

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ

**УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ  
РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЗМІН**

**Монографія**

ПОЛТАВА – 2017

УДК 65.014.1:330.341:316.42(049.3)

ББК 65.050

У 67

**Рецензенти:**

**О. В. Ульяновченко**, д.е.н., проф., член-кореспондент НААН України, зав. кафедри маркетингу, підприємництва і організації виробництва, Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва;

**М. І. Лахижа**, д.держ.упр., проф., перший заступник директора Регіонального центру з надання безоплатної вторинної правової допомоги в Полтавській області.

**Авторський колектив:** д.держ.упр., проф. Лозинська Т. М. (передмова, загальне та наукове редагування, 4.2, висновки); д.держ.упр., проф. Пасемко Г. П. (3.2); к.е.н., доц. Калініченко О. В. (2.3); к.е.н., доц. Дивнич О. Д. (2.4); к.е.н., доц. Мирна О. В. (передмова, 4.3, висновки); к.е.н., доц. Сазонова Т. О. (5.1); к.е.н., доц. Самойлик Ю. В. (1.1); к.е.н., доц. Сердюк О. І. (5.3); к.е.н., доц. Шульженко І. В. (2.1); к.п.н., доц. Шупта І. М. (5.2); к.т.н. Тернова Т. І. (5.3); к.е.н. Чаговець О. В. (3.2); к.і.н. Щетініна Т. О. (3.1); аспіранти Коваленко В. О. (2.2), Лесюк А. С. (4.1), Малюченко К. О. (4.2), Нагула Р. О. (4.4), Несен А. В. (3.2); здобувач Гладка В. В. (1.2); Дивнич А. В. (2.4); Статівка Д. І. (2.4).

**Рекомендовано до друку Вченою радою Полтавської державної аграрної академії (протокол № 22 від 04 квітня 2017 р.).**

**Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін** : монографія / [за заг. ред. д. держ. упр., професора Т. М. Лозинської]; Полтавська державна аграрна академія. – Полтава : ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. – 264 с.

У колективній монографії висвітлено теоретико-методологічні ідеї управління соціально-економічного розвитку, наукові підходи до вирішення проблем сталого соціально-економічного розвитку, практичні рекомендації щодо збалансованої реалізації всіх компонент управління соціально-економічним розвитком.

**ISBN 978-966-2989-71-7**

© Колектив авторів, 2017

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ</b> .....	9
1.1. Агропродовольчий ринок в умовах економічних змін: суть і класифікація ( <i>Самойлик Ю. В.</i> ).....	9
1.2. Розвиток організаційних основ аудиту використання державних фінансових ресурсів ( <i>Гладка В. В.</i> ).....	20
<b>РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ</b> .....	35
2.1. Напрямки активізації інноваційно- інвестиційних процесів в аграрних підприємствах на регіональному рівні ( <i>Шульженко І. В.</i> ).....	35
2.2. Вплив структури кормового раціону на економічну ефективність свинарства ( <i>Коваленко В. О.</i> ).....	51
2.3. Оцінка енергетичної ефективності сільськогосподарського виробництва ( <i>Калініченко О. В.</i> ).....	61
2.4. Сучасні тенденції та загрози використання земельних ресурсів у ринковому середовищі ( <i>Дивнич А. В., Статівка Д. І., Дивнич О. Д.</i> ).....	73
<b>РОЗДІЛ 3. СІЛЬСЬКИЙ РОЗВИТОК ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	85
3.1. Сучасні тенденції публічного управління в Україні: історичне підґрунтя та перспективи розвитку ( <i>Щетініна Т. О.</i> ).....	85
3.2. Основні види, особливості та цілі диверсифікації сільськогосподарських підприємств ( <i>Пасемко Г. П., Чаговець О. В., Несен А. В.</i> ).....	96

<b>РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЗМІН.....</b>	<b>113</b>
4.1. Прогнозування ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств ( <i>Лесюк А. С.</i> )....	113
4.2. Зміст заробітної плати як економічної категорії та її динаміка в сільськогосподарських підприємствах ( <i>Лозинська Т. М., Малюченко К. О.</i> )	125
4.3. Оцінка ефективності управління витратами в сільськогосподарському підприємстві ( <i>Мирна О. В.</i> )	151
4.4. Аналіз розвитку молочної галузі як сектору харчової промисловості ( <i>Нагула Р. О.</i> ).....	169
<b>РОЗДІЛ 5. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ І СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА: ДИНАМІКА ЗМІН ТА АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ.....</b>	<b>185</b>
5.1. Проектно-психологічний підхід до управління організаційними змінами ( <i>Сазонова Т. О.</i> ).....	185
5.2. Роль та місце знань в процесі управління змінами ( <i>Шунта І. М.</i> ).....	197
5.3. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації ( <i>Сердюк О. І., Тернова Т. І.</i> ).....	221
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>235</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>239</b>
<b>КОЛЕКТИВ АВТОРІВ.....</b>	<b>261</b>

## ПЕРЕДМОВА

На кожному черговому етапі розвитку цивілізації перед суспільством виникає потреба у знаходженні нових способів розв'язання проблем соціально-економічного розвитку, головною з яких виступає наявність ресурсно-демографічного дисбалансу. Глобалізація економіки, на жаль, не привела до його усунення, а сприяла дедалі більшому вичерпуванню традиційних ресурсів виробничо-господарського зростання за істотного збільшення чисельності населення планети. Так, якщо на початку нашої ери у світі проживало 200-250 млн осіб, то в перші десятиліття ХХІ століття населення планети складало майже 7,5 млрд. осіб. Розв'язання вказаної проблеми спонукає до активізації пошуку нової парадигми соціально-економічного розвитку, яка б передбачала, з одного боку, перехід до використання принципово нових джерел і видів ресурсів виробничо-господарського розвитку, а з іншого – до формування споживчої поведінки, зорієнтованої на їх бережливе використання.

Дана монографія включає наукові праці, присвячені розробленню та обґрунтуванню пропозицій щодо управління соціально-економічним розвитком суб'єктів господарювання в умовах змін.

Формування сучасної моделі функціонування вітчизняної виробничо-господарської системи істотно розширює можливості її соціально-економічного розвитку і, водночас, обумовлює загострення низки проблем організаційно-економічного, управлінського і соціального характеру. Зростання масштабів виробництва, а разом із цим і прибутковості крупних корпорацій, сприяло збільшенню нерівномірності розподілу новоствореного продукту як всередині країн, так і між країнами. Зокрема Україна відстає від країн ЄС та США щодо розміру середньої заробітної плати, яка є одним із важливих показників добробуту населення. В умовах політичної й соціально-економічної нестабільності прискорюється інфляція та девальвація національної валюти, що негативно впливає на купівельну спроможність населення, гальмуючи економічне зростання. Загальною проблемою управління соціально-економічним розвитком країни в цих умовах стає пошук можливостей поєднання ринкових і державних механізмів впливу на економічну та соціальну сфери, а отже актуалізується завдання розробки теоретико-методологічних підходів щодо формування моделі управління соціально-економічним розвитком країни в умовах змін.

Слід зазначити, що всі значущі перетворення в житті країни, враховуючи підвищення

громадської активності, повинні відбуватися в інтересах громад, оскільки у протилежному випадку, зниження якості та рівня життя населення може не лише обумовити зростання бюджетного дефіциту, а й викликати соціальну нестабільність. Нинішній етап соціально-економічного розвитку держави потребує поглибленого розуміння ролі бюджету в економічній системі держави, необхідності забезпечення прозорості його формування, підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Зростання динамічності внутрішньо- та зовнішньоекономічних процесів ставить перед керівництвом організацій завдання щодо їх адаптації до змін, а також щодо пошуку можливостей більш активного впливу на зовнішнє середовище з метою отримання вигіднішої конкурентної позиції. Зміни потрібні для нормального функціонування організації як системи, що розвивається, оскільки втрата здатності змінюватися разом з навколишнім середовищем тягне за собою її економічну загибель.

Основні теоретичні положення та практичні рекомендації, які викладено в монографії, можуть бути використані науковцями як методологічна та методична основа для проведення подальших наукових досліджень у сфері управління

соціально-економічним розвитком об'єктів господарювання, в тому числі, агропромислового комплексу.

Монографію підготовлено зусиллями колективу кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії із залученням науковців академії та інших вищих навчальних закладів.

Розділи до монографії підготували: В. В. Гладка (1.2), А. В. Дивнич (2.4), О. Д. Дивнич (2.4), О. В. Калініченко (2.3), В. О. Коваленко (2.2), А. С. Лесюк (4.1), Т. М. Лозинська (4.2, передмова, загальне та наукове редагування), К. О. Малюченко (4.2), О. В. Мирна (передмова, 4.3), Р. О. Нагула (4.4), А. В. Несен (3.2), Г. П. Пасемко (3.2), Т. О. Сазонова (5.1), Ю. В. Самойлик (1.1), О. І. Сердюк (5.3), Д. І. Статівка (2.4), Т. І. Тернова (5.3), О. В. Чаговець (3.2), І. В. Шульженко (2.1), І. М. Шупта (5.2), Т. О. Щетініна (3.1).

Автори будуть вдячні за відгуки, зауваження, побажання, пропозиції наукової спільноти та широкого кола читачів, спрямовані на удосконалення теоретичних і практичних основ управління соціально-економічним розвитком суб'єктів господарювання, галузей, регіонів та країни в цілому. Відгуки та пропозиції можна надіслати за адресою: 36003, м. Полтава, вул. Сковороди, 1/3, ПДАА, кафедра публічного управління та адміністрування, або на e-mail: [pua@pdaa.edu.ua](mailto:pua@pdaa.edu.ua), [olga.myrna@pdaa.edu.ua](mailto:olga.myrna@pdaa.edu.ua).



## РОЗДІЛ 1.

### ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

---

#### **1.1. Агропродовольчий ринок в умовах економічних змін: суть і класифікація** *(Ю. В. Самойлик)*

Актуальним питанням інтеграції економіки України в європейський простір та в глобальне середовище є розвиток пріоритетних напрямків діяльності, які забезпечать внутрішнє економічне зростання та формування зовнішньоекономічних конкурентних переваг. З огляду на вищезазначене, необхідно звернути увагу на агропродовольчий ринок, розвиток якого має стратегічне значення як для міжнародної діяльності, зокрема, в якості потужного суб'єкта відносин з приводу купівлі-продажу конкурентоспроможних товарів на спільному ринку, так і для забезпечення продовольчої безпеки держави.

Управління розвитком агропродовольчого ринку є багатовекторним, що пов'язано із структурою даної сфери та її взаємозв'язками із суміжними ринками. Розвиток агропродовольчого сегменту набуває нових рис під впливом

перманентності зовнішнього середовища і, зокрема, глобалізації, що підкреслює актуальність проведення подальших досліджень у даному напрямі.

Питання розвитку агропродовольчого ринку привертають увагу низки науковців. Зокрема, ґрунтовними є праці В. Г. Андрійчука, О. В. Березіна, Л. М. Березіної, Т. Г. Дудар, О. Д. Гудзинського, Н. М. Даценко, В. Т. Дудар, Н. О. Дзюбенко, З. М. Ільїної, Н. А. Камінської, Н. В. Карпенко, І. О. Клімової, Ю. С. Коваленко, П. Т. Саблука, О. Ф. Кирилюка, О. В. Кривончака, Ю. П. Макаренко, П. М. Макаренка, П. І. Островського, А. О. Павленчика, Л. В. Страшинська [1-15] та ін. Серед науковців відсутній єдиний підхід щодо виявлення сутності та особливостей розвитку агропродовольчого ринку, крім того, в умовах економічних змін виникають нові тенденції в агросфері, що підкреслює актуальність проведення досліджень у даному напрямі. Сутність категорії «агропродовольчий ринок» можна визначити, проаналізувавши різні концептуальні підходи (табл. 1.1).

Доцільним є розгляд окремих ринкових підсистем аграрної сфери в їх ієрархії та взаємозв'язках для упорядкування, систематизації та класифікації цих елементів. З цією метою розглянемо функції аграрного ринку, які виділяє О. В. Кривончак. Він зазначає, що «за своєю суттю аграрний ринок являє собою саморегульовану систему відтворення. Структурні елементи

## Розділ 1. Державне управління соціально-економічним розвитком

---

економічних відносин формуються на основі прямих і зворотних ринкових зв'язків, перебувають під постійним впливом регіональних особливостей, регіонального попиту і пропозиції. При аналізі операцій, що здійснюються на сільськогосподарському ринку, виділяють наступні його підрозділи і спеціалізовані функції: збір і закупівля продукції, включаючи пошук продуктів і укладення угод. Ця операція здійснюється на рівні ферм і переробно-заготівельних підприємств; продаж продукції, що включає всі види діяльності, пов'язані з торгівлею, встановленням цін, рекламою. До цього також відносять вибір технологій і форм пакування, удосконалення каналів збуту, вибір часу і місця збуту; збереження продукції як найважливіша умова своєчасного задоволення запитів споживача, а також забезпечення мінімальних втрат продукції при русі від поля до споживача; транспортування продукції до продавця, вантажно-розвантажувальні роботи; переробка продукції на шляху проходження до споживача, а також її стандартизація; інформованість всіх учасників ринку про його стан і перспективи, що стає найважливішою умовою його успішного функціонування. Для того щоб прийняти раціональне рішення, покупці і продавці повинні бути добре інформовані про ціни на сьогоднішній день, орієнтуватися у майбутніх; фінансування

## Розділ 1. Державне управління соціально-економічним розвитком

діяльності ринку вважається важливою умовою його успішного функціонування [12, с. 236-237].

