourism.

*Ключові слова: конкурентоспроможність, маркетингова стратегія, сегментація, туристичне підприємство, туристичний ринок, цінова політика.*

*Keywords: competitiveness, marketing strategy, segmentation, tourism enterprise, tourism market, pricing policy.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Конкурентоздатність туристичного підприємства, як і ефективність його діяльності взагалі, залежить значною мірою від внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище туристичної фірми є системою відносин, що склалися всередині підприємства, контролюються ним і містять той потенціал, завдяки якому фірма функціонує на ринку. Цей потенціал представлений перш за все персоналом фірми. Кадровий склад, добір, підготовка та перепідготовка кадрів, мотивації до праці, відношення до власного підприємства, психологічний клімат на підприємстві тощо складають основу внутрішнього маркетингу, метою якого є така організація праці, яка орієнтована на задоволення потреб споживача, забезпечує високу якість роботи, дотримання культури виробництва.

Маркетинговий аналіз внутрішнього середовища передбачає також удосконалення організації управління, розвиток ресурсної бази, фінансів та дотримання певної маркетингової стратегії. Результатом такого аналізу є оцінка конкурентних переваг та вразливих позицій підприємства на певному ринку, що повинно стимулювати вибір оптимальної відповідно до цілей маркетингової стратегії.

Маркетинговою стратегією обумовлений й вибір напрямку та виду конкуренції. Найпоширенішею є цінова конкуренція, яка передбачає оцінку кон'юнктури ринку за показниками рівня та динаміки цін на відповідний турпродукт. Коливання цін відбуваються, з одного боку, купівельну спроможність туристів, а з іншого — умови створення та реалізації турпродукта. В той же час коливання цін є об'єктивним параметром сезонності ринку туристичних послуг [1]. Саме за рахунок сезонних знижок і націнок досягається як економічна, так і соціальна мета туризму: залучення до туризму різних за рівнем прибутку верств населення при зростаючій ефективності діяльності туристичної галузі. Зменшувати ціну, залишаючи гарантовано високою якість турпродукту, — основа конкуренції на ринку туристичних послуг [3, с. 20].

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми конкурентоспроможності туристичної сфери, механізмів її управління, впливу на навколишнє середовище вивчали чимало вчених, серед яких: Л. Василькевич, І. Головчан, А. Гринів, О. Гулич, А. Гукалюк, Я. Дубенюк, І. Жук, Н. Кіндрачук, О. Ковалюк, В. Кравців, С. Лобозинська, Р. Магійович, М. Макаренко, І. Маркіна, М. Мальська, Н. Мельник, І. Михайсюк, Т. Мойсеєнко, В. Мотолич, О. Паламарчук, А. Панасюк, О. Пилип'як, Е. Попова, Ж. Поплавська, В. Руденко, Д. Стеченко, Є. Фалько, О. Фарат, А. Хоронжий, А. Цегельник, Л. Шевчук, В. Шиманська, С. Шкарлет та низка інших.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Постановка завдання — розгляд та оцінка туристичної інфраструктури як чинника конкурентоспроможності туристичної послуги.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Туристичне підприємство діє на ринку в більшості випадків за умов значної конкуренції. Це конкурентне середовище, яке складається з умов взаємодії між туристичними фірмами в відповідних сегментах ринку, характеризує ступінь розвиненості ринкових відносин, оскільки саме конкуренція є рушійною силою ринкових процесів. Саме конкурентне середовище формує критерії якості турпродукта, визначаючи обсяг та умови продажу, ціни, методи реклами, стимулювання збуту тощо [5, с. 234].

Оцінка конкурентного середовища передбачає виявлення конкурентів, визначення їх цілей, стратегій та можливостей в конкурентній боротьбі. Дослідження конкурентного середовища можна виділити в самостійний напрямок маркетингової діяльності туристичного підприємства, оскільки стан конкурентного середовища впливає на вибір маркетингової стратегії фірми, визначає пріоритетність її діяльності на певних напрямках.



Якість турпродукту значною мірою залежить від послуг, які пропонуються постачальниками (засобами розміщення та харчування, транспортування та екскурсійного обслуговування тощо) [1]. Сегментація ринку поставок є важливим маркетинговим завданням, від оптимального вирішення якого залежить якість пропонованого турпродукту. Для оцінки постачальників можна також використати запропоновану матрицю конкурентного середовища, відповідним чином параметризавши її до вимог оцінки ринку постачальника певних послуг. Наприклад, оцінку послуг розміщення слід починати з вибору певного критерія відповідно до вимог туру: за економічним критерієм для аналізу добираються готелі одного класу; за критерієм місцеположення — готелі різного класу, але розташовані в даному місці (курортній зоні чи районі) [6, с. 176].

До показників можна включити не тільки об'єктивні, а й суб'єктивні показники, як-от: тривалість спільної роботи та її умови, доброзичливість персоналу та психологічний клімат у готелі, кваліфікація виконавців та професійний рівень керівництва тощо.

Аналогічний метод доцільний і при аналізі ринку посередників. Він дозволяє більшу увагу приділити саме добору критеріїв та показників аналізу, відокремити об'єктивні умови та суб'єктивні чинники, ввести елементи кон'юнктури ринку, унаочнює маркетинговий аналіз [2, с. 343].

Добір посередників є елементом маркетингової політики з просування та реалізації турпродукта. Тому його слід розглядати як один з каналів реалізації разом із рекламою, що призначена також стимулювати збут. Турпродукт переважно створюється та реалізується на ринку туроператорами. Для реалізації турпродукту туроператор може мати власну мережу підприємств, що діє за єдиною системою збуту, або вдаватися до послуг посередників на підставі різних форм організації діяльності. З метою поширення впливу на певному ринку при мінімальних витратах, туроператор добирає посередників переважно серед підприємств малого та середнього бізнесу, яким за оптовими цінами реалізує свій турпродукт. Таку схему можна розглядати як вертикальну збутову інтеграцію [5, с. 210]. Горизонтальна збутова інтеграція також має місце на ринку і досягається через заключення угод про взаємореалізацію дрібнооптових партій певного турпакета між суб'єктами середнього та малого підприємництва в туризмі. Водночас можуть діяти різні форми організації — від франчайзингу

до разових угод з купівлі/продажу певного продукту. Аналізуючи ринок посередників, слід звернути увагу передусім на потенціал фірми або спроможність охопити певний споживчий ринок. Базовими показниками аналізу можуть бути динаміка ринкової долі, кадрова політика та прийнята концепція маркетингу, розташування підприємства, прийнята схема реалізації, рекламна активність, характер організації двостороннього співробітництва тощо.

Ринкова діяльність туристичного підприємства є комерційною діяльністю зі створення турпродукту відповідно до потреб туристів, його просування та реалізації на ринку, що забезпечується ефективністю рекламної діяльності. Як складова маркетингу, реклама призначена для просування турпродукту на ринку збуту шляхом цілеспрямованого інформаційного впливу на споживача. Рекламу визначають як "неособові форми комунікації, що здійснюються за посередництвом платних засобів поширення інформації з чітко вказаним джерелом фінансування" [5, с. 411].

Відповідно до маркетингової політики підприємства, реклама може застосовуватись з різною метою: для створення іміджу туристичної фірми (реклама престижу); для поширення інформації про певні тури, послуги та товари (рубрична реклама); для інформування про певні акції (реклама розпродажу); для просування ексклюзивного продукту (реклама марки); для просування певної ідеї (пояснювально-пропагандистська реклама). Таким чином, рекламу можна розглядати як:

а) компонент стратегічного маркетингу, коли реклама спрямована на створення та підтримку позитивного іміджу підприємства (підвищення популярності, покращення цінного або сервісного іміджу);

б) компонент маркетингової політики, спрямований передусім на поінформування про продукцію або заходи турфірми.

Вплив реклами на діяльність виробників, продавців та посередників, представлених на територіальному ринку як окремо, так і у взаємодії, підлягає регулюванню з боку держави, зокрема з боку територіальних органів влади. Це зумовлено залученням суспільних ресурсів до надання туристичних послуг, недосконалістю ринкових механізмів побудови взаємодій, які можуть завершитися монополізацією ринку, а також економічною роллю держави. Відповідно, в системі складових елементів, які забезпечують задоволення потреб туриста на територіальному ринку й у своїй сукупності,



формують його конкурентоспроможність, управлінська роль відводиться органам влади. Певний управлінський вплив мають також громадські організації, які, об'єднуючи інтереси певних соціальних груп, впливають на систему та 21 механізми державного (регіонального) управління. Отже, конкурентоспроможний туристичний продукт можливий за наявності взаємопов'язаної системи локалізованих на території туристичних активів, що у взаємодії утворюють туристичний кластер [6, с. 256]. Під туристичним кластером розуміють сконцентровану на певній території групу взаємопов'язаних компаній: туроператорів, турагентів, об'єктів сфери розміщення, постачальників послуг для туристів, транспортних компаній, інфраструктури; науково-дослідних інститутів; ЗВО та інших організацій, що взаємодоповнюють один одного і посилюють конкурентні переваги як окремих компаній, так і кластера загалом. Успішне функціонування територіального туристичного кластера завжди пов'язане з появою зростального ефекту, передусім синергетичного, який забезпечує кількісне й якісне зростання багатьох складових соціально-економічного розвитку регіону, що у свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності території загалом. Конкурентоспроможність регіонального ринку туристичних послуг належить розглядати з трьох сторін: продуктової, галузевої та територіальної [5, с. 401]. Продуктова сторона конкурентоспроможності характеризується відповідністю представленого на ринку туристичного продукту очікуванням і потребам туристів; галузева — відображає сукупну конкурентоспроможність суб'єктів, що працюють на ринок та належать до відповідної галузі; територіальна конкурентоспроможність показує туристичну привабливість території та локалізованих на ній туристичних активів. Враховуючи це, регулювання конкурентоспроможності територіального ринку повинне забезпечувати її нарощення через забезпечення розвитку туристичних активів території, стимулювання розвитку відсталих від сучасних вимог галузей обслуговування туриста та сприяння продажу туристичних продуктів. Відповідно до визначення системи управління як системи, що складається зі зовнішнього оточення (первинно) та внутрішньої структури (вторинно), фактори конкурентоспроможності можна поділити на загальні зовнішні та специфічні внутрішні. Зовнішнє середовище туристичного підприємства формується не тільки туристичними активами регіону, які утворюють пропозицію туристичних

продуктів, а й факторами, які формують попит на цей продукт, у тому числі серед місцевого населення. Локалізація ринку на певній території передбачає вплив чинників територіального розвитку на його розвиток. Конкурентоспроможна територія — одна з умов конкурентоспроможного ринку туристичних послуг. Нині конкурентоспроможність території визначається не лише наявністю на ній трьох основних факторів виробництва — природних ресурсів; трудових ресурсів; капіталу. Дедалі більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності території відіграють фактори вищого рівня, зокрема інфраструктура, науковий потенціал і рівень освіти населення. У територіальному розрізі конкурентоспроможність визначають такими групами факторів [3, с. 17]:

1. Конкурентоспроможність території.
2. Природно-кліматичні, географічні, екологічні та соціально-економічні параметри регіону.
3. Підприємницька та інноваційна активність у регіоні.
4. Рівень відповідності параметрів інфраструктури регіону міжнародним, національним і регіональним нормативам.
5. Рівень міжнародної інтеграції та кооперування регіону.