Таблиця 1.1

### Концептуальні підходи щодо визначення сутності категорії «агропродовольчий ринок»

Автор	Сутність концепції
А	Б
Н. В. Карпенко	Продовольчий ринок – сукупність відносин між суб'єктами підприємницької діяльності, що складаються з приводу купівлі-продажу продовольства; місце, де формується попит, пропозиції та ціна на той чи інший продовольчий товар
З. М. Ільїна	Продовольчий ринок – це економічна система, що об'єднує вільно взаємодіючих виробників і споживачів продовольчих товарів, які обмінюються між собою на основі повної і достовірної інформації, що призводить до вирівнювання і зниження витрат
Н. О. Дзюбенко	Продовольчий ринок – системи економічних відносин між продавцями та покупцями з приводу купівлі-продажу, обміну сільськогосподарської сировини та продовольчої продукції, що забезпечує врівноваження попиту і пропозиції, а також збалансування інтересів суб'єктів ринку під впливом інструментів державного регулювання
Н. А. Камінська	Серед усіх ринків найважливіший – продовольчий ринок, оскільки лише його продукція забезпечує існування людства
Ю. С. Коваленко	Аграрний (сільськогосподарський ринок) – це відносини, які складаються між сільським господарством і промисловими підприємствами та іншими споживачами його продукції, а також із сукупності обмінних операцій між самими сільськогосподарськими товаровиробниками
Н. М. Даценко	Продовольчий ринок є частиною національного ринку, на якій предметом купівлі-продажу виступають сільськогосподарська продукція та продовольство. Кінцевою метою і завданням функціонування продовольчого ринку є забезпечення продовольчої безпеки держави

## Розділ 1. Державне управління соціально-економічним розвитком

### Продовж. табл. 1.1

А	Б
А. О. Павленчик	Ринок сільськогосподарської продукції як систему економічних відносин, яка формується за участю різних інституцій, забезпечує та регулює виробництво продукції аграрного сектора економіки та рух товару до споживача у сфері обміну
П. Т. Саблук	Аграрний ринок – це сфера взаємодії суб'єктів ринку по забезпеченню виробництва і вільного руху сільськогосподарської продукції, продовольчих товарів, технологій, засобів виробництва і послуг для агропромислового комплексу, аграрної науково-технічної продукції
Т. Г. Дудар, В. Т. Дудар	Ринок агропродовольчої продукції – ефективний механізм задоволення потреб товаровиробників і запитів споживачів, найважливішою властивістю якого є те, що він виступає чутливим регулятором і координатором системи комерційних зусиль суб'єктів ринку, спрямованих на виробництво і реалізацію конкурентоспроможних агропродовольчих товарів для забезпечення продовольчої безпеки і формування експортного потенціалу держави
Є. М. Кирилук	Аграрний ринок як певна система економічних відносин поряд з особливостями, що визначаються специфікою самого товару (аграрної продукції), має риси, властиві йому саме як частини цілісної ринкової системи (ринку). Тому сутність самого аграрного ринку викристалізовується із загального розуміння економічної категорії «ринок»
Авторське визначення	Агропродовольчий ринок – сукупність відносин, визначених у часі та просторі з приводу купівлі-продажу сільськогосподарської продукції, продуктів її переробки та побічної продукції, що об'єднані в складну ієрархічно упорядковану структуровану систему, яка охоплює підсистеми та сегменти, що можуть бути пов'язаними та непов'язаними між собою

*Джерело: узагальнено автором за даними [3, с. 319; 4, с. 20; 5, с. 22; 6, с. 83; 7, с. 21; 8, с. 9; 9, с. 2; 11, с. 10; 13, с. 5; 15, с. 21]*

До цього відносять також страхування всіх операцій, оскільки часто продукт змінює свою вартість з часу надходження на ринок до моменту продажу» [12, с. 236-237].

У науковій літературі запропоновані детальні підходи до класифікації аграрних ринків. Так, О. В. Березін пропонує поділяти їх за такими ознаками: за характером спрямування продовольчих ресурсів: безпосередньо для харчування; для виробництва інших видів продовольства; для забезпечення нехарчових потреб (наприклад, виробництво медичних препаратів із продовольчої сировини тощо); за видами сировини для виробництва продовольства: ринок продуктів рослинного походження; ринок продуктів тваринного походження; ринок рибопродуктів і продуктів моря; ринок продуктів з дикорослої сировини; за рівнем технологічної обробки вихідної сировини: ринок консервованих продуктів, ринок хлібобулочних виробів (через технологію випікання); ринок сушених, в'ялених, мочених тощо продуктів; за видами продуктів: ринок овочів, фруктів, баштанних тощо; ринок м'яса і м'ясопродуктів; ринок молока і молокопродуктів; ринок дикорослої продукції; ринок жирів; ринок риби, рибопродуктів і продуктів моря; ринок цукру; ринок зернових і зернобобових продуктів; ринок кондитерських виробів; ринок хлібобулочних виробів тощо; за

рівнем розвитку та стадіями життєвого циклу [2, с. 38].

Клімова І. О. пропонує класифікацію ринку сільськогосподарської продукції здійснювати за горизонтальним принципом в розрізі трирівневого встановлення видів ринків та з урахуванням видів продукції, яку пропонують продавці. Перший рівень класифікації ринку сільськогосподарської продукції пропонуємо здійснювати за походженням продукції, а саме: ринки продукції рослинництва; ринки продукції тваринництва; ринки відходів. Другий рівень класифікації – це встановлення переліку видів ринків сільськогосподарської продукції за галузевою ознакою, які є складовими та деталізують ринок продукції рослинництва; ринок продукції тваринництва; ринок відходів. Третій рівень класифікації ринків сільськогосподарської продукції залежно від видів продукції, яка пропонується товаровиробниками є деталізацією підвидів ринків сільськогосподарської продукції з урахуванням галузевої приналежності ринку та специфіки продукції, яка на ньому виготовляється. Застосування запропонованої класифікації при проведенні статистичного вивчення ринку сільськогосподарської продукції забезпечить розширення переліку об'єктів статистичного дослідження, надасть змогу сформулювати детальний та повний масив інформації про особливості

функціонування різних видів ринків аграрної продукції, що забезпечить для прийняття правильних управлінських рішень суб'єктами аграрного ринку та інвесторами [10, с. 141].

Страшинська Л. В. головною ознакою класифікації агропродовольчих ринків вважає поділ за галузями: сільське господарство (крім виробництва непродовольчої сировини) та інші види діяльності з виробництва продовольчих ресурсів: рибне господарство, розлив мінеральних вод, соляну промисловість; харчова промисловість та її інфраструктура, що забезпечує зовнішні умови здійснення виробничого процесу: вантажний транспорт, холодильне та складське господарство, технічне та консультативне обслуговування й інші послуги; торгівля продовольчими товарами [14, с. 67].

Галузевий підхід щодо класифікації простежується в П. І. Островського, який зазначає, що сільськогосподарська продукція на ринку виступає як товар у вигляді сировини і продуктів харчування. Усі ознаки класифікації ринків характерні і для аграрних ринків [1, с. 34].

Товарно-галузеvu ознаку класифікації пропонує Н. М. Даценко: при класифікації ринків за територіальною ознакою виділяють внутрішній, національний, регіональний і світовий ринки. Класифікація ринків за товарно-галузевою ознакою включає три групи: I група – ринок машин і



обладнання; II група – ринок мінеральної сировини і пального; III група – ринок сільськогосподарської сировини (вовна, прядильні матеріали – льон, бавовна; шкури); ринок продовольчої сировини (зерно, цукрові буряки, цукор, олія, масло, м'ясо, кава, фрукти, овочі). Організаційна структура на внутрішньому ринку виділяє два сектори – оптовий і роздрібний [3, с. 322].

Вартий уваги узагальнюючий підхід, пропонується Н. О. Дзюбенко, яка пропонує класифікувати продовольчі ринки, як за загальними, так і специфічними ознаками:

1) територія функціонування (світовий, зональний, спільний ринок міжнародних утворень, національний, регіональний, місцевий);

2) час діяльності (постійно діючі та сезонні; ранкові та вечірні);

3) спрямування продовольчих ресурсів (ринки безпосередньо для харчування; ринки для виробництва інших видів продовольства; ринки для забезпечення нехарчових потреб);

4) види сировини (ринок продуктів рослинного, тваринного походження; ринок рибопродуктів і продуктів моря; ринок продуктів з дикорослої сировини);

5) рівень технологічної обробки вихідної сировини (ринки консервованих продуктів; хлібобулочних виробів; сушених, в'ялених, мочених продуктів);

б) види продуктів (ринок овочів, фруктів, баштанних; м'яса і м'ясопродуктів; молока і молокопродуктів; дикорослої продукції; жирів; риби, рибопродуктів і продуктів моря; цукру; зернових і зернобобових продуктів; кондитерських виробів; хлібобулочних виробів);

7) термін зберігання і реалізації товарів (ринки товарів тривалого зберігання; ринки товарів, що швидко псуються);

8) форма організації обміну (великотоварні, середньооптові, дрібнооптові, оптово-роздрібні, роздрібні) [4, с. 23]. Дана класифікація є досить повною і відображає сутність продовольчого ринку, втім вона потребує розширення і удосконалення в контексті сутності категорії «агропродовольчий ринок».

Отже, агропродовольчий ринок є однією з підсистем національного ринку, і, у свою чергу, складається з підсистем нижчого рівня, тому різновиди ринків агропродовольчої продукції можна класифікувати за низкою ознак. Вважаємо за доцільне виділити три основні підсистеми агропродовольчого ринку: ринок тваринницько-промислової продукції; ринок рослинницько-промислової продукції; ринок побічної агропродовольчої продукції та продуктів їх переробки. Крім традиційних ознак типізації ринків (об'єкти, географічне положення, галузь, обсяг разового продажу, стадії життєвого циклу,

ступінь обмеженості конкуренції, відповідністю чинному законодавству, сфера товарообігу, форма розрахунків, принципи взаємодії ринкових суб'єктів), доцільно виділити низку специфічних ознак, які характерні лише для підсистем агропродовольчого ринку.

Найбільшу питому вагу у структурі агоропродовольчого ринку займають ринки тваринницько-промислової та рослинницько-промислової продукції. Ці сегменти доцільно класифікувати за такими специфічними ознаками, як традиційність продукції, галузь, сфера (рівень) відносин, масштаб охоплення, види продукції, структура, сегментність, тривалість товарообороту, рівень розвитку, сезонність виробництва. У межах даних класифікаційних ознак доцільно виділити типи ринків в межах тваринницько-промислового та рослинницько-промислового напрямів.

Отже, найбільшу вагу в структурі агропродовольчого ринку складає сільськогосподарська галузь та агропереробна сфера, зокрема, напрямок виробництва харчових продуктів, зокрема, виробництво м'яса та м'ясних продуктів; перероблення та консервування риби, ракоподібних і моллюсків; перероблення та консервування фруктів і овочів; виробництво олії та тваринних жирів; виробництво молочних продуктів; виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів і крохмальних продуктів; виробництво

хліба, хлібобулочних і борошняних виробів; виробництво інших харчових продуктів; виробництво готових кормів для тварин. Крім основних ринкових підсистем, агропродовольчий ринок має тісну взаємодію із суміжними ринками. такими як фінансово-кредитний, ринок засобів виробництва (основних та оборотних засобів), праці, землі, енергетичних ресурсів, товарів легкої промисловості. Суб'єкти агропродовольчого ринку також взаємодіють з виробниками будівельних матеріалів, медичних препаратів.

## **1.2. Розвиток організаційних основ аудиту використання державних фінансових ресурсів** *(В. В. Гладка)*

Діяльність органів фінансового контролю все більше спрямовується на попередження, виправлення, покращення роботи підконтрольного об'єкта. Виявлення недоліків у економічній сфері шляхом проведення ревізій у вигляді «класичних» фінансових перевірок все частіше виконує другорядну функцію з підвищення ефективності використання бюджетних фінансових ресурсів.

Організація як відкрита соціально-економічна система контролюється одразу на декількох рівнях. На початковому етапі контроль здійснюється при складанні фінансової звітності.

Італійський вчений Фабіо Беста (1845-1923 рр.) ще у ХІХ ст. ототожнював ведення бухгалтерського обліку з господарським контролем, оскільки він «має змусити кожного працівника бути чесним, навіть якщо це буде і проти його волі» [1, с. 11]. Фінансовий контроль здійснюється на всіх рівнях всередині організаційної структури організації, контроль здійснюється з боку державних органів, які є зовнішніми відносно до системи, і контроль здійснюється власниками, які виступають в якості керівного органу відносно менеджерів вищого рівня управління.

Послідовна реалізація процедур фінансового контролю може розглядатися тільки крізь призму форм цієї діяльності. Існують наукові підходи, відповідно до яких формами фінансового контролю є певні аспекти розкриття змісту фінансового контролю залежно від часу здійснення контрольних дій. Так, І. А. Белобжецький [2] серед форм фінансового контролю виділяє попередній (превентивний), поточний і наступний (респективний) контроль.

На думку Т. П. Магурчака [9, с. 73] «форма контролю – це засіб відстеження (порівняння, зіставлення) певного явища, об'єкта, процесу, що охоплені контрольними діями. Тобто під формами фінансового контролю потрібно розуміти способи конкретного вираження і організації контрольних дій, спрямованих на виконання функцій контролю,

## Розділ 1. Державне управління соціально-економічним розвитком

---

а суб'єкт під час здійснення контрольної діяльності може одночасно реалізовувати попередній, поточний і наступний контроль. Тому, класифікація контролю залежно від часу здійснення контрольних дій є поділом його на методи, а не форми».

Ф. Ф. Бутинець за методом здійснення поділяє контроль на аудит, ревізію, перевірку, обстеження, інвентаризацію, судово-бухгалтерську експертизу та економічний аналіз [4, с. 12]. Ми поділяємо думку Т. П. Магурчака [9, с. 73], що це не методи, а форми здійснення контролю.

Отже, оскільки аудит є способом конкретизованого вираження і організації контрольних дій, які спрямовано на виконання функцій контролю, його будемо відносити до форм, а не до методів фінансового контролю.