Вважаємо, що перелік зазначених параметрів достатній для того, аби регіон міг забезпечити конкурентні переваги щодо підвищення рівня конкурентоспроможності. Теорія конкурентних переваг, сформульована М. Портером, ґрунтується на тому, що будь-яка країна має певний набір конкурентних переваг. Конкурентна перевага на основі тільки одного або двох детермінантів можлива лише в галузях із сильною залежністю від природних ресурсів, або в галузях, де недостатньо застосовують складні технології й навички [6, с. 379].

### ВИСНОВОК З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Туристичні підприємства, представлені на територіальному ринку, досягають конкурентної переваги, якщо в їх розпорядженні — дешеві й високоякісні фактори, важливі за конкуренції в туристичній галузі. Проте отримання конкурентної переваги на основі зазначених факторів залежить не так від їх наявності, як від ефективного їх використання. Фактори розрізняються залежно від того, виникли вони природно, чи створені штучно. Всі чинники, що сприяють досягненню конкурентних переваг вищого рівня, — штучні [4, с. 301]. Тобто в такому випадку туристичнорекреаційний потенціал території належить розглядати з позиції двох складових: природно-географічних умов та історико-культурної спадщини. І якщо при-

родногеографічні умови не потребують значних капіталовкладень, за винятком фінансування екологічних програм, то збереження історичних пам'яток, пам'яток архітектури потребують істотних обсягів фінансування. Країни досягають успіху в тих галузях, в яких їм найкраще вдається створювати й удосконалювати необхідні фактори.

Територіальний ринок туристичних послуг формується під впливом умов та чинників розвитку території. Його конкурентоспроможність забезпечується наявним туристичним потенціалом, який охоплює туристично-рекреаційний та організаційно-економічний потенціал [4, с. 117]. Останній залежить від рівня розвитку територіальної інфраструктури, інвестування в туристичні об'єкти, належного ресурсного забезпечення обслуговування туристів тощо. Створення конкурентоспроможного організаційно-економічного туристичного потенціалу вимагає відповідного управлінського впливу з боку влади, впровадження адекватних до соціально-економічного середовища регіону механізмів регулювання функціонування територіального туристичного кластера та його складових.

#### Література:

1. Бабкин А.В. Специальные виды туризма / А.В. Бабкин [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://tourlib.net/books\\_tourism/babkin06.htm](http://tourlib.net/books_tourism/babkin06.htm)

2. Бігус М.М. Моніторинг основних складових туристичного бізнесу в контексті забезпечення його конкурентоспроможності / М.М. Бігус // Вісник Львівського університету імені Івана Франка. Серія економічна. — 2012. — Вип. 48. — С. 342—347.

3. The Travel & Tourism Competitiveness Report // World Economic Forum. — Geneva. — 2007. — 28 s.

4. The Travel & Tourism Competitiveness Report // World Economic Forum. — Geneva. — 2008. — 504 s.

5. The Travel & Tourism Competitiveness Report // World Economic Forum. — Geneva. — 2009. — 499 s.

6. The Travel & Tourism Competitiveness Report // World Economic Forum. — Geneva. — 2011. — 501 s.

#### References:

1. Babkyn, A.V. (2008), "Special types of tourism", available at: [http://tourlib.net/books\\_tourism/babkin06.htm](http://tourlib.net/books_tourism/babkin06.htm) (Accessed 20 Feb 2020).

2. Bihus, M.M. (2012), "Monitoring of the main components of the tourism business in the context of ensuring its competitiveness", Visnyk L'vivs'koho universytetu imeni Ivana Franka. Seriya ekonomichna, vol. 48, pp. 342—347.

3. World Economic Forum (2007), The Travel & Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, Geneva.

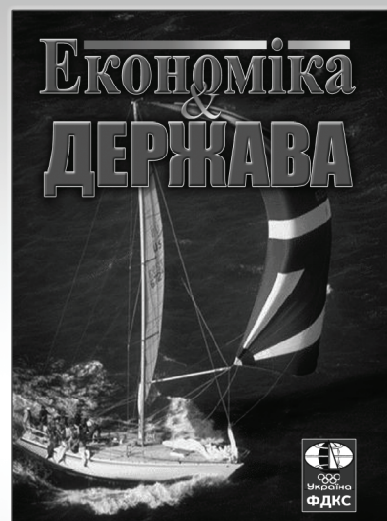
4. World Economic Forum (2008), The Travel & Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, Geneva.

5. World Economic Forum (2009), The Travel & Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, Geneva.

6. World Economic Forum (2011), The Travel & Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, Geneva.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2020 р.

### Науково-практичний журнал «ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»



Передплатний індекс: 01751

**Виходить 12 разів на рік**

наукове фахове видання України

**З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ**

(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності — **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

**www.economy.in.ua**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

УДК 303.71:[316.77:004.77]:378.091.3

О. О. Туманов,  
здобувач кафедри статистики, обліку та аудиту,  
Харківський Національний університет імені В. Н. Каразіна  
ORCID ID: 0000-0003-0674-0037

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.5.75

# СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА В ОСВІТІ ТА НАВЧАННІ

О. Tumanov,  
applicant at the Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University

## STATISTICAL ANALYSIS OF THE USE OF SOCIAL MEDIA IN EDUCATION AND TRAINING

У статті подано аналіз використання соціальних медіа серед групи студентів. Проаналізовано прихильність студентів щодо напрямів використання соціальних медіа у навчальному процесі. Мета статті — провести аналіз готовності студентів до використання соціальних медіа в інтерактивному освітньому процесі. На базі проведеного автором онлайн опитування представлено результати щодо частоти використання студентами. Серед лідерів виступають такі соціальні мережі, як Facebook, Vkontakte, YouTube та Instagram. Для них надано більш детальний аналіз частоти використання. Проаналізовано відношення студентів щодо користі залучення соціальних мереж в освітній процес. Так, 69 % опитаних студентів вважають, що залучення соціальних медіа до освітнього процесу може призвести до покращень. Визначено основні переваги та недоліки, що можуть виникнути у разі впровадження використання соціальних медіа у навчальний процес. Одними із недоліків є нецільові використання останніх з боку студентів, відволікання на другорядну інформацію, зменшення прямої комунікації з одногрупниками та викладачами. Щодо переваг, то в ході роботи було виділено підвищення мотивації студентів та залучення до навчального матеріалу; посилення співпраці та комунікації між студентами; посилення взаємодії між студентом та викладачем; прискорення обміну даними та інформацією.