Розвиток аудиту в Україні розпочався із прийняттям Закону України «Про аудиторську діяльність» № 3125 від 22.04.1993 р., який визначає поняття аудиту як «перевірку даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою визначення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів

## Розділ 1. Державне управління соціально-економічним розвитком

господарювання) згідно із вимогами користувачів» [10]. Саме аудит дає можливість власникам і іншим користувачам інформації (партнерам, споживачам, кредиторам, державним органам контролю, суспільним інституціям) контролювати відхилення від планових показників, від законодавчо встановлених нормативів/обсягів витрат ресурсів, особливо він актуальний в ситуації відсутності передумов до здійснення всіх інших видів контролю (державного, муніципального, незалежного) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Порівняльна характеристика аудиту та державного фінансового аудиту

Критерії	Аудит	Державний фінансовий аудит
А	Б	В
Законодавча база	Закон України «Про аудиторську діяльність», Міжнародні стандарти аудиту	Господарський кодекс, Бюджетний кодекс, Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні»
Мета	Визначення достовірності і законності фінансово-господарської діяльності підприємств усіх форм власності, діагностика і попередження передкризових ситуацій	Визначення законності та оцінка ефективності використання засобів державного бюджету України і результативності виконання бюджетних програм, попередження фінансових порушень
Суб'єкти	Аудиторські фірми, приватні аудитори	Державні аудитори державної аудиторської служби і Рахункової палати

**Розділ 1. Державне управління соціально-  
економічним розвитком**

*Продовж. табл. 1.2*

А	Б	В
Об'єкти	Система обліку і внутрішнього контролю, інформаційні системи суб'єктів господарювання	Бюджетні програми, місцеві бюджети, система обліку і внутрішньогосподарський фінансовий контроль суб'єктів державної власності
Завдання	Оцінка системи обліку і внутрішнього контролю; оцінка аудиторського ризику встановлення достовірності і законності обліку і звітності; розробка рекомендацій для зміцнення фінансового стану	Оцінка ефективності і законності використання бюджетних засобів, розробка рекомендацій бюджетним установам для забезпечення правильності ведення бухгалтерського обліку, формування достовірної фінансової звітності й організації внутрішньогосподарського фінансового контролю
Порядок організації	Проводиться на основі укладеного договору з підприємством-замовником	Проводиться планово (за винятком ревізії за проханням правоохоронних органів) на основі наказу керівника місцевої аудиторської служби
Методичні прийоми	Прийоми і способи документального і фактичного контролю, економічного аналізу	
Порядок узагальнення контрольної інформації	Аудиторський звіт, аудиторський висновок	Аудиторський звіт

*Джерело: уточнено автором [7, с. 7]*

Аудиторський контроль є незалежним і має забезпечувати лише зовнішню (відносно об'єкта)



перевірку об'єкта спеціалізованими суб'єктами контролю, і здійснюється аудиторами (фізичними особами) та аудиторськими фірмами. Проте незважаючи на законодавчі особливості його реалізації практика засвідчує можливості реалізації незалежного аудиторського контролю як для приватного, так і державного секторів [9, с. 73].

На думку М. Т. Білухи [3], під організацією державного аудиту слід розуміти систему (комплекс) заходів, спрямованих на функціонування та координацію дій взаємопов'язаних та взаємозалежних окремих частин (елементів) системи з метою оцінки законного й ефективного використання державних чи комунальних коштів та майна.

До частин (елементів) системи організації державного аудиту належать: суб'єкти державного аудиту – державні аудитори, які мають певні повноваження на здійснення державного аудиту і відповідають певним вимогам; учасники державного аудиту – окремі особи або їх групи, які в тій чи іншій мірі беруть участь в здійсненні державного аудиту (наприклад, розпорядники бюджетних коштів); аудиторські дії – які-небудь дії суб'єкта аудиторської діяльності, спрямовані на виконання програми державного аудиту; аудиторські операції – сукупність взаємозв'язаних аудиторських дій, спрямованих на досягнення

## Розділ 1. Державне управління соціально-економічним розвитком

---

цілей державного аудиту; засоби державного аудиту – інформаційно-законодавча база, яка забезпечує досягнення необхідного результату при проведенні державного аудиту; способи державного аудиту – це конкретні шляхи досягнення наміченого результату державного аудиту за допомогою наявних засобів, обумовлених завданнями державного аудиту. Вони можуть бути гласні і негласні, базуватися на наукових, професійних знаннях; результат аудиторських дій – висновок державного аудитора, складений на підставі вживання суб'єктами державного аудиту комплексу способів і засобів державного аудиту [5, с. 37].

Комплексна наявність усіх перерахованих елементів та їх раціональна організація сприятиме успішному досягненню результатів державного аудиту.

Дотримання принципів системності і комплексності сучасної системи фінансового контролю в Україні та залучення недержавних аудиторів до аудиторських перевірок насамперед державних підприємств, забезпечить законність, економічність, ефективність, результативність та прозорість управління фінансами, як у приватному, так і в державному секторі, і дозволить органи влади контролювати громадянському суспільству, а також надасть незалежну, об'єктивну і публічну оцінку

результатів соціально-економічного розвитку держави.

Результативність та ефективність організації державного аудиту також значною мірою залежить від дотримання певних принципів. Так, організація державного аудиту ґрунтується на принципах: прямоточність; спеціалізація; кооперація; пропорційність; паралельність; ритмічність. Наведені принципи дозволяють організувати процес державного аудиту так, щоб повною мірою і ефективно реалізувати всі питання аудиторської перевірки.

Органи Державної аудиторської служби України можуть проводити такі види державного аудиту (рис. 1.1): державний аудит фінансової та господарської діяльності бюджетних установ; державний аудит виконання бюджетних програм (далі – аудит ефективності); державний аудит фінансової та господарської діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки; державний аудит виконання місцевих бюджетів.

М. В. Корнеєв у працях в контексті удосконалення державного фінансового контролю зазначає таке: «Необхідно проведення не тільки ревізій та перевірок, а й аудиту ефективності. На підставі результатів фінансового контролю потрібно вживати коригуючі заходи, які були б спрямовані на запобігання повторення порушень у майбутньому, які б допомогли вибудувати економічну стратегію та економічну політику держави» [8].

## Розділ 1. Державне управління соціально-економічним розвитком

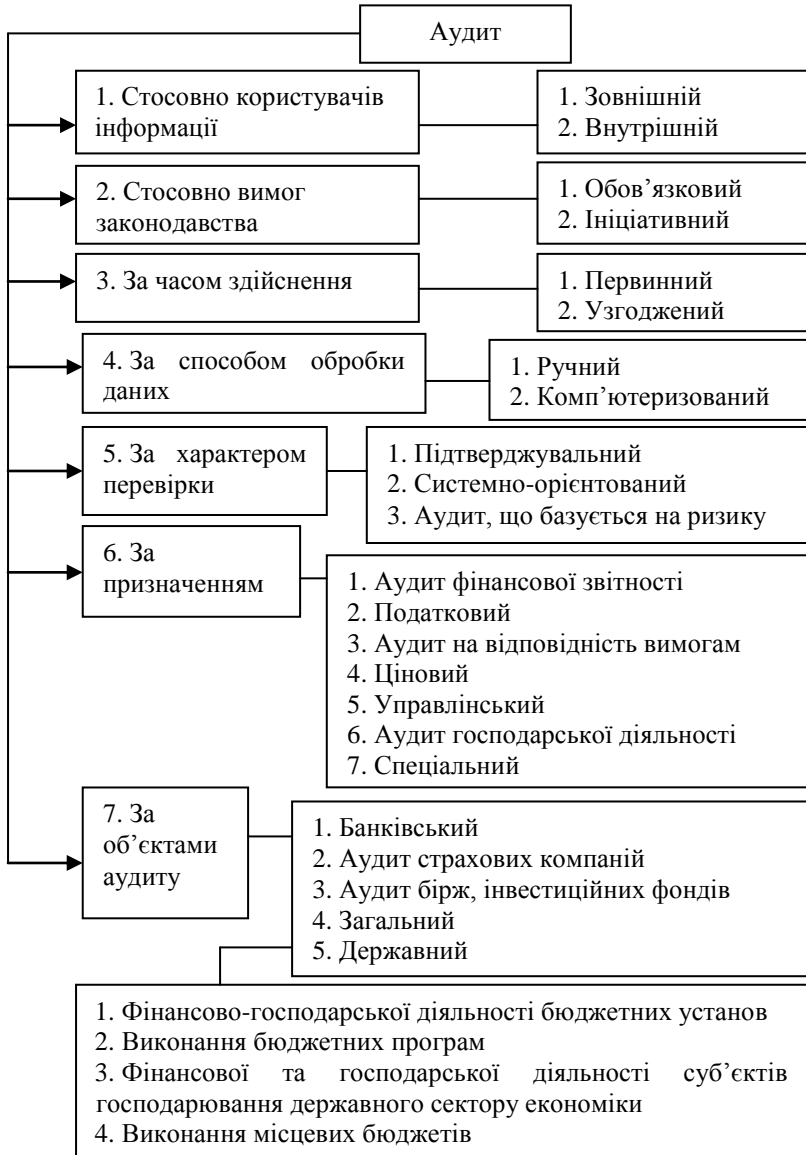


Рис. 1.1. Класифікація видів аудиту  
Джерело: доповнено автором [7, с. 6]

Переважна більшість науковців аудит ефективності ідентифікують як різновид державного фінансового контролю та елемент державного фінансового аудиту. Аудит ефективності є формою контролю, яка спрямована на визначення ефективності використання бюджетних коштів для реалізації запланованих цілей та встановлення факторів, які цьому перешкоджають. В державному фінансовому контролі він здійснюється з метою розроблення обґрунтованих пропозицій щодо підвищення дієвості використання коштів державного та місцевих бюджетів у процесі виконання бюджетних програм.

У стандартах International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) прописано, що державний аудит складається з двох основних видів – фінансового аудиту відповідності/правильності (regularity audit) та аудиту ефективності діяльності (performance audit).

Аудит ефективності включає в себе:

– аудит економічності виконання державних програм по забезпеченню мінімізації витрат державного та місцевих бюджетів відповідно до систематизованого переліку заходів;

– аудит ефективності використання трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, включаючи перевірку інформаційних систем, систем показників вимірювання діяльності

та моніторингу, а також процедур для усунення виявлених невідповідностей та недоліків;

– аудит результативності діяльності оцінює досягнення заданих цілей, а також впливу реалізації бюджетної програми на завдання, тобто порівняння фактичного впливу досягнутих показників виконання в межах того чи іншого напрямку діяльності із запланованим результатом.

В контексті обраного напрямку дослідження аудит ефективності можна визначити як різновид державного аудиту, що спрямований на вивчення якісних характеристик виконання бюджетних програм шляхом проведення відповідних процедур, спрямованих на підвищення дієвості (економічності, продуктивності та результативності).

Процес аудиту ефективності складається з трьох основних етапів: підготовка до аудиту; проведення аудиту; реалізація результатів аудиту. При підготовці до аудиту спочатку вивчають питання, пов'язані з досліджуваною програмою (попередній аудит), в подальшому розробляють програму аудиту.

Попередній аудит починається зі збору даних про досліджувану бюджетну програму для збільшення обізнаності аудитора про неї, визначення результативних показників бюджетної програми або критеріїв оцінки. Зазвичай, критеріями оцінки є результативні показники паспорта бюджетної програми. У разі недостатності таких показників або за відсутності

## Розділ 1. Державне управління соціально-економічним розвитком

---

чітких показників необхідно разом з головним розпорядником (відповідальним виконавцем) визначити найбільш значимі звітні дані про надані послуги, виконані роботи, реалізований продукт або фінансовий результат, що характеризують досягнення мети бюджетної програми.

Метою бюджетної програми місцевого бюджету на 2016 р. [6], затвердженої наказом Міністерства фінансів України та наказом департаменту бюджету та фінансів Житомирської міської ради, є керівництво і управління у сфері бюджету та фінансів у місті Житомирі. Результативні показники даної бюджетної програми у розрізі підпрограм і завдань представлені такими групами показників: затрат, продукту, ефективності, якості.

На завдання – здійснення виконавчим органом наданих законодавством повноважень – у 2016 р. згідно програми заплановано видатків на утримання департаменту бюджету та фінансів Житомирської міської ради в сумі 3791,3 тис. грн, в тому числі на одну з 33 штатних одиниць припадає 112,71 тис. грн річних витрат.

На особливу увагу в межах теми дослідження заслуговує завдання проведення зовнішнього незалежного аудиту фінансово-господарської діяльності комунальних підприємств Житомирської міської ради (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Планові результативні показники бюджетної  
програми комунальних підприємств  
Житомирської міської ради, 2016 р.**

Назва показника	Значення показника
Затрат: видатки на проведення зовнішнього незалежного аудиту, тис. грн	300,0
Продукту: кількість запланованих комунальних підприємств міської ради у яких буде проведений аудит фінансово-господарської діяльності, од.	10
Ефективності: - кількість проведених аудитів, од.	10
- видатки на проведення одного зовнішнього незалежного аудиту, тис. грн	30,0
Якості: відсоток вчасно проведених аудитів, %	100,0

*Джерело: згруповано автором за даними [6]*

Поряд з вищезазначеними Житомирською міською радою передбачено реалізацію й іншого завдання бюджетної програми – впровадження міської цільової програми «е-Місто», за такими напрямками діяльності:

– організація захисту антивірусними програмами та легалізація програмного забезпечення;

– підключення робочих місць до інформаційних засобів колективної роботи і комунікації;

– підключення робочих місць до внутрішнього порталу міської ради;



– підключення робочих місць працівників департаменту бюджету та фінансів до системи документообігу тощо.

Фактичне виконання підпрограм і завдань ілюструє звіт про виконання паспорту бюджетної програми місцевого бюджету. Станом на 1 січня 2016 р. обсяг недофінансування здійснення департаментом бюджету та фінансів Житомирської міської ради наданих законодавством повноважень у сфері бюджету та фінансів у місті Житомирі склав 6,3 % від затверджених паспортом бюджетної програми на звітний період 3160,1 тис. грн видатків, що частково можна пояснити зменшенням кількості штатних одиниць на 4 особи порівняно із запланованою чисельністю. Відхилення кількості штатних осіб місцевого самоврядування від запланованої чисельності протягом 2015 р. склало 5 співробітників або 16,1 %.

На 1 січня 2016 р. кількість виконаних доручень, листів, звернень, заяв на одну посадову особу фактично менша від запланованої на 62 одиниці за рахунок зменшення кількості фактично отриманих листів, заяв, скарг та зайнятих працівників. Кількість підготовлених довідок, розподілів фінансування, фінансових зобов'язань, платіжних доручень на одну посадову особу фактично більша від запланованих на 37 одиниць у зв'язку із збільшенням фінансування. Видатки на утримання однієї штатної одиниці

фактично більші запланованих на 9,98 тис. грн за рахунок росту цін на придбання паперу, канцтоварів, бензину та послуг.

Форма фінансового контролю – державний аудит ефективності повинен стати одним із пріоритетних напрямів діяльності органів Державної аудиторської служби України та Рахункової палати України. Тому для того, щоб державний аудит в цілому розвивався більш ефективно, необхідно розробити теоретичні та практичні засади впровадження та функціонування державного аудиту в нашій країні; адаптувати зарубіжний досвід становлення системи незалежного публічного фінансового контролю; узагальнити питання державного аудиту в одному нормативно-правовому акті, що забезпечить більш ефективне здійснення контрольних процедур, зазначивши в ньому органи контролю та відповідальність суб'єктів і об'єктів публічного управління у разі його недотримання.

## РОЗДІЛ 2.

### ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

---

---

#### 2.1. Напрямки активізації інноваційно- інвестиційних процесів в аграрних підприємствах на регіональному рівні *(І. В. Шульженко)*

Аграрний сектор є одним із основних бюджетоутворюючих секторів економіки, має резерви для розширення експортного потенціалу країни, розвитку інших галузей, які постачають засоби виробництва чи споживають продукцію сільського господарства як сировину, а також для реалізації підприємницьких ініціатив селян [9].

Вітчизняні та зарубіжні вчені достатньо багато уваги приділяють вивченню та аналізу трансформаційних процесів в аграрному секторі економіки України.

Серед них О. Г. Білорус, В. С. Будкін, М. А. Латинін, Є. А. Бузовський, В. Є. Воротін, В. М. Геєць, Л. А. Євчук, І. О. Іртищева, О. М. Колодізев, С. М. Кваша, П. Т. Саблук, В. В. Ткаченко, Ю. О. Ульяновченко, О. А. Чупайленко.

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

Але незважаючи на безумовну значущість проведених досліджень, більш детального вивчення потребують важливі питання, зокрема питання присвячені особливостям розвитку аграрних підприємств в умовах здійснення трансформаційних змін в умовах окремого регіону.

Теоретична і практична необхідність вирішення зазначених проблем обумовлює доцільність проведення даного дослідження.

Виходячи з мети дослідження, поставлені наступні задачі:

– з'ясувати основні тенденції й перспективи розвитку аграрних підприємств на базі кластерів , як інноваційного шляху розвитку;

– визначити основні напрямки активізації інноваційно-інвестиційних процесів в аграрних підприємствах на регіональному рівні.

На думку багатьох вчених, існує необхідність у формуванні єдиного механізму, що допомагав би аграрним підприємствам створювати більш якісну, конкурентоспроможну та стандартизовану продукцію. Таким механізмом є інноваційно-інвестиційна діяльність, що спрямована на оновлення діяльності аграрних підприємств [3].

На сьогоднішній день, агропромисловий комплекс створює близько 12 % валової доданої вартості держави, є одним з основних бюджетоформуючих секторів національної

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

економіки, частка якого у зведеному бюджеті України за останні роки становить в середньому 12 %, а у товарній структурі експорту – понад третину.

Це демонструє той факт, що за період з 2007 р. по 2015 р. виробництво сільськогосподарської продукції зросло на 47 %, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах – на 87 % [1].

У 2015 р. інвестиції у сільське господарство України склали близько 1 млрд. дол. США. Вважається, що за декілька років, при наявності інвестицій Україна зможе значно збільшити виробництво сільськогосподарської продукції. У 2016 р. планується збільшити обсяг інвестицій до 2 млрд дол. США, також залучити 10 млрд грн кредитних коштів для аграрного сектору [6].

Незважаючи на позитивні тенденції останніх років, ситуація, що склалася в аграрному секторі, зумовлює ряд проблем. Основними з них є необхідність створення кращих умов ведення бізнесу, проведення якісних перетворень, спроможних забезпечити підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва на внутрішньому та зовнішньому ринку, продовольчу безпеку держави, і наближення до європейської політики у сфері сільського господарства.

У сільському господарстві розробка інновацій і їх впровадження пов'язані переважно з новими сортами рослин, нової техніки, новими ресурсозберігаючими технологіями, застосування

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

яких у більшості випадків змінює характерні властивості сільськогосподарської продукції, що виробляється [12].

Успіх у конкурентній боротьбі з імпортною сільськогосподарською продукцією забезпечить формування сільськогосподарськими виробниками своїх конкурентних переваг, у чому важливу роль відіграють інвестиції й інновації, які нададуть змогу ефективніше розвивати галузь сільського господарства України.

Треба зазначити, що нині галузь сільського господарства України потребує імплементації нової моделі розвитку, яка б за мінімальних фінансових витрат могла сприяти підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектора [7].

Саме кластери можуть стати такою моделлю, адже їх створення не вимагає значного фінансування, а базується перш за все на організаційних зрушеннях. Варто зазначити, що від створення кластерів виграє не лише конкретний учасник, а й галузь сільського господарства в цілому завдяки більш злагодженій роботі всіх ланок та активізації інноваційно-інвестиційних процесів.

Агрокластер включає такі складові:

- розробку регіональної інноваційної моделі розвитку аграрних підприємств;
- формування координуючих органів та ефективного механізму стимулювання інноваційної діяльності у аграрних підприємствах;

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

– механізм ресурсного забезпечення відповідних програм та проектів (технологічне, кадрове, фінансове та ін.);

– впровадження науково-технологічних досягнень та забезпечення конкурентоспроможної продукції; розвиток аграрного сектору як найпріоритетної галузі економіки країни [13].

Активізація інноваційно-інвестиційних процесів в аграрних підприємствах на регіональному рівні на базі кластерів має три основних взаємозв'язаних напрями:

1) інновації в людський фактор, що можливе лише при пріоритетному розвитку освіти, фундаментальних та прикладних науково-дослідницьких організацій, що розробляють нововведення, створення бази даних по інноваціях, а також інформаційно-консультаційної системи, що обслуговує сільськогосподарських товаровиробників;

2) інновації в біологічний фактор, які пов'язані з розробкою та освоєнням нововведень, що забезпечують підвищення родючості ґрунтів, урожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин;

3) інновації технологічного характеру, які забезпечують вдосконалення техніко-технологічного потенціалу сільського господарства на основі застосування енерго- та ресурсозберігаючої техніки і наукомістких технологій [2].

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

Розвиток аграрних кластерів сприятиме створенню високотехнологічних і наукоємних об'єднань із замкненим циклом виробництва та високим рівнем доданої вартості у кінцевому продукті, створенню нових робочих місць різної кваліфікації, розвитку соціальної та виробничої інфраструктури на сільських територіях.

Треба зазначити, що метою створення кластеру, зокрема, є об'єднання задля усунення чи мінімізації впливу спільних обмежувальних факторів, а у різних регіонах ці фактори суттєво відрізняються. До прикладу, ціллю створення агрокластера може бути підвищення закупівельних цін на молоко. Це актуально для регіонів з розвиненим молочним фермерством, відповідно, модель не працюватиме у місцевостях, де в основному займаються, скажімо, овочівництвом. Або ж експорт продукції на ринки ЄС, для певних регіонів чи для деяких видів діяльності це не актуально, в той час, як інші можуть створити кластер і працювати у цьому напрямі. Аналогічно і з розвитком садівництва, виробництвом органічної продукції та безліччю інших сфер.

Треба зазначити, в Україні кластери почали створювати відносно недавно, проте вже є успішні приклади застосування цієї моделі:

- у Хмельницькій області створили кластер сільського зеленого туризму «Оберіг», який об'єднує 10 агроосель;

- на Полтавщині реалізують проект кластеру виробників екологічної продукції;



## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

- у Чернівецькій області створено українсько-румунський «Перший аграрний кластер» з вирощування плодово-ягідної продукції та розвитку садівництва;

– в місті Рівне працює регіональний агропромисловий інноваційний кластер «Агроінновації», також тут же діє кластер «Натуральне молоко», засновниками якого є 7 сільськогосподарських підприємств Рівненської, Тернопільської та Львівської областей;

– на Вінниччині утворено переробно-харчовий кластер [10].

Розглянемо детальніше діяльність кластеру виробників екологічної продукції, який працює в Полтавській області. Цей регіон для створення кластеру обрано не випадково, тому що питома вага Полтавської області у виробництві валової продукції сільськогосподарства складає 6,3 % або 2 місце серед регіонів України. Також в області існує потужний науковий потенціал, що є необхідною умовою для функціонування кластеру. Мережа вищих навчальних закладів Полтавської області складає 31 навчальний заклад державної форми власності [5].

Тому у Полтавській області реалізується проект кластеру виробників екологічної продукції, в рамках якого приділяється увага відпрацюванню процедури інспекції та контролю за виробництвом екологічної продукції. Учасники проекту, які впроваджують

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

екологічні технології у своєму господарстві, мають можливість отримати сертифікат Центру екологічної безпеки споживачів за умови проходження відповідної інспекції господарства. Завданням інспекції є контроль за використанням заборонених хімічних препаратів, генномодифікованого насінневого матеріалу, стимуляторів росту та ін. Сертифікованим підприємствам надається допомога в реалізації продукції за цінами вище ринкових.

Окремі підприємства розпочали процедуру міжнародної сертифікації і отримують допомогу в реалізації виробленої продукції за кордон. Додаткової актуалізації розвитку зазначеного кластеру додає той факт, що увага розвинених країн світового співтовариства до органічної продукції неухильно зростає, збільшується її популярність і всередині нашої країни. Досвід країн ЄС свідчить, що кластеризація є однією з умов підвищення конкурентоспроможності економіки регіону та держав. Так, економіка Фінляндії повністю кластеризована, у ній виділено 9 кластерів, економіка Нідерландів розбита на 20 «мегакластерів», на основі функціонування яких визначено пріоритети інноваційної політики держави. У Данії функціонує 29 кластерів, у яких беруть участь 40 % усіх підприємств країни, які забезпечують 60 % експорту. В Австрії діють трансграничні кластери з Німеччиною, Італією, Швейцарією, Угорщиною, активізуються зв'язки з Францією і Великобританією.

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

У Німеччині створено промислові кластери, у Словенії прийнято стратегію зростання конкурентоспроможності промисловості, розроблено програму національного розвитку кластерів [14].

Близько 60 міждержавних, регіональних, національних, громадських організацій об'єднані в Європейський кластерний альянс, який функціонує на основі Європейського кластерного меморандуму.

Україні слід залучати світовий досвід розвитку кластерів і підтримувати кластерні ініціативи, особливо в аграрній сфері. Важливо розвивати територіальне бізнес-середовище на основі державно-приватного партнерства, яке базувалося б на використанні бізнесом сприятливих природно-кліматичних та територіально-економічних умов регіону з активною державною підтримкою ініціатив товаровиробників щодо розвитку соціальної та виробничої інфраструктури.

Всі вищезазначені фактори сприятимуть підвищенню ефективності функціонування кластерів в аграрному секторі регіону, як інноваційного шляху його розвитку.

З огляду на вищезазначене, зупинимось на проблемах залучення інвестицій в галузь сільського господарства. Вище ми зупинялись на тому, що обсяги інвестицій в цю галузь, зростають. Однак, для ефективного функціонування та розвитку кластерної

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

моделі в регіонах необхідно здійснити та реалізувати певні заходи.

Для реалізації зазначених заходів необхідна наявність сприятливого інвестиційного клімату. Під сприятливим інвестиційним кліматом розуміється створення таких умов надходження і реалізації іноземних інвестицій, що конкурентноспроможні з умовами, які надаються іноземним інвестиціям країнами – конкурентами України на світовому інвестиційному ринку.

Його основними елементами є прибутковість на рівні, що відповідає ступеню ризиків, прогнозована та стабільна податкова політика з виваженим рівнем податків, надійні гарантії та захист інтересів і прав інвесторів, стабільність законодавства. Аналіз інвестиційної діяльності свідчить про те, що Полтавська область є привабливим регіоном для іноземних інвестицій. Але враховуючи те, що область має розвинену промисловість, потужний агропромисловий та нафтодобувний комплекс, висококваліфіковані кадри, необхідну інфраструктуру, транспортні мережі, вигідне географічне положення, то існуючі обсяги інвестиційних ресурсів, безперечно, недостатні. За обсягами іноземних інвестицій у розрахунку на 1 особу в Полтавській області припадає 731,9 дол. США, це 7 місце серед регіонів України [11].

Діяльність регіональних органів управління

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

щодо залучення іноземних інвестицій повинна орієнтуватись як на міжнародний інвестиційний ринок з метою заохочення іноземних інвестицій, так і на подолання негативних місцевих явищ, що заважають надходженню і реалізації іноземних інвестицій в економіку області.

Роль органів державного управління Полтавської області в тому, щоб поєднувати і враховувати особливості і тенденції розвитку інвестиційної діяльності в регіоні та його потреби з ситуацією по міжнародному ринку інвестиційних капіталів і вимогами потенційних інвесторів до інвестиційного ринку.

Механізм співпраці з іноземними партнерами базується на наступних принципах:

- сприяння іноземним інвесторам у всебічному вивченні об'єктів інвестування та надання їм додаткової інформації з боку державних установ;

- створення надійних гарантій для інвесторів з боку владних структур згідно з чинним законодавством;

- чіткого дотримування вимог діючого законодавства щодо режиму інвестування;

- створення необхідних привабливих умов для інвесторів, які вкладають кошти в пріоритетні об'єкти регіону.

Позитивним зрушенням можна вважати той факт, що обсяг прямих іноземних інвестицій в

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

економіку Полтавської області має тенденцію до збільшення. За 2012-2015 рр. він збільшився у 2,4 рази або у 614, 2 млн. дол. США (6 місце серед регіонів України) [11].

Для інвестиційного забезпечення аграрного сектору економіки також необхідна виважена державна підтримка. Держава має виконувати функції гаранта стабільності інвестиційного клімату за рахунок проведення регламентованої та передбачуваної податкової, амортизаційної, митної, цінової та кредитної політики.

Останнім часом держава намагається вирішити зазначені проблеми, які виникають у процесі впровадження інвестиційно-інноваційних моделей.

Це відбувається як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Так, на загальнодержавному рівні, створено Концепцію Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 р. Програму передбачається виконати протягом 2016-2020 рр.

Шляхами і способами розв'язання проблем, що окреслені в Програмі є наступні:

– поліпшення інвестиційного клімату, сприяння залученню інвестицій міжнародних фінансових установ та держав – стратегічних партнерів України для реалізації проектів в агропромисловому комплексі з дотриманням принципів прозорості, ефективності та можливості

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

використання інституту державно-приватного партнерства;

– стимулювання створення та функціонування об'єднань виробників сільськогосподарської продукції, зокрема через делегування повноважень саморегулюючим організаціям в агропромисловому комплексі;

– розширення діяльності сільськогосподарських дорадчих служб, орієнтованих на безпосередню роботу з сільським населенням, що сприятиме адаптації дрібних та середніх сільськогосподарських виробників до конкурентних умов господарювання;

– здійснення прикладних наукових та науково-технічних розробок.

У результаті виконання Програми передбачається:

– збільшення обсягів виробництва валової сільськогосподарської продукції всіма категоріями господарств;

– створення сучасної системи насінництва та розсадництва, збільшення експорту насінневого матеріалу, поліпшення племінних і продуктивних якостей тварин;

– розширення площі виробництва органічної продукції та сировини, збільшення площі спеціальних сировинних зон [15].

Виконання зазначених положень повинно підвищити ефективність галузі сільського господарства. Хоча деякі проблеми, ще потребують державної підтримки. Наразі в Україні немає законодавчої бази, яка б визначала кластер організаційно-правовою формою. Тому більшість

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

кластерів, що діють на теренах нашої держави, засновані у формі громадських об'єднань. Проте можна додатково укласти угоди з юридичною силою, в яких чітко регламентувати взаємодію основних учасників кластера, їх права та обов'язки. Що ж стосується співпраці з органами влади, то тут можна використовувати інструмент публічно-приватного партнерства, як це діє у розвинутих країнах світу [15].