Today, social media is present in every sphere of human life. The field of education and education is no exception. Numerous online courses, training materials and, in general, the information available on the Internet pages raise questions about the inclusion of this tool in the educational process.

The article analyzes the use of social media among a group of students. The students' commitment to the directions of social media use in the educational process is analyzed. The purpose of the article is to analyze students' readiness to use social media in an interactive educational process. Examples include platforms that provide users with an opportunity to use the Learning section and provide teaching and learning materials for students. Gaining experience with the use of social media in the learning process should meet the expectations of students and teachers, thereby providing a more dynamic and responsible pedagogy. In order to get results on students' attitudes toward using social media in learning, the author conducted an online survey using Google Forms. Based on the survey, the results on the frequency of students' use of social networks are presented. Leaders include such social networks as Facebook, Vkontakte, YouTube and Instagram. They provide a more detailed analysis of frequency of use. Students' attitude towards the benefits of social networking in the educational process is analyzed. Yes, 69% of students surveyed believe that engaging social media in the educational process can lead to improvements. The main advantages and disadvantages that may arise when implementing the use of social media in the educational process are identified. One of the disadvantages is the misuse of the last side of students, the distraction of minor information, the reduction of direct communication with classmates and teachers. Regarding the advantages, during the work, the students' motivation and involvement in the teaching material were highlighted; enhancing collaboration and communication between students; increased interaction between student and teacher; speeding up the exchange of data and information. The findings provide a basis for further research on the use of social media in education.

*Ключові слова: соціальні медіа, навчальний процес, аналіз, опитування, результати.*  
*Key words: social media, educational process, analysis, polls, results.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток вищої освіти протягом останніх двадцяти років був зосереджений на підходах,

орієнтованих на студентів. Сьогодні зростає інтерес до ролі технологій, які можуть допомогти підвищити ефективність навчання. Однак можна стверджувати, що між амбіціями до інтерактивного навчання за допомогою технології та реаліями залишається розрив [10]. У цій статті дослід-



жується концепція інтерактивного навчання із акцентом уваги на конкретному використанні мобільних та портативних технологій. Використання соціальних медіа дозволить запропонувати новий підхід до навчання. С. Greenhow та В. Gleason досліджують використання Twitter як нової практики підвищення рівня освіти [9]. Вони припускають, що використання соціальних медіа у закладах вищої освіти (ЗВО) може призвести до посилення взаємодії між студентами та викладачами. Таку думку поділяє і Д. Фуш (D. Fusch), який стверджує, що інструменти є настільки ж важливими, як і навчання загалом, і що потрібні інструменти, які сприяють соціальній присутності, створюють більш інтерактивне середовище навчання та сприяють спільному навчанню [8]. Л. Данн (L. Dunn) зазначає, що потрібно більше уваги приділяти навчанню за допомогою інформаційних технологій [7]. Вчені стверджують, що активне навчання та глибока взаємодія між студентами та їх викладачами вимагає розширеного ступеня технологічного залучення. R. Chris та A. Zaidieh припускають, що мотивація та диспозиція учнів впливатимуть на їхню здатність до інтерактивного навчання, де межа між навчанням в Інтернеті та соціалізацією стає розмитою [6; 11].

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Питанням дослідження впливу соціальних медіа на постановку та проведення навчального процесу займалися такі вітчизняні вчені як Збрицька Т.П. [1], Кучаковська Г.А. [2], Матвійчук Н.М. [3], Табанова А.І. [1], Шульська Н.М. [3] та інші. Так, наприклад, у своїй роботі Збрицька Т.П. та Табанова А.І. проводять аналіз використання соціальних мереж студентами та викладачами та наводять приклади можливих варіантів залучення таких популярних соціальних медіа, як Facebook, Twitter, Google Docs, YouTube у навчальний процес.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою дослідження є обґрунтування статистичної методики оцінювання аспектів використання соціальних медіа у навчанні студентами закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

На сьогодні існує багато джерел, де студент чи школяр, або будь-яка інша людина, може знайти для себе потрібну інформацію та здобути необхідні навички. Серед різних типів соціальних

медіа варто виділити ряд платформ, що пропонують освітній контент:

1. YouTube. Педагоги будь-якого рівня можуть зайти до категорії освіти в YouTube і знайти кілька підкатегорій, як-от: університет, наука, бізнес та інженерія. На YouTube існує спеціальний розділ, присвячений викладачам та способам навчання з ним. Проте навіть за відсутності навичок користування даним розділом, у ході навчального процесу викладач має можливість використовувати навчальні відео, які доступні на каналах YouTube.

2. Blogger. Як і WordPress та Livejournal об'єднує вчителів та учнів, використовуючи унікальні теми, а також можливість написання щоденника. З доступом до опублікованих вчителем посилань, уроків та думок, учні стають більш зацікавленими процесом та почувають себе більш комфортно з викладачем під час навчання в інтернеті.

3. TedEd. Ця платформа пропонує варіації TED Talks (розмови) із короткими, часто анімованими виступами різноманітних діячів з предметів, таких як наука, технології, соціальні дослідження, література, мова, мистецтво, здоров'я, психологія, а також бізнес та економіка. TedEd також спрощує співпрацю із громадами та клубами.

4. LinkedIn. Працюючи як професійний соціальний форум для роботодавців, щоб зв'язатися із заявниками або шукати потенційних співробітників, LinkedIn використовується набагато ширше, ніж це може здаватися. Після того, як студенти розміщують професійні резюме там, а потім дізнаються інформацію про ринок праці та діловий світ навколо них, вони підтримують контакт з реальністю та нескінченними можливостями завдяки цілеспрямованій освіті. Після покупки цієї платформи компанією Microsoft, на ній також з'явився розділ освіти, де можна навчатися за обраним напрямом.

5. Google. В наш час про цього гіганта комп'ютерних технологій знає майже кожен, але не кожен знає, що компанія розвивається майже у всіх напрямках. Один з них — це освіта. Google має досить велику базу лекцій з практичними завданнями та форумами для обговорень. Ще один масштабний проект компанії "Google for Education" має за мету надати освіту усім охочим, навіть у віддалених куточках планети. Проект поділяє користувачів на студентів та вчителів та кожному з них пропонує набір можливостей.

Різнноманіття платформ для навчання породжує питання про готовність студентів та викладачів до використання їх у повсякденному навчальному процесі.

Для проведення дослідження щодо відношення студентів до використання соціальних медіа у навчанні було створено опитування за допомогою інструментів Google Forms [4; 5]. В ході роботи було виокремлено три аспекта, які були центральними під час опитування студентів:

1. Напрями використання соціальних медіа студентами закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні.



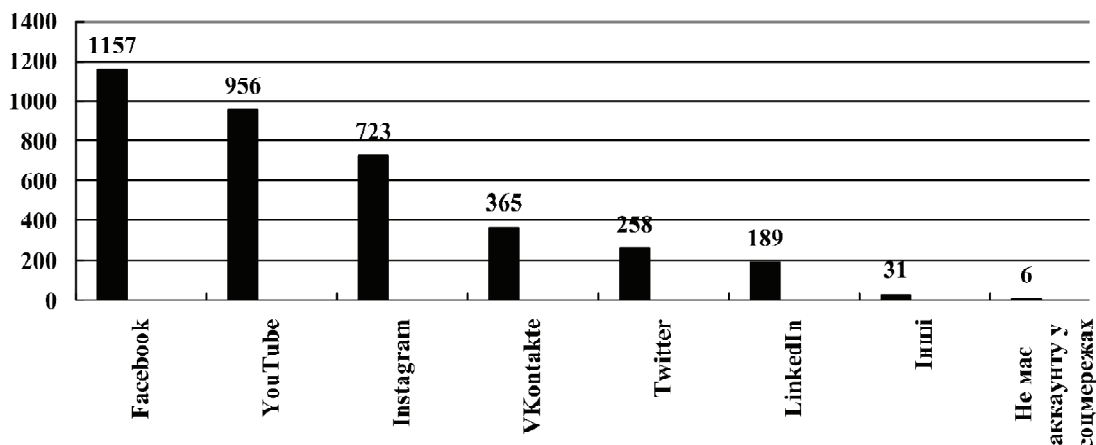


Рис. 1. Використання студентами ЗВО в Україні популярних соціальних медіа

Джерело: побудовано автором на базі опитування [5].

2. Чи хочуть вони використовувати соціальні медіа для навчання?

3. Чи вірять вони, що соціальні медіа можуть покращити їхній досвід навчання?

В опитуванні приймали участь студенти, які здобувають вищу освіту у навчальних закладах в Україні. Опитування не враховувало індивідуальної компетентності студентів у використанні інтернет технологій, а скоріше їх звичку до використання соціальних мереж. Всього в опитуванні брало участь 1189 респондентів.

Результати проведеного опитування показують, що 92 % студентів використовують соціальні медіа. Студенти магістратури на 30 % частіше перебувають у взаємодії з соціальними медіа, ніж аспіранти (65 % порівняно з 35 % відповідно). Facebook залишається найпопулярнішою соціальною мережею (97 %), далі йдуть Youtube (80 %), Instagram (60 %), VKontakte (30 %) та мережі, такі як Twitter, LinkedIn та інші (рис. 1).

Приблизно 87 % респондентів використовують принаймні одну з цих мереж для особистого користування, що не дивно, враховуючи оригінальну концепцію соціальних мереж. Однак 33 % вказали, що вони також використовують свої облікові записи задля встановлення соціальної мережі з іншими професіоналами, а 24 % — для інших цілей (рис. 2).

На запитання, про напрями використання соціальних медіа у навчанні 21 % відповіли, що доцільним є використання їх для вивчення матеріалу за допомогою навчальних посібників, 19 % — для участі у семінарах та 17 % — в ході проведення лекцій. Майже половина (47 %) не прагнуть використовувати їх у цих напрямках, хоча 41 % заявили, що хочуть спілкуватися з професорами поза лекційним часом через соціальні мережі.

Усі респонденти використовують соціальні медіа для публікацій про особисте життя та спостереженням за коментарями однолітків. 81 % та-

кож спілкуються з викладачами та однолітками, щоб задати питання, пов'язані з навчанням.

Для визначення результатів на запитання про користь соціальних медіа у навчанні було створено порядкову шкалу відповідей з такими варіантами:

— "Так" (що визначає визнання безсумнівної користі від використання соціальних медіа у навчанні);

— "Так, корисно";

— "Трохи корисно" (не відхиляє можливої користі соцмедіа);

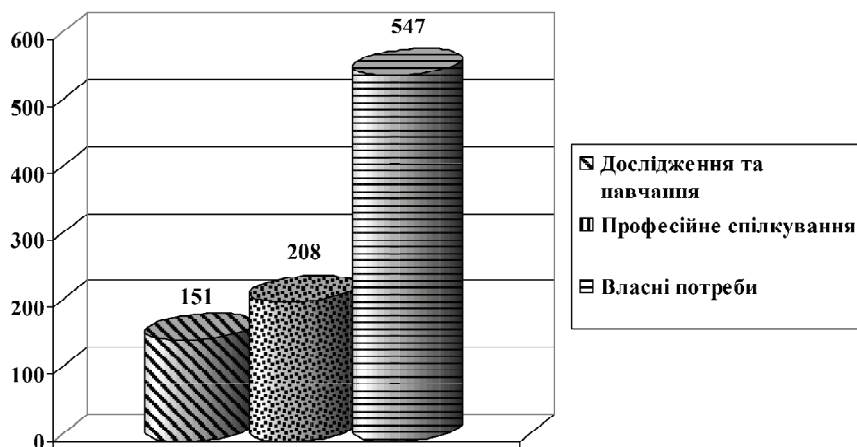
— "Це не корисно".