Далі зупинимось на шляхах активізації інноваційно-інвестиційних процесів в аграрному секторі на регіональному рівні на прикладі Полтавської області.

Саме тут існує кластер органічного землеробства. Відповідно до стратегії розвитку Полтавської області на період до 2020 р. передбачається здійснити певні заходи з метою підвищення конкурентоспроможності області.

Одна із стратегічних цілей розвитку регіону є розвиток сільських територій. Її реалізація надасть можливість: створення нових високотехнологічних інноваційних підприємств; залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій до регіональної економіки; створення нових робочих місць; підтримка експортних можливостей регіональних виробників; розвинена і дієва структура підтримки інноваційних процесів; створення умов для просування новітніх розробок у виробництво; забезпечення умов для розвитку наукоємного виробництва; дієва структура підтримки інвесторів; система популяризації підприємств, що мають експортний потенціал;



## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

підтримка створення агенцій та організацій з регіонального розвитку [11].

Підсумовуючи вищезазначене, хотілося б відмітити, що Україна має значний потенціал розвитку аграрного сектору, перетворення його у високоєфективний, експортноспроможний сектор економіки, здатний забезпечити продовольчу безпеку. Експортний потенціал аграрної продукції складають продукти рослинного походження (99,2 %) [4].

Для реалізації експортного потенціалу аграрних підприємств України необхідно: сприяти залученню іноземних інвесторів; сприяти технічному і технологічному переоснащенню потужностей для виробництва експортної продукції; закріпитись на традиційних та освоєння нових ринків збуту; активізувати міжрегіональне співробітництво; впровадити в практику найбільш ефективні форми співпраці із зарубіжними країнами.

Наступне - існує необхідність у формуванні єдиного механізму, що допомагав би дослідити особливості участі ролі регіонів у інвестиційно-інноваційному забезпеченні розвитку аграрного сектору економіки .

Для удосконалення організаційного механізму діяльності на регіональному рівні доцільно використовувати кластери як інноваційну модель

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

економічного зростання. Кластери не є простою місцевою концентрацією промисловості, а служать тією ареною, на якій здійснюється реальна взаємодія між місцевими фірмами і іншими інститутами. Світовий економічний досвід останніх двох десятиліть свідчить про високу ефективність діяльності кластерів.

Стратегічною метою розвитку аграрного сектору в регіоні має бути: досягнення стабільного економічного зростання шляхом забезпечення умов для розвитку ефективного підприємництва в аграрному секторі; підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняного агропромислового сектору на внутрішньому та зовнішніх ринках на базі нарощування обсягів інвестицій та їх інноваційного спрямування.

Взаємодія аграрної сфери Полтавської області зі світовим аграрним простором має спиратися на комплексну, динамічну зовнішньоекономічну політику, головне завдання якої полягає у визначенні етапів, напрямів, форм і способів реалізації дієвої зовнішньоекономічної стратегії.

Тобто, трансформаційні процеси в діяльності аграрного сектору економіки повинні спиратися на впровадження інвестиційно-інноваційної моделі економічного зростання саме на регіональному рівні.

## 2.2. Вплив структури кормового раціону на економічну ефективність свинарства

(В. О. Коваленко)

У свинарстві, яке в Україні залишається провідною галуззю тваринництва, протягом останніх років спостерігається незначне зростання виробництва. Відносно висока частка свинини у загальному виробництві м'яса (32,7 %) [1] сформувалася на тлі суттєвого скорочення обсягів внутрішньої пропозиції свинини.

В порівнянні з 90-ми рр. минулого сторіччя виробництво свинини в Україні скоротилося вдвічі, і у 2015 р. було на рівні 760 тис. т у забійній масі (рис. 2.1).

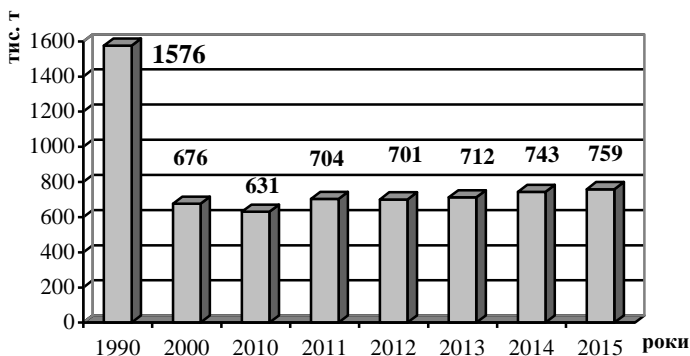


Рис. 2.1. Динаміка валового виробництва свинини в Україні (у забійній масі), тис. т

Джерело: узагальнено автором за даними Державної служби статистики України [1]

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

Економіка виробництва свинини, яка забезпечує трансформацію ресурсів (молодняка, кормів, електроенергії тощо) у готову продукцію, завжди пов'язана з їх розподілом з метою максимізації прибутків або доходів. У цьому процесі важливе значення мають як кількісні та якісні параметри виробництва, так і стан споживчого попиту. Поступальне, хоча і доволі повільне зростання купівельної спроможності у період 2000 - 2013 рр. обумовило і приріст виробництва свинини. Однак, з 2013 р. зниження реальних доходів населення та зміна структури споживчих витрат негативно відбилися на економіці свинарства.

Так, зниження внутрішнього попиту на свинину обумовило падіння закупівельних цін у 2016 р. порівняно з 2015 р. на 10 % (до 24,6 грн за 1 кг) [2]. За статистичними даними, за три квартали 2016 р. імпорт свинини знизився порівняно з аналогічним періодом попереднього року на третину і склав 2,46 тис. т, а експорт свинини скоротився у 12,7 рази [3], унаслідок чого галузь зазнала значних збитків.

Експорт свинини в Україні у 2016 р. склав усього 1,69 тис. т, 44 % з якого припало на Вірменію і 21 % – на Грузію [4]. Через неналежний стан ветеринарного обслуговування галузі, що призвело до поширення африканської

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

чуми свиней, ряд країн ввів заборону на ввезення свинини з України (Російська Федерація, Білорусь, Молдова, Німеччина). Російський ринок, на долю якого припадало 96 % експорту свинини з України [2], було повністю втрачено.

Негативні тенденції, що склалися на ринку свинини, змушують виробників вишукувати внутрішньогосподарські резерви підвищення економічної ефективності свинарства, зокрема у поліпшенні та оптимізації кормової бази.

Від якості годівлі в значній мірі залежить продуктивність свиней та показники економічної ефективності галузі [5, 6].

Створення міцної кормової бази, як один з головних напрямів подальшого розвитку свинарства і підвищення його економічної ефективності, має відповідати таким вимогам:

- кількість вироблених кормів повинна узгоджуватися із запланованим обсягом виробництва продукції;

- поставка необхідних кормів повинна бути безперебійною та ритмічною;

- кормовий раціон має складатися з якісних і дешевих інгредієнтів;

- повинно забезпечуватися раціональне використання кормів, зведення до мінімуму їх втрат при заготівлі та зберіганні;

- виробництво кормів має здійснюватися за мінімальних витрат праці і матеріально-грошових коштів.

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

Ці, загалом добре відомі вимоги, актуалізуються у періоди економічного спаду і передбачають розробку і здійснення заходів щодо оптимізації і укріплення кормової бази.

Покращення годівлі тварин входить до числа найбільш значущих завдань, які вирішують керівники і фахівці тваринницьких підприємств.

Завданням оптимізації кормової бази є забезпечення в певних умовах утримання тварин максимальної конверсії корму в продукцію за рахунок раціонального підбору кормів.

Результативним показником при цьому є об'єм та якість кормів, що використовуються для забезпечення виробництва заданого обсягу свинини.

Вартість кормів, що споживаються у свинарстві, займає значну частку у структурі постійних витрат. Тому незначна зміна цін на корми суттєво впливає на доходи виробників свинини. Однак, зростання собівартості, що спостерігається у короткостроковому періоді, може компенсуватися грошовими надходженнями від продажу продукції.

Екстенсивні підходи до формування кормової бази породжують ситуацію, за якої витрати збільшуються пропорційно зростанню обсягів виробництва. Лише оптимізація кормовиробництва дозволяє зменшити питомі витрати кормів у загальних виробничих витратах, що позитивно відображається на економічній ефективності

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

свинарства, навіть при падінні ринкових цін на свинину.

При плануванні потреби в кормах для заданої кількості поголів'я свиней важливо не тільки мати необхідну кількість кормів, а й домогтися збалансування їх за поживністю. Ефективність годівлі, продуктивність тварин і витрати кормів безпосередньо залежать від повноцінної збалансованості раціонів за поживними речовинами [7], зважаючи на те, що при годівлі свиней використовують концентровані, зелені, соковиті і грубі корми, корми тваринного походження (білкові, мінеральні і вітамінні добавки), переробної промисловості та ін. Головними складовими раціону для свиней є концентровані корми (кукурудза, ячмінь, пшениця, жито, горох, соя, макуха), відходи м'ясопереробної, рибної та молочної промисловості, кормові дріжджі та інше [8].

Традиційна методика планування кормової бази, яка використовується на невеликих свинофермах, не вирішує питання її економічної оптимізації, оскільки не містить механізму оцінки ефекту від зміни складу раціонів годівлі тварин.

Зважаючи на це, предметом дослідження стало виявлення впливу структури раціону годівлі свиней на економічну ефективність виробництва свинини. Дослідження проводилися з використанням методів економіко-математичного програмування,

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

що дозволило порівняти між собою різні варіанти раціонів для годівлі тварин.

За допомогою комп'ютерної програми, розробленої фахівцями Інституту свинарства і агропромислового виробництва НААН України [9], було розраховано чотири варіанти раціону з різним складом кормових інгредієнтів на основі їх поживності і норм годівлі [10, 11] та встановлено витрати корму на 1 голову свиней за різних варіантів структури раціону (табл. 2.1).

Визначалися також показники технологічної ефективності виробництва свинини за різного складу раціону (табл. 2.2).

За даними, наведеними у табл. 2.1 та табл. 2.2, помітно, що при використанні лише зернових кормів, висівок, соєвої макухи та мінімально необхідної кількості мінеральних добавок (кухонної солі, трикальційфосфату) можна отримати на відгодівлі середньодобові прирости живої маси від 693 (1 варіант) до 716 (2 варіант) грамів.

У варіанті 2 незначна зміна співвідношення інгредієнтів дозволила здешевити вартість 1 кг кормосуміші з 4,45 (1 варіант) до 4,37 грн (2 варіант). При цьому на отримання одного кілограму приросту витрачається кормових одиниць майже на 2 % менше.



Таблиця 2.1

### Витрати корму за різного їх вмісту у раціоні за масою та поживністю

Кормові інгредієнти	Вміст за масою, % за варіантами				Вміст за поживністю, % за варіантами				Витрати корму за добу, г/гол. за варіантами			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ячмінь екструдований	20	25	9	18	20,9	26,3	9,8	19,9	540	675	243	486
Горохова дерть	12	10	8	5	11,6	9,7	8,1	5,1	324	270	216	135
Кукурудза подрібнена	17	15	25	21	16,2	14,4	25	21,3	459	405	675	567
Пшениця екструдована	20	20	25	20	21,6	21,8	28,3	22,9	540	540	675	540
Жито екструдоване	18	15	10	10	18,8	15,8	10,9	11,1	486	405	270	270
Висівки пшеничні	3	5	8	8	1,7	2,8	4,7	4,7	81	135	216	216
Макуха соняшникова	-	-	5	10	-	-	3,6	7,2	-	-	135	270
Макуха соєва	10	10	10	8	9,2	9,2	9,6	7,8	270	270	270	216
Сіль кухонна	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9	10	9
Крейда	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4
Трикальційфосфат	-	-	-	-	-	-	-	-	53	52	42	42
Всього	100	100	100	100	100	100	100	100	2762	2761	2756	2755

Джерело: розраховано автором на основі [9, 10, 11]

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

У варіанті 3 та 4 за рахунок оптимізації раціону та додавання соняшникової макухи і крейди можна спостерігати здешевлення вартості 1 кг кормосуміші до 4,32 (3 варіант) та 4,08 (4 варіант) грн.

Потрібно відмітити, що при цьому на отримання одного кілограму приросту витрачається кормових одиниць майже на 3 % (3 варіант) та 8 % (4 варіант) менше порівняно з 1 варіантом.

*Таблиця 2.2*

### Показники технологічної ефективності виробництва свинини за різного складу раціону

Показники	Варіанти			
	1	2	3	4
Добова маса корму на 1 голову, кг	2,7	2,7	2,7	2,7
Поживність корму, к.од./кг	1,28	1,27	1,22	1,2
Добова витрата корму на 1 голову, к.од.	3,45	3,42	3,29	3,25
Витрати корму на 1 кг приросту живої маси, к. од./кг	4,97	4,78	4,33	4,24
Вартість добової норми корму на 1 голову, грн	12,01	11,79	11,66	11,0
Вартість 1 кг корму, грн	4,45	4,37	4,32	4,08
Витрати корму на 1 кг приросту, кг	3,89	3,77	3,55	3,52
Вартість корму на 1 кг приросту, грн	17,3	16,5	15,3	14,3
Середньодобові прирости живої маси, г	693	716	760	767

*Джерело: розраховано автором за допомогою [9]*

В ході виконання досліджень були встановлені показники економічної ефективності

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

виробництва свинини за різного складу раціону, що дозволило виявити вплив окремих кормових інгредієнтів на економічну ефективність виробництва свинини (табл. 2.3).

*Таблиця 2.3*

### Показники економічної ефективності виробництва свинини за різного складу раціону

Структура собівартості виробництва свинини		Собівартість 1 кг приросту живої маси, грн за варіантами				Прибуток на 1 кг живої маси реалізованої свинини <sup>1)</sup> , грн за варіантами			
витрати на корми, %	інші виробничі витрати, %								
		1	2	3	4	1	2	3	4
		60	40	29,1	27,7	25,8	24,1	1,4	2,8
65	35	28,1	26,7	24,9	23,2	2,4	3,8	5,6	7,3
70	30	27,0	25,7	23,9	22,4	3,5	4,8	6,6	8,1
75	25	26,0	24,7	23,0	21,5	4,5	5,8	7,5	9,0

<sup>1)</sup> вартість реалізації 1 кг свинини живою масою – 30,5 грн

*Джерело: розраховано автором за допомогою [9] згідно даних Асоціації свинарів України*

Розрахунки свідчать, що сприятливі умови для ведення беззбиткової господарської діяльності складаються уже при вартості одного кілограму кормосуміші 4,45 грн і реалізаційній ціні 30,5 грн/кг живої маси відгодівельного поголів'я за отримання середньодобових приростів 693 г та витратах на корми у структурі собівартості свинини не менше 60 % (варіант 1). Прибуток на

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

1 кг живої маси реалізованої свинини у цьому випадку становить 6,4 грн.

Але ще більшого ефекту можна досягнути за рахунок оптимізації раціону – при незмінній ціні реалізації, вартості одного кілограму кормосуміші 4,08 грн, середньодобових приростах 767 г та витратах на корми у структурі собівартості свинини на рівні 75 % – прибуток становить 9 грн на 1 кг живої маси реалізованої свинини (варіант 4).

Використовуючи корми власного виробництва або закуплені кормові інгредієнти, можна за рахунок оптимізації раціонів і біологічного потенціалу тварин досягти середньодобових приростів на рівні 700-800 г. Зменшення вартості кормів дозволяє підвищити дійсну рентабельність ведення галузі й отримувати високоякісну свинину.

Застосовуючи комп'ютерну техніку і розроблені програмні засоби, можна швидко проводити розрахунки варіантів можливої ефективності виробництва свинини при застосуванні раціонів різного ступеня збалансованості. Змінивши співвідношення кормових інгредієнтів у кормосуміші за рахунок оптимізації раціону можна підняти середньодобові прирости та одержати додатковий дохід. При цьому вартість 1 т кормосуміші може навіть зменшитись, як і добові витрати корму на 1 голову.

Ризик отримання низьких середньодобових приростів безпосередньо пов'язаний з вартістю і ефективністю використання кормів, їх конверсією

## **Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні**

---

й інтенсивністю. Використання одних і тих же кормів, але у різному співвідношенні може давати абсолютно різний біологічний ефект, що позначається на фізіологічному стані тварин, інтенсивності їх росту, а в кінцевому рахунку, на економічній ефективності ведення галузі.

### **2.3. Оцінка енергетичної ефективності сільськогосподарського виробництва** *(О. В. Калініченко)*

Сільське господарство є складною природно-біологічною та економічною системою, відтворення в якій базується на використанні трудових ресурсів, земельних ресурсів, інформаційних ресурсів, енергетичних ресурсів, сільськогосподарських рослин та тварин, механізації виробничих процесів. Це вимагає залучення, переважно, вичерпних матеріальних та енергетичних ресурсів, вартість яких постійно збільшується. Крім того, процес виробництва сільськогосподарської продукції обумовлений особливостями аграрної сфери:

1. Біокліматичні умови (сонячна радіація; ентропія; земельні ресурси; водні ресурси; кліматичні та погодні умови; біологічні процеси росту та розвитку сільськогосподарських культур і тварин; біологічні властивості видів

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

сільськогосподарських культур і тварин; сорти сільськогосподарських культур та породний склад тварин; сезонність виробництва; екологічність виробництва).

2. Рівень розвитку технологій виробництва (технології виробництва продукції рослинництва та тваринництва; використання органічних і мінеральних добрив; система боротьби з бур'янами, шкідниками та хворобами; система сівозмін; частина продукції рослинництва входить до наступного циклу виробництва; спосіб утримання тварин і догляд за ними; типи годівлі сільськогосподарських тварин; система кормовиробництва; організація відтворення й структура стада; система боротьби з хворобами та шкідниками тварин; система зберігання продукції).

3. Технічне забезпечення (система машин і обладнання; технічний стан засобів виробництва; матеріально-технічне забезпечення).

4. Організаційно-економічні чинники (тенденції формування виробничих відносин у аграрному секторі; специфіка організації праці; територіальна розосередженість).

Енергетична оцінка ефективності сільськогосподарського виробництва, на відміну від вартісної, дає можливість визначати результативність здійснених витрат незалежно від кон'юнктури ринку та інфляції. А також

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

енергетична оцінка є методологічною базою при порівняльній оцінці ефективності використання природних ресурсів, енергетичних витрат та отриманої енергетичної цінності різних видів сільськогосподарської продукції.

У сільськогосподарському виробництві категорія енергетичної ефективності відображає співвідношення між обсягом виробництва сільськогосподарської продукції, що відповідає чинним стандартам якості, та величиною сукупних витрат енергії за умови дотримання вимог охорони навколишнього середовища.

Енергетичні ресурси аграрного підприємства – це сукупна потужність енергетичних засобів виражених у енергетичних одиницях (джоулях), що використовується в аграрному підприємстві. Використання енергетичних ресурсів є цілеспрямованим та, певним чином, організованим для досягнення цілей аграрного підприємства.

Витрати основних і оборотних засобів, а також персоналу та земельних ресурсів, виражені в енергетичних одиницях (джоулях), становлять сукупний енергетичний потенціал сільськогосподарського виробництва.

Енергетичну потужність аграрного підприємства складають різноманітні силові машини (енергомашини). Це потужності двигунів тракторів, комбайнів, самохідних машин, автомобілів, стаціонарних та інших двигунів,

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

електричних двигунів, електроустановок. При розрахунку енергетичної потужності аграрного підприємства не враховують потужності механічних двигунів, що обслуговують електрогенератори [2, с. 302].

Разом із силовими машинами (енергомашинами) в аграрному підприємстві використовується цілий комплекс робочих машин різного функціонального призначення. Тому важливе значення має встановлення і дотримання оптимальних пропорцій між енергетичними засобами й робочими машинами.

Рослинництво є галуззю сільськогосподарського виробництва, в якій відбувається процес перетворення поновлюваної енергії (сонячна радіація; енергопотенціал ґрунту; температура повітря і ґрунту), непоновлюваної енергії (енергетичні ресурси – бензин, дизельне паливо, електроенергія; енергія, уречевлена в мінеральних та органічних добривах, пестицидах; енергія, уречевлена в насінні; енергія, уречевлена в техніці та обладнанні; енергія, уречевлена в будівлях та спорудах) та енергії живої праці на потенційну енергію органічної речовини.

При виробництві продукції тваринництва сукупна енергія корму, проходячи через організм тварин, розкладається на обмінну енергію. Однак, організм тварин використовує не всю сукупну енергію з'їденого корму, а тільки її перетравну частину – енергію перетравних речовин кормів, яка



## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

також не повністю засвоюється. Тварини засвоюють тільки обмінну енергію кормів, яка становить у жуйних 82-86 %, а у свиней – 94-98 % від перетравної енергії. Від енергії продукції тваринництва відділяють витрати на ферментацію, біосинтез і підтримання життя. У продукцію тваринництва реалізовується лише 17,8-31,1 % сукупної та 21,8-42,1 % обмінної енергії корму.

На основі розрахункових даних енергетичної цінності сільськогосподарської продукції та даних енергетичних витрат ресурсів можна розрахувати такі показники енергетичної ефективності сільськогосподарського виробництва.

Прямі енергетичні витрати на виробництво продукції рослинництва враховують енергетичні витрати на рівнях їх придбання (залучення), безпосередньо виробничого процесу та реалізації [1, с. 152]:

$$E_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n (E_{\text{di}} + E_{\text{mi}} + E_{\text{zi}} + E_{\text{ui}}), \quad (2.1)$$

де  $E_{\text{пр}}$  – прямі енергетичні витрати на виробництво продукції рослинництва, МДж;

$E_{\text{di}}$  – витрати енергії, уречевленої у паливно-мастильних матеріалах, електроенергії, МДж;

$E_{\text{mi}}$  – витрати енергії, уречевленої в насінні, мінеральних та органічних добривах, засобах захисту рослин, МДж;

$E_{\text{zi}}$  – витрати енергії живої праці, МДж;

$E_{\text{ui}}$  – витрати енергії, уречевленої в основних

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

засобах виробництва, МДж.

Непрямі енергетичні витрати на виробництво продукції рослинництва визначаються як сукупність витрат енергії управлінського та обслуговуючого персоналу, засобів на забезпечення діяльності вказаної категорії працівників, на обслуговування виробничої та соціальної інфраструктури [1, с. 152]:

$$E_{\text{нпр}} = \sum_{i=1}^n (E_{\text{si}} + E_{\text{yi}} + E_{\text{di}}), \quad (2.2)$$

де  $E_{\text{нпр}}$  – непрямі енергетичні витрати, МДж;

$E_{\text{si}}$  – витрати енергії управлінського та обслуговуючого персоналу, МДж;

$E_{\text{yi}}$  – витрати енергії на засоби утримання управлінського та обслуговуючого персоналу, МДж;

$E_{\text{di}}$  – витрати енергії на обслуговування виробничої та соціальної інфраструктури, МДж.

Сукупні енергетичні витрати на виробництво продукції рослинництва [1, с. 153]:

$$E_{\text{с}} = E_{\text{пр}} + E_{\text{нпр}}, \quad (2.3)$$

де  $E_{\text{с}}$  – сукупні енергетичні витрати на виробництво продукції рослинництва, МДж;

$E_{\text{пр}}$  – прямі енергетичні витрати на виробництво продукції рослинництва, МДж;

$E_{\text{нпр}}$  – непрямі енергетичні витрати, МДж/га.

Сукупні енергетичні витрати на виробництво продукції тваринництва визначають за

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

формулою [2, с. 569]:

$$E_C^{TB} = E_{\text{відт}} + E_{\text{осн}} + E_{\text{об}} + E_{\text{пр}} + E_{\text{к}} + E_{\text{підст}}, \quad (2.4)$$

де  $E_C^{TB}$  – сукупні енергетичні витрати на виробництво продукції тваринництва, МДж;

$E_{\text{відт}}$  – сукупна енергія, що переноситься на відтворення поголів'я (ремонтних тварин), МДж;

$E_{\text{осн}}$  – сукупна енергія, що переноситься основними засобами виробництва (крім продуктивних тварин), МДж;

$E_{\text{об}}$  – сукупна енергія, що переноситься оборотними засобами (крім кормів та підстилки), МДж;

$E_{\text{пр}}$  – сукупна енергія прямих і непрямих витрат праці, МДж;

$E_{\text{к}}$  – сукупна енергія, уречевлена в кормах, МДж;

$E_{\text{підст}}$  – сукупна енергія, уречевлена в підстилці, МДж.

Сукупна енергія, накопичена в продукції рослинництва, визначається шляхом переведення обсягу виробленої продукції рослинництва (врожаю) в абсолютно суху речовину з урахуванням її енергетичної цінності [1, с. 153]:

$$E_{\text{пр.рос}} = \sum_{i=1}^n \text{OB}_{\text{пр}_i} \cdot K_{\text{пр}_i} \cdot e_{\text{пр}_i} \cdot 100 + \text{OB}_{\text{пр.пш}_i} \cdot K_{\text{пр.пш}_i}, \quad (2.5)$$

де  $E_{\text{пр.рос}}$  – сукупна енергія, накопичена в продукції рослинництва, МДж;

$\text{OB}_{\text{пр}_i}$  – обсяг виробленої продукції  $i$ -го виду (врожайність), ц;

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

$K_{прі}$  – коефіцієнт переводу виробленої продукції  $i$ -го виду в суху речовину;

$e_{прі}$  – вміст енергії в 1 кг сухої речовини, МДж;

$OB_{пр.пші}$  – обсяг виробленої побічної продукції  $i$ -го виду, ц;

$K_{пр.пші}$  – коефіцієнт переводу виробленої побічної продукції  $i$ -го виду в суху речовину;

$n$  – кількість видів продукції.

Енергетичний прибуток виробництва продукції розраховується як різниця між сукупними витратами енергії на виробництво  $i$ -го виду продукції та сукупними енергетичними витратами на виробництво  $i$ -го виду продукції:

$$Пр_{e_i} = E_{прі} - E_{c_i}, \quad (2.6)$$

де  $Пр_{e_i}$  – енергетичний прибуток виробництва  $i$ -го виду продукції, МДж;

$E_{прі}$  – сукупна енергія, накопичена в  $i$ -му виді продукції, МДж;

$E_{c_i}$  – сукупні енергетичні витрати на виробництво  $i$ -го виду продукції, МДж.

Енергетична рентабельність продукції розраховується як відсоткове відношення енергетичного прибутку виробництва  $i$ -го виду продукції до сукупних витрат енергії на виробництво  $i$ -го виду продукції:

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

$$P_{e_i} = \frac{\text{Пр}_{e_i}}{E_{c_i}} \cdot 100\%, \quad (2.7)$$

де  $P_{e_i}$  – енергетична рентабельність продукції виробництва  $i$ -го виду продукції, %;

$\text{Пр}_{e_i}$  – енергетичний прибуток виробництва  $i$ -го виду продукції, МДж;

$E_{c_i}$  – сукупні енергетичні витрати на виробництво  $i$ -го виду продукції, МДж.

Коефіцієнт енергетичної ефективності виробництва продукції розраховується як співвідношення кількості енергії, яка міститься у виробленій продукції  $i$ -го виду продукції до сукупних витрат енергії на виробництво  $i$ -го виду продукції [2, с. 570]:

$$K_{ee_i} = \frac{E_{\text{пр}_i}}{E_{c_i}}, \quad (2.8)$$

де  $K_{ee_i}$  – коефіцієнт енергетичної ефективності виробництва  $i$ -го виду продукції;

$E_{\text{пр}_i}$  – сукупна енергія, накопичена в  $i$ -му виді продукції, МДж;

$E_{c_i}$  – сукупні енергетичні витрати на виробництво  $i$ -го виду продукції, МДж.

Якщо  $K_{ee_i} < 1$  – виробництво неефективне; 1-1,5 – низький рівень ефективності; 1,5-2,5 – середній рівень ефективності;  $K_{ee_i} > 2,5$  – високий рівень енергетичної ефективності.

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

Енергомісткість виробництва продукції розраховується як відношення сукупних витрат енергії на виробництво  $i$ -го виду продукції до валової продукції (обернений показник до енерговіддачі) [2, с. 306]:

$$EM_i = \frac{E_{c_i}}{ВП_i}, \quad (2.9)$$

де  $EM_i$  – енергомісткість виробництва  $i$ -го виду продукції, МДж/грн;

$E_{c_i}$  – сукупні енергетичні витрати на виробництво  $i$ -го виду продукції, МДж;

$ВП_i$  – валова продукція  $i$ -го виду продукції, грн.

Енерговіддача розраховується як відношення виробленої  $i$ -го виду продукції до сукупних витрат енергії на виробництво  $i$ -го виду продукції [2, с. 306]:

$$EB_i = \frac{ВП_i}{E_{c_i}}, \quad (2.10)$$

де  $EB_i$  – енерговіддача виробництва  $i$ -го виду продукції, грн/МДж.