Результати опитування показали, що 75 % вважають використання соціальних мереж у навчанні дуже корисним, 18% вказали, що це корисно, а 7 % — що це "трохи корисно". Жоден з учасників не описував цей досвід як не корисний чи не впевнений. Всі вони вважають, що взаємодія учнів та вчителів зростає з використанням соціальних медіа у навчанні на постійній основі. На запитання, чи покращило їх досвід використання соціальних медіа, 384 відповіли так, а 25 залишилися нейтральним. Деякі студенти надавали цінні коментарі під час дослідження:

"це зручний спосіб взаємодіяти з конкретними людьми та швидко отримувати зворотній зв'язок, а також більш привабливий підхід, який вітають молоді люди, що живуть у вік ІТ";

"так, соціальні медіа є цінним інструментом для використання у ЗВО. Це може покращити навчання, оскільки студенти можуть бути підключені до репетиторів, однолітків тощо 24/7. Ієрархії розбиті і кожен може поділитися ідеями";

"ні, я не думаю, що соціальні медіа є корисним способом навчання. Це забезпечує лише поверхневий контакт з однолітками / професорами і може зашкодити важливим навичкам, які слід розвивати у вищій освіті, як-от: формальне академічне письмо, словесне спілкування, самосвідомість та роздуми над досвідом навчання".



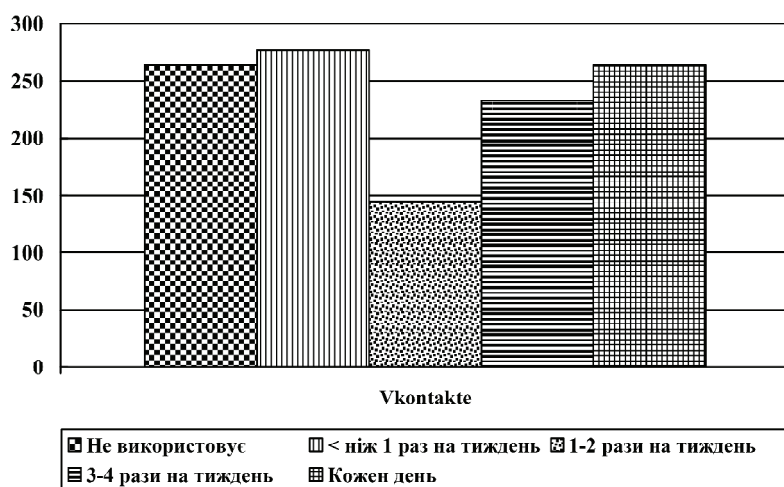
**Рис. 2. Результати опитування студентів ЗВО в Україні щодо напрямів використання соціальних медіа**

Джерело: побудовано автором на базі опитування [5].

Опитування, демонструє переваги та проблеми, пов'язані із соціальними мережами під час використання їх у навчальному процесі. Важливим є те, що внутрішнє дослідження ілюструє уявлення та очікування щодо взаємодії соціальних медіа в рамках лекцій та семінарів.

На другому етапі дослідження було прийнято рішення розширити питання і створити ще одне опитування для розуміння наскільки часто використовуються соціальні медіа [5]. Адже навчання — це майже щоденний процес, тож студенту потрібно бути онлайн для вирішення питань та спілкування з одногрупниками та викладачами.

До опитування було включено чотири найпопулярніших соціальних медіа з попереднього опитування (Facebook, YouTube, Instagram та Vkontakte) та задано по кожному з них запитання: як часто Ви використовуєте цю систему?



**Рис. 3. Результати опитування студентів ЗВО в Україні щодо частоти використання соціальної мережі Vkontakte**

Джерело: побудовано автором на базі опитування [4].

Результати опитування приведені на рисунках 3, 4, 5, 6.

Ми бачимо, що майже 90 % опитаних щоденно використовують соціальні медіа. Це дає змогу стверджувати про необхідність розробки програм щодо поширення освітньої інформації у соціальних медіа та спілкування з студентами через популярні системи. З результатів видно, що інтеграція навіть декількох систем може охопити більшу частину аудиторії. А інтеграція декількох (наприклад Facebook та YouTube) складає більше 95 % аудиторії.

Як бачимо, результати опитування показують, що більшість респондентів використовує соціальні медіа кожен день. Аналізуючи загальні результати, можна виділити напрямки з позитивним впливом соціальних медіа на освіту:

- спілкування (соціалізація);
- обмін знаннями (забезпечує простий та ефективний спосіб, яким студенти можуть ділитися знаннями);
- навчання з різних джерел (різні думки та міркування);
- готовність до сучасного світу (соціальні медіа поширені у бізнесі, тому роботодавці будуть зацікавлені у знаннях цієї сфери);
- висловлення думок (студенти часто не отримують належного часу, щоб поділитися своїми думками чи почуттями. Через технології соціальних мереж є можливість озвучити їх);
- спілкування з викладачами (викладачі можуть розмішувати публікації про заняття та домашні завдання, спілкуватися із студентами).

Однак поряд з позитивним впливом соціальних медіа на освіту є і негативних вплив, який треба зменшувати:

- Зменшення можливостей навчання та досліджень Студенти в більшій мірі залежать від інформації, що пропонується їм на веб-сайтах соціальних мереж та в інтернеті. Це зменшує їхні можливості навчання та дослідження.

- Скорочення реальних контактів з людьми. Чим більше часу студенти витрачають на роботу в мережі, тим менше часу вони мають на спілкування віч-на-віч з іншими. Це зменшує їх комунікаційні здібності. Через цю причину підприємства стають все більш незадоволеними комунікаційні здібностями нових випускників.

— Зменшується якість використання рідної мови та навички творчого письма. Студенти зазвичай використовують сленгові слова або скорочені типи слів у соціальних медіа.

— Витрата часу. Студенти, шукаючи та зосереджуючись на Інтернеті, залучаються до використання локальних мереж і час від часу вони ігнорують, мету використання інтернету. Іноді студенти не можуть зробити свою роботу у визначені часові рамки, оскільки їх час витрачається невиправдано.

— Втрата мотивації у студентів. Мотиваційний рівень студента зменшується через використання локальних міжособистісних комунікацій. Вони залежать від віртуального стану на відміну від посилення розумного навчання у реальності.

— Вплив на здоров'я. Непотрібне використання сайтів впливає як на психічне, так і на фізичне здоров'я. Студенти не приймають їжу вчасно і не правильно відпочивають. Зловживання цими напрямками раз на день має чимало негативних наслідків для фізичного та психологічного оздоровлення студентів, роблячи їх ледачими та немотивованими налагодити контакт із широким населенням віч-на-віч.

### ВИСНОВКИ

Результати проведеного опитування показують, що більшість опитуваних, а саме 69 % вважають, що соціальні медіа можуть покращити їхній досвід навчання; 21 % зазначили, що це не додасть ніякої цінності або спричинить відволікання, тоді як 10% — не впевнені. Таким чином, дослідження впливу соціальних медіа на навчальний процес потребує подальших досліджень. Питання не в тому, чи варто використовувати соціальні медіа для покращення навчання, а в тому, як це слід ефективно використовувати. Тому формальний і неформальний характер такої практики потрібно включати в етапи планування викладення матеріалу. Досвід студентів та педагогів у використанні соціальних медіа має відповідати очікуванням учнів та пропонувати більш динамічну та відповідальну педагогіку. В ході дослідження було виділено такі переваги використання соціальних медіа у на-

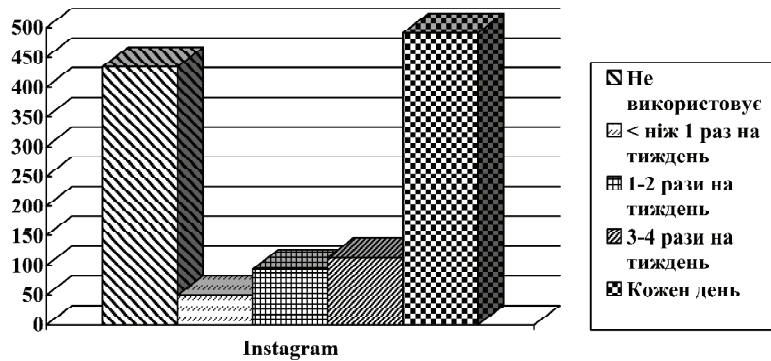


Рис. 4. Результати опитування студентів ЗВО в Україні щодо частоти використання соціальної мережі Instagram

Джерело: побудовано автором на базі опитування [4].

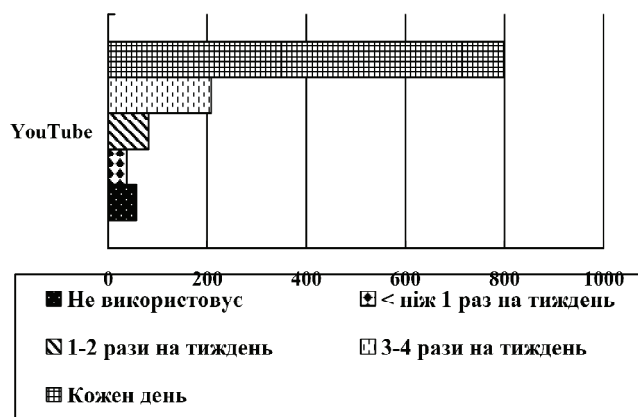


Рис. 5. Результати опитування студентів ЗВО в Україні щодо частоти використання соціальної мережі YouTube

Джерело: побудовано автором на базі опитування [4].

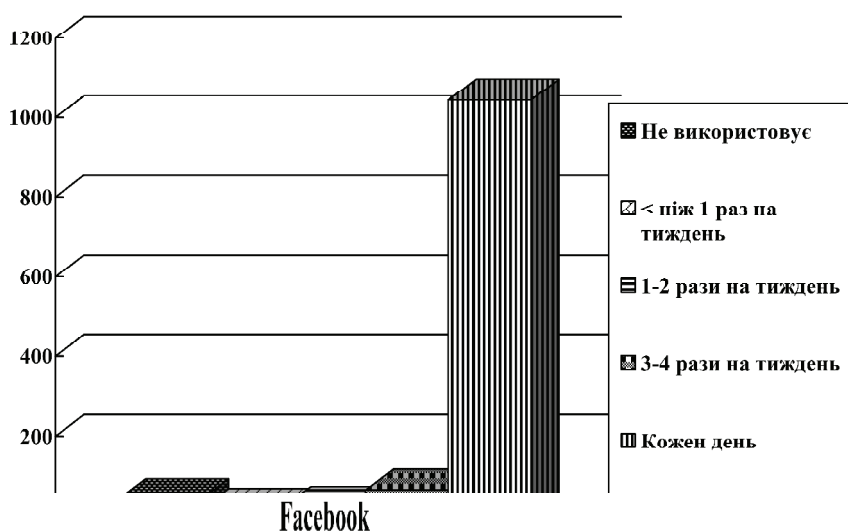


Рис. 6. Результати опитування студентів ЗВО в Україні щодо частоти використання соціальної мережі Facebook

Джерело: побудовано автором на базі опитування [4].