Галузі сільського господарства внаслідок техніко-технологічних відмінностей та біологічних властивостей видів сільськогосподарських культур і тварин відрізняються між собою своєю енергомісткістю.

Проведена енергетична оцінка технологій виробництва основних сільськогосподарських

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

культур (зона Лісостепу) свідчить, що найвищий вміст енергії в продукції мають цукрові буряки – 127871,1 МДж/га, озима пшениця – 107194 МДж/га та кукурудза на зерно – 106206,9 МДж/га. Крім того, сільськогосподарські культури мають різні сукупні витрати енергії. Так, величина сукупних енергетичних витрат на виробництво цукрових буряків становить 44203,5 МДж/га, озимої пшениці – 34456,4 МДж/га, гороху – 21709,7 МДж/га. Конюшина на зелений корм та люцерна на сіно мають найменший показник питомих енергетичних витрат – 9390,7 і 4468,6 МДж/га відповідно.

Найбільший енергетичний прибуток може бути отриманий у результаті виробництва кукурудзи на зерно – 92501,9 МДж/га, цукрових буряків – 83667,6 МДж/га, озимої пшениці – 72737,6 МДж/га та ячменю – 66070,6 МДж/га.

Високого рівня енергетичної ефективності ( $K_{ee} = 3,53-7,75$ ) можливо досягти при виробництві кукурудзи на зерно, ячменю, люцерни на сіно та гречки (табл. 2.4).

Таким чином, використання запропонованої системи показників оцінки енергетичної ефективності сільськогосподарського виробництва дозволить оцінити різні технології виробництва та обрати оптимальний варіант раціонального використання ресурсів аграрного підприємства.

Таблиця 2.4

**Оцінка енергетичної ефективності виробництва основних  
сільськогосподарських культур в Україні (зона Лісостепу), 2016 р.**

Сільськогосподарські культури	Урожайність, ц/га	Постійні ціни на сільськогосподарську продукцію (2010 р.), грн./ц	Валова продукція рослинництва, грн./ц	Сукупна енергія, накопичена в основній продукції урожаю, МДж/га	Сукупні енергетичні витрати продукції тваринництва, МДж/га	Енергетичний прибуток, МДж/га	Енергетична рентабельність, %	Коефіцієнт енергетичної ефективності (K <sub>ен</sub> )	Енергомісткість виробництва продукції, МДж/грн.	Енерговіддача виробництва продукції, грн./МДж
Озима пшениця	65	102,75	6678,75	107194,0	34456,4	72737,6	311,1	3,11	5,16	0,19
Ячмінь	50	95,40	4770,0	82456,9	16386,3	66070,6	503,2	5,03	3,44	0,29
Кукурудза на зерно	70	107,27	7508,9	106206,9	13705,0	92501,9	775,0	7,75	1,83	0,55
Горох	40	106,23	4249,2	70931,0	21709,7	49221,3	326,7	3,27	5,11	0,2
Гречка	30	357,69	10730,7	50120,7	14208,5	35912,2	352,8	3,53	1,32	0,76
Цукрові буряки	500	39,14	19570,0	127871,1	44203,5	83667,6	289,3	2,89	2,26	0,44
Соняшник	30	284,21	8526,3	53339,4	20349,9	32989,5	262,1	2,62	2,39	0,42
Люцерна на сіно	30	17,11	513,3	16372,5	4468,6	11903,9	366,4	3,66	8,71	0,11
Конюшина на зелений корм	350	3,81	1333,5	23056,1	9390,7	13665,4	245,5	2,46	7,04	0,14

*Джерело: розраховано автором*



## **2.4. Сучасні тенденції та загрози використання земельних ресурсів у ринковому середовищі**

*(А. В. Дивнич, Д. І. Статівка, О. Д. Дивнич)*

Постійні зміни економічних умов функціонування, з різним ступенем законодавчо-нормативних обмежень та відповідністю ринковим принципам зумовлюють необхідність пристосування економічних суб'єктів до нових викликів. Земельні відносини можуть бути відзначені як найбільш консервативна сфера, реформування якої не завершено від здобуття Україною незалежності і до сьогодення.

Трансформація вказаного виду суспільно-економічних відносин супроводжується зміною ставлення до землі: наразі вона вже не сприймається як актив, який можливо використовувати на практично безоплатній основі. Наукові та політичні дискусії точаться на рівні обґрунтування справедливої ціни (на придбання у приватну власність, оренду тощо), і можливих правових повноважень щодо неї (надбання права власності, розпоряджання чи користування), ширина яких і здійснює прямий вплив на ступінь цінових сподівань можливих контрагентів.

Неминучість зміни поколінь науковців-економістів детермінує відхід від пануючої з ідеологічних мотивів трудової теорії вартості. Колишня догма про неможливість визнання землі як

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

товару сьогодні вже є неактуальною, оскільки зараз активно здійснюються земельні трансакції різного роду. Земля включена в господарський обіг як актив і для промисловості (в якості просторового базису), і для аграрної сфери (також і як засіб та предмет праці).

В умовах позаринкової економічної формації радянського типу вартість землі викликала сумніви, оскільки вона є природним утворенням, і визнаний виключним вартісноутворюючий чинник – людська праця, – у її створенні участі брати не могла.

У теперішній час законодавче визначення землі у Конституції [7] та Земельному кодексі [4] України основним національним багатством, не заважає одночасному визнанню приватної форми власності на неї. У даному аспекті щорічне подовження мораторію на проведення операцій з купівлі-продажу земельних ділянок сільськогосподарського призначення [3], може розглядатися як порушення базового принципу непорушності права приватної власності (ст. 41 Конституції).

Окрім того, штучна протидія завершенню ринкових реформ, викривлення економічних стимулів господарювання з позбавленням повноцінного права власності є одним з головних деструктивних елементів в контексті розвитку вітчизняного аграрного, фінансово-кредитного та інших секторів національної економіки.

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

Слід зазначити, що однією з унікальних властивостей землі є її абсолютна просторова непереміщуваність. Це стосується, звичайно, конкретної земельної ділянки як просторового базису із установленими межами, місцем розташування та визначеними щодо неї правами. Вказана обставина суттєво звужує кількісний склад суб'єктів попиту на локальному земельному ринку. Тому така ринкова особливість при значній чисельності власників земельних паїв спричиняє утворення природної олігопсонії. У поєднанні із політичною консервацією земельної реформи під впливом лобі, що представляє інтереси великих землекористувачів (агрохолдингів), виникають ознаки суттєвої монополізації попиту на ринку землі. Вказана обставина також має бути державою врахована з метою захисту конкурентного економічного середовища в аграрній сфері.

Більшість держав світу, забезпечуючи право приватної власності на землю, тим не менше, застосовують суттєві обмеження у сфері їх обігу. Це, наприклад, можуть бути вимоги для потенційних покупців щодо їх громадянства, тривалості безперервного проживання у певній місцевості, їх компетентнісно-кваліфікаційних характеристик. Тим самим досягається ряд цілей: унеможлиблюється концентрація значних земельних масивів іноземцями, здійснюється запобігання господарській діяльності великих землекористувачів (агрохолдингів) всупереч інтересам місцевих територіальних громад, та

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

забезпечується необхідна якість людського капіталу. Тим самим досягається економічна стійкість та конкурентоспроможність аграрних формувань із середніми та малими обсягами землеволодіння, і обмежуються можливості недобросовісної конкуренції з боку монополістичних утворень.

Як і будь-який інший актив, земельні ресурси мають використовуватися на платній основі. Платність означає передусім можливість економічного суб'єкта (власника) здійснювати заходи, спрямовані на регенерацію корисних властивостей поверхневого шару – ґрунту, що були використані для вирощування врожаю землекористувачем. Вказана проблематика є багатоаспектним явищем, яке поєднує в собі питання розширеного відтворення, екологічної безпеки та соціальної значущості землекористування у довготерміновій перспективі, що в узагальненому вигляді об'єднане в так звану концепцію сталого розвитку.

Подолання дихотомії довготермінових (забезпечення сталих конкурентних переваг і перманентного приросту вартості землі) та ситуативних (отримання прибутку в кожному операційному циклі) потреб розвитку, на нашу думку, можливе лише за рахунок докорінної зміни дизайну економічного механізму землекористування. Середньозважені результати прийняття рішень повноцінним власником, та строковим

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

землекористувачем суттєво відрізняються як за ступенем екологобезпечності господарювання (дотримання сівозмін, внесення органічних добрив тощо), так і соціальним ефектом (досягнутим добробутом).

У теперішній час переважна більшість власників земельних ділянок сільськогосподарського призначення реалізують своє право власності лише шляхом їх передачі в оренду сільськогосподарським підприємствам. Рівень оплати, як правило, не перевищує рекомендований мінімальний розмір плати за оренду земельних ділянок сільськогосподарського призначення згідно Указу Президента України від 2 лютого 2002 р. № 92/2002 [11], і становить 3 % від нормативної грошової оцінки земельної ділянки.

Зрозуміло, що зараз такий розмір нормативної грошової оцінки не у повній мірі відображає фактичну продуктивність сільськогосподарських угідь. Крім того, єдиним коригувальним показником, який щорічно переглядається, виступає індекс інфляції. Вказана обставина зумовлена застосуванням нормативної грошової оцінки здебільшого для фіскальних функцій. У свою чергу, орендні відносини між економічними агентами мають договірну природу, і повинні використовувати за орієнтир експертну грошову оцінку, що відображає ринково обґрунтовану вартість земель. Проте, внаслідок законодавчих обмежень, легальний

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

ринок земельних ділянок сільськогосподарського призначення в Україні відсутній, і де-юре не може бути предметом правочинів.

Як наслідок, у структурі сукупного доходу власників земельних ділянок орендна плата відіграє другорядну роль, і носить скоріше епізодичний характер через невизначеність у результатах господарювання підприємства-орендаря і строках здійснення платежів. Питання викликають також якісні параметри продукції, що передається як натуроплата, яка досі має суттєву питому вагу в структурі орендних виплат.

Світовий досвід свідчить, що найефективнішим власником майна (рухомого, нерухомого, чи нематеріального активу) виступає, як правило, суб'єкт, який готовий понести найбільші витрати на його придбання. Це пояснюється, по-перше, наявністю у нього можливостей щодо ефективного відшкодування витрат, і, по-друге, уявлення про справжню цінність цього активу. Те, що дісталось задарма (як земельні паї особам, що фактично землю не обробляли), у повній мірі не сприймається як носій цінності. Земля має вартість лише у разі отримання доходу від її використання [2]. Це правило виконується, передусім, стосовно права власності на землю, і є справедливим при розгляді землі як виробничого базису (основного засобу), так й інвестиційного активу. При цьому незамінність землі як невід'ємна властивість вказаного майна спричиняє

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

формування відповідного попиту і пропозиції. Тобто ціна земель сільськогосподарського призначення є похідною величиною від вартості продукції, що вироблена за рахунок її використання.

Ринковий обсяг попиту на продовольство, попри значну цінову волатильність, з початку XXI ст. невпинно зростає, тим самим коригуючи й ринкову кон'юнктуру. Нами встановлено, що, попри наслідки світової фінансової кризи 2008 р., за вказаний період тренд дефлятованого (приведеного до реального) значення індексу світових цін на продовольство [5] зростає за залежністю (2.11):

$$y = 84,445 \cdot x^{0,1978}. \quad (2.11)$$

Одночасно з цим, не зважаючи на постійне недофінансування галузі, спостерігався практично лінійний тренд росту рівня рентабельності сільського господарства України [9], який мав вигляд (2):

$$y = 1,2293 \cdot x + 3,559. \quad (2.12)$$

На нашу думку, однією з причин швидкого виходу вітчизняними аграріями із зони збитковості є експлуатація природних ресурсів, у першу чергу – землі, з мінімальним рівнем капіталовкладень у відновлення ґрунтової родючості.

Причому господарське використання ріллі відбувається із інтенсивністю, що вже зараз може загрожувати переходом до безповоротного критичного значення мінімальної продуктивності, та створити еколого-економічні ризики майбутнім поколінням. Окремим класом викликів на

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

теперішньому етапі розвитку земельних відносин в Україні є нестача обігових коштів у підприємств аграрного сектору. Зовнішні джерела фінансування суттєво обмежені, а економічна ефективність залучення таких надходжень є дискусійною з огляду на умови (ставки), за якими надаються вказані запозичення.

Одним із шляхів здешевлення зовнішніх запозичень для виробників та стимулювання розвитку фінансово-кредитного сектору національної економіки вбачається розвиток іпотечного кредитування, що знов-таки без правового підґрунтя щодо формування та функціонування ринку земель не діятиме. Саме тому представники органів державної влади частіше висловлюються щодо підтримки ринкового обігу земель [8].

Вектор розвитку земельних відносин за будь-якої суспільно-економічної формації врешті-решт спрямовується на ринкові засади. Навіть за часів колишнього СРСР потреба подолання економічної стагнації у 70-х рр. зумовила необхідність оцінки землі як економічного активу. У 1972 р. розпочато суцільні землеоціночні роботи, по всіх господарствах було визначено показники оцінки за врожайністю зернових, які певною мірою відбивали стан продуктивності земель. У 1975 р. проведена економічна оцінка орних земель за рентним підходом з урахуванням диференціального доходу. Було проведено кілька турів оцінки, останній з яких



## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

відбувся в 1988 р. Тоді визначені три критерії економічної оцінки землі як головного засобу виробництва: окупність витрат, валовий продукт та диференціальний дохід як інтегральний показник економічної оцінки.

Слід зазначити, що землеоціночні роботи в Україні на сьогодні мають дискретний характер. Суто технічні питання ведення земельного кадастру – виділення земельних ділянок в натурі, складання технічної та правовстановчої документації, облік не лише за кількісними (просторове місце розташування, площа, конфігурація тощо), а й за якісними параметрами забезпечуються на неналежному рівні. Вказані чинники поряд із законодавчою недовершеністю земельної реформи, наявністю правових прогалин, а також спотворенням економічного механізму земельних відносин сприяють формуванню тіньових земельних відносин. Зараз головним економічним стимулом здійснення угод на фактично діючому тіньовому ринку земель сільськогосподарського призначення є їх неконтрольована урбанізація, детермінована загальносвітовими тенденціями. В Україні найпоширенішою схемою виведення земель із сільськогосподарського обороту є поетапна трансформація їх цільового призначення у межах однієї категорії з подальшим визнанням та легалізацією фактичної зміни цільового використання.

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

Одним із деструктивних чинників, що негативно впливають практично на всі аспекти суспільного розвитку в Україні, є військово-політична агресія, і пов'язана з цим втрата територій як просторового базису життєдіяльності та виробничого активу. Зазначені загрози мають прямий (руйнування виробничих та невиробничих фондів, вилучення людських ресурсів, постійні грошові витрати на оборону), та непрямий вплив (зниження кредитного рейтингу економічних суб'єктів та держави в цілому внаслідок підвищеної ризикованості господарювання).

За прояву флаттер-ефектів в економіці докорінно змінюється економічне середовище господарських формувань. При цьому виробнича функція не може ефективно використовувати наявний потенціал, у тому числі потенціал земельних ресурсів.

Зазначені тенденції мають прояв у діалектичному поєднанні можливостей (отримання прибутку, утримання екологічної рівноваги, підвищення добробуту населення та досягнення соціальної справедливості) і загроз (ризиків упущених можливостей).

Кількісним вимірником загроз у землекористуванні може виступати показник імовірності настання події отримання грошових надходжень від господарського використання певної земельної ділянки [1, с. 149]. При цьому

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

---

обґрунтовуються очікувані значення вихідних економічних показників за різними варіантами розвитку подій [6, с. 144], та розраховується середньозважене очікуване значення. Саме як розподіл імовірностей і визначається співвідношення між показниками економічної ефективності та ризиком (зовнішнім – що не усувається, та внутрішнім – стосовно якого можливо здійснити запобіжні заходи) неотримання прибутку від землекористування, що відповідає теорії портфельних інвестицій Г. Марковіца [12, с. 78].

Згідно із проведеними нами дослідженнями, ступінь ризику як стандартне відхилення можливих значень показника ефективності використання ріллі (відношення обсягу валової продукції до площі ріллі) від очікуваного показника розподіляється нерівномірно. Так, у посушливих областях та регіонах підвищеної загрози військової агресії (Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Луганська, Одеська, Харківська, Херсонська області) розмір стандартного відхилення (1,02 тис. грн/га) порівняно менший щодо інших регіонів (1,63 тис. грн/га) (рис. 1). Залишкова різниця порогових значень (верхній – за оптимістичним, нижній – за песимістичним сценарієм) становить лише 1,22 тис. грн/га.

Проте різниця модальних значень (середні позиції) свідчить про наявність ризику недоотримання у цих регіонах 2,8 тис. грн. валової продукції у розрахунку на кожен гектар ріллі.

## Розділ 2. Трансформація соціально-економічних відносин на регіональному рівні

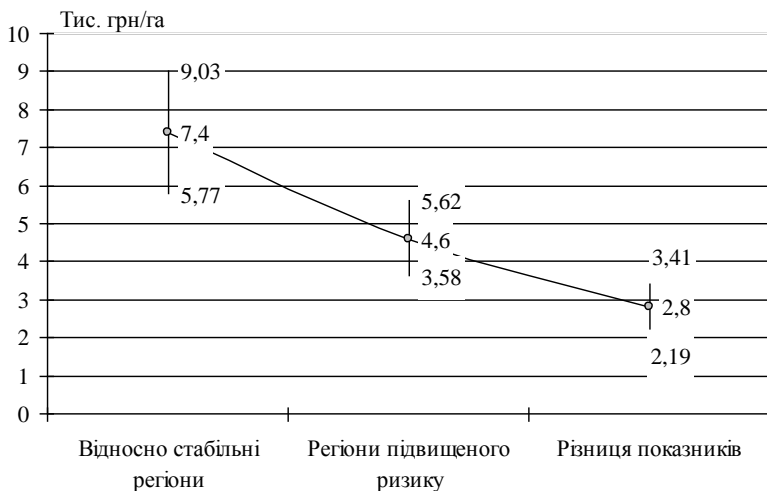


Рис. 2.2. Розподіл ризиків ефективності сільськогосподарського землекористування  
*Джерело: побудовано авторами за даними [10]*

Отже, сучасні тенденції використання земельних ресурсів, зокрема, в аграрному секторі економіки, є носіями певних загроз, до яких належать: правова неврегульованість земельних відносин, що наразі фактично виключає право приватної власності на землі сільськогосподарського призначення; фінансово-економічні проблеми підприємств та державних інституцій; ступінь екологічної безпеки землекористування; соціальна невирішеність розвитку земельних відносин; тривала військово-політична нестабільність тощо.

## РОЗДІЛ 3

### СІЛЬСЬКИЙ РОЗВИТОК ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

---

#### 3.1. Сучасні тенденції публічного управління в Україні: історичне підґрунтя та перспективи розвитку *(Т. О. Щетініна)*

На сучасному етапі державотворення в Україні публічне управління все більше набуває ознак співпраці органів влади та громадянського суспільства. Необхідність такої взаємодії викликана цілим рядом суттєвих зрушень соціально-політичного, економічного, культурного, інформаційного характеру.

«Реформування сучасного інституту державної служби передбачає відкритість, прозорість, зростання довіри громадян до органів державної влади, толерантність у відносинах громадян і чиновників, поліпшення якості державних послуг і своєчасність надання їх громадянам. Зростання авторитету, престижу та конкурентоспроможності державної служби, а також висока якість функціонування інституту державного управління можуть бути забезпечені застосуванням сучасних

технологій у процесах організації ефективного менеджменту і продуктивної взаємодії органами державної влади зі структурами громадянського суспільства» [1, с. 170-171].

Зміни, що відбуваються у суспільному сприйнятті органів публічного управління, відображені та легітимізовані у 2012 р. Законом України «Про надання адміністративних послуг» [2]. Згідно ст. 1 закону адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону.

«Етимологічно категорія «послуга» має таке саме значення, що й у приватних відносинах – задоволення певних потреб особи за її зверненням. Мета запровадження у правовому обігу категорії «адміністративні послуги» полягає у створенні зручних для громадян та інших приватних осіб умов спілкування з приводу задоволення їх потреб з уповноваженими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами владних повноважень» [3, с. 14].

З введенням поняття «адміністративні послуги» у суспільній свідомості відбуваються зміни у ставленні до діяльності органів публічного управління, яка тепер сприймається як певна робота з надання послуг, тотожна до роботи

підприємницьких структур. Відповідно до результатів такої діяльності застосовуються критерії із сфери підприємництва, як-то: ефективність, сервіс, обслуговування тощо.

Паралельні зміни відбуваються і в усвідомленні владою місця, завдань та функцій органів публічного управління в сучасних умовах. У зв'язку з цим актуалізується потреба у використанні в діяльності органів публічного управління інноваційних за своєю сутністю прийомів та методів роботи, які були притаманні виключно бізнесовому середовищу (краудсорсинг, аутсорсинг, бенчмаркінг, коучинг, «тім-білдинг» і т.п.).

Запровадження модерного зарубіжного досвіду у практику діяльності вітчизняних органів публічного управління виглядає цілком логічно та виправдано. Передові управлінські технології, що дали позитивні результати в роботі підприємницьких структур та органів влади у країнах Європи, в США, Японії, доцільно використовувати в Україні, яка лише напрацьовує відповідний досвід. Але, запроваджуючи закордонні управлінські інновації, ми навіть не задумуємося, що вони мають глибоке українське «коріння». Зокрема, підприємці-практики виокремлюють ряд вагомих управлінських підходів, першоджерелом яких були напрацювання відомого педагога Антона Семеновича Макаренка [4]. Створена ним система перевиховання та

### Розділ 3. Сільський розвиток як об'єкт публічного управління

---

соціальної реабілітації безпритульних дітей, частина з яких мала кримінальний досвід, здобула світове визнання, стала предметом наукових досліджень і педагогічної практики. Але, віддаючи належне доробку відомого педагога та організатора дитячих виховних закладів, залишається поза увагою той факт, що діяльність А. С. Макаренка дала такі вражаючі результати завдяки запровадженню ним передових, революційних за своєю сутністю і змістом, управлінських підходів.

Розглядаючи досвід А. С. Макаренка в управлінській парадигмі, дослідники в першу чергу називають «управління за основними вісьми (напрямами)». В роботі колонії імені Горького в селі Ковалівка на Полтавщині, а згодом і в комуні на Харківщині було сформовано управлінський підхід за трьома основними вісьми – якість, витрати, дисципліна постачання, та двома додатковими – загальний догляд за обладнанням і загальне навчання. Сутність роботи та прийняття управлінських рішень за цими напрямками розкрито А. С. Макаренком у його творах.

Майже через 40 р. після макаренківських започаткувань у Японії, що оговтувалася після закінчення Другої світової війни, ідея «управління за основними вісьми» одержала назву «розгортання політики». Подальший розвиток цієї ідеї у практиці компанії Bridgestone Tire призвів до появи у 1964 р. методології «Хосін Канрі» [5]. Термін «Хосін



Канрі» почав широко використовуватися в Японії в середині 70-х рр. ХХ ст. у таких компаніях, як: Toyota, Nippon Denso, Komatsu та Matsushita Electric Industrial Co. (Panasonic Corporation).

«Хосін Канрі» – це метод стратегічного управління компанією, у процесі реалізації якого встановлюються напрями діяльності підприємства, цілі та інструменти, за допомогою яких ті цілі будуть досягнуті. Метод «Хосін Канрі» сприяє залученню керівництва та персоналу компанії до напрацювання спільного бачення й спільного плану дій у роботі підприємства, спрямованих на зростання його конкурентоспроможності. За умови дії «Хосін Канрі» працівники самостійно підключаються до процесу постановки цілей та обрання напрямку дій, необхідних для їх досягнення, тому вони є більш мотивовані на виконання своїх обов'язків [6].

Щорічна політика компанії остаточно визначається після того, як запропоноване вищим керівництвом буде проаналізоване та уточнене значною кількістю менеджерів середньої ланки. Іноді до цього процесу долучають лідерів гуртків якості. Метод «Хосін Канрі» довів свою надзвичайну ефективність, сприяючи розгортанню в усій компанії планів удосконалення за умови об'єднання зусиль всіх співробітників [6].

Аналізуючи сучасні управлінські підходи, дослідник Д. В. Костигін зауважує, що

А. С. Макаренко є фактичним винахідником «менеджменту відкритого управління» (open-book management).

Широко застосовувати і популяризувати цей управлінський метод американці почали лише у 90-ті роки минулого століття. Стара система управління згори – униз вже втратила і свою актуальність, а, по великому рахунку, і свою життєдайність. Змінилося і ставлення до співробітників як до «гвинтиків» у механізмі. Дослідники доречно зауважують, що «у трендових компаніях вже немає робітників, а є співробітники. Там немає начальників, а є коучери. Раніше компаніям були потрібні люди, які приходили на роботу і виконували те, що їм говорять. Але сьогодні їм потрібні розумні співробітники, що працюють для блага компанії, а не лише для себе» [4].

Успішність управлінського підходу open-book management підтверджується багатьма фактами його практичного застосування, в тому числі можна вказати на досвід компанії «ZSCM», яка здійснює управління величезними мідними копалинами в Замбії, де працює понад 50 тис. осіб.

Другою складовою в управлінському досвіді А. С. Макаренка називають «ланцюги експертів». У дитячих закладах, якими керував видатний педагог, були створені різноманітні комісії із складу самих вихованців, які здійснювали фактичне управління та контроль за діяльністю у різних сферах життя –

це господарська комісія, комісія їдальні, комісія зі свят і т.п. Майже через півсторіччя такі ланцюги з'являться у Гарцбургській моделі управління (Німеччина), розробники якої виходили з того, що авторитарний стиль управління вже не відповідає демократичним зрушенням у суспільстві. Не менш важливо й те, що така система управління дозволяла відійти від застарілих стандартів і творчо вирішувати складні завдання. Компоненти гарцбургської моделі управління співзвучні тим завданням та ідеям, які поклалися на організацію макаренківських комісій. Це, в першу чергу, чітке визначення обов'язків керівника та співробітників, делегування керівником своїх повноважень співробітникам і готовність останніх взяти на себе відповідальність за виконання покладених завдань (обов'язків). Чимале значення в гарцбургській моделі управління належить принципу контролю та принципу діяльності у групі [7].

Навіть поверхневе ознайомлення з доробком А. С. Макаренка дозволить провести паралелі між школою для комунарів, робфаком у Харкові з сучасними корпоративними університетами. Необхідність надати вихованцям початкову шкільну освіту та практичні навички через здобуття робітничої професії спонукали А. С. Макаренка до створення школи у комуні, а згодом, коли на заводі комунари почали виготовляти відомі фотоапарати ФЕД, потреба у

фаховому навчанні та подальшій реалізації молоді в професійному зростанні, призвела до створення робфаку (робітничого факультету) в Харківському машинобудівельному інституті. Пізніше він був перетворений у технікум з двома відділеннями – електромеханічним та оптико-механічним. «На Заході перший корпоративний університет з'явився лише у 1961 р. в компанії McDonald's» [4].

Сьогодні у країнах пострадянського простору корпоративні університети набувають все більшої популярності. З одного боку, цьому сприяють позитивні фактори – підвищення рівня розвитку компаній, зростання їх фінансового та організаційного потенціалу, покращення рівня управлінської культури, потреба у високопрофесійному персоналі та його систематичному самовдосконаленні. З іншого боку, потрібно визначити і негативний фактор – традиційна вища освіта перестала бути «соціальним ліфтом», а її якість іноді не відповідає сучасним викликам, що спонукає компанії самим довчати, а бо навіть навчати, свій персонал.

Корпоративний університет – це сучасна система, яка покликана підтримати та розвивати бізнес на рівні організації в цілому. Фактично, корпоративний університет виступає інструментом реалізації стратегії компанії та працює у відповідності до стратегічних замовлень. До чинників, що спонукають компанії до створення корпоративних університетів, менеджери-практики

### Розділ 3. Сільський розвиток як об'єкт публічного управління

---

відносять: злиття декількох бізнес-структур; вирішення питання плинності кадрів; розвиток корпоративної культури; створення організації, яка самонавчається [8].

Перераховуючи сучасні управлінські тенденції, які були передбачені у доробку А. С. Макаренка, дослідники вказують і на систему «надгнучких скриптів». У повсякденній бізнес-діяльності не можна обійтись без інструкцій, стандартних операційних процедур, бюджетів. Створити відповідний стандарт та його окремі варіації – це лише частина справи. Набагато складніше здійснювати його безперервне змінювання та адекватне застосування [4]. Наприкінці 80-их рр. ХХ ст. американські управлінці почнуть говорити про управління за гнучкими цілями та про систему Scrum з її між функціональними командами, нефіксованими бюджетами тощо [9].

Трохи випередили