вчальному процесі: підвищення мотивації студентів та залучення до навчального матеріалу; посилення співпраці між студентами; посилення взаємодії між студентом та викладачем; прискорення обміну даними та інформацією; зняття бар'єрів для самовираження.

#### Література:

1. Збрицька Т.П., Табанова А.І. Актуальність використання інструментів соціальних мереж в освітньому процесі // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред.: М.І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 117—130.
2. Кучаковська Г.А. Роль соціальних мереж в активізації процесу навчання інформативних дисциплін майбутніх вчителів початкової школи // Інформаційні технології і засоби навчання. 2015. Том 47, № 3. С. 136—149.
3. Матвійчук Н.М., Шульська Н.М. Соціальні мережі як ефективне середовище викладацько-студентської комунікації в навчальному процесі // Інформаційні технології і засоби навчання. 2017. Том 58, № 2. С. 155—165.
4. Онлайн-опитування: використання чотирьох найпопулярніших соціальних медіа (Facebook, Vkontakte, Instagram, YouTube) серед студентів. URL: [https://docs.google.com/forms/d/1gi4zVohg1hOzN9DWA\\_uTFJbG6-BWMPAhpYg9NHiG\\_b1c/edit](https://docs.google.com/forms/d/1gi4zVohg1hOzN9DWA_uTFJbG6-BWMPAhpYg9NHiG_b1c/edit) (дата звернення 03.02.2020).
5. Онлайн-опитування: користь та використання соціальних медіа серед студентів. URL: <https://docs.google.com/forms/d/16Gkg9keD9wejspHhSG5NWjcQkVEe3RaaFuC95caPFM/edit/> (дата звернення 03.02.2020).
6. Chris R. Social Media in Higher Education: Case Studies, Reflections and Analysis. // Open Book Publishers. Cambridge, UK. 2019. URL: <https://doi.org/10.11647/OBP.0162> (дата звернення 02.02.2020).
7. Dunn L. Why It's Time To Start BOYD In Your School on Edudemic. 2012. URL: <http://edudemic.com/2012/12/why-its-time-to-start-byod-in-your-school/> (дата звернення 01.02.2020).
8. Fusch D. Social Media and Student Learning: Moving the needle on engagement in Academic Impressions. 2011. P. 15.
9. Greenhow C., Gleason B. Twitteracy: Tweeting as a New Literacy Practice in The Educational Forum, (76). 2012. pp. 463—477.
10. Herman J., McDaniel M., Roblyer M., Webb M., Witty J. Findings on Facebook in higher education: A comparison of college faculty and student uses and perceptions of social networking sites // Internet and Higher Education, 2010. 13 (3), pp. 134—140.
11. Zaidieh A. The Use of Social Networking in Education: Challenges and Opportunities in World of

Computer Science and Information Technology Journal 2 (1). 2012. pp. 18—21.

#### References:

1. Zbryts'ka, T. P. and Tabanova, A. I. (2018), "The relevance of using social networking tools in the educational process", Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen' : zb. nauk. prats' (ISSN 2313-4569), pp. 117—130.
  2. Kuchakovs'ka, H. A. (2015), "The role of social networks in activating the process of teaching informative disciplines of future primary school teachers", Informatsijni tekhnolohii i zasoby navchannia, Vol. 47, No. 3., pp. 136—149.
  3. Matvijchuk, N. M. and Shul's'ka, N. M. (2017), "Social networks as an effective environment for student-teacher communication in the learning process", Informatsijni tekhnolohii i zasoby navchannia, Vol. 58, No 2, pp. 155—165.
  4. google (2020), "Online survey: the use of four popular social media (Facebook, Vkontakte, Instagram, YouTube) among students", available at: [https://docs.google.com/forms/d/1gi4zVohg1hOzN9DWA\\_uTFJbG6-BWMPAhpYg9NHiG\\_b1c/edit](https://docs.google.com/forms/d/1gi4zVohg1hOzN9DWA_uTFJbG6-BWMPAhpYg9NHiG_b1c/edit) (Accessed 03 February 2020).
  5. google (2020), "Online surveys: The benefits and uses of social media among students", available at: <https://docs.google.com/forms/d/16Gkg9keD9wejspHhSG5NWjcQkVEe3RaaFuC95caPFM/edit/> (Accessed 03 February 2020).
  6. Chris, R. (2019), "Social Media in Higher Education: Case Studies, Reflections and Analysis", Open Book Publishers. Cambridge, UK, available at: <https://doi.org/10.11647/OBP.0162> (Accessed 02 February 2020).
  7. Dunn, L. (2012), "Why It's Time To Start BOYD In Your School on Edudemic", available at: <http://edudemic.com/2012/12/why-its-time-to-start-byod-in-your-school/> (Accessed 01 February 2020).
  8. Fusch, D. (2011), Social Media and Student Learning: Moving the needle on engagement in Academic Impressions, Student Centred Learning. University of Glasgow, Glasgow, UK.
  9. Greenhow, C. and Gleason, B. (2012), "Twitteracy: Tweeting as a New Literacy Practice", The Educational Forum, vol. (76), pp. 463—477.
  10. Herman, J. McDaniel, M. Roblyer, M. Webb, M. and Witty, J. (2010), "Findings on Facebook in higher education: A comparison of college faculty and student uses and perceptions of social networking sites", Internet and Higher Education, Vol. 13 (3), pp. 134—140.
  11. Zaidieh, A. (2012), "The Use of Social Networking in Education: Challenges and Opportunities", World of Computer Science and Information Technology Journal, Vol. 2 (1), pp. 18—21.
- Стаття надійшла до редакції 10.03.2020 р.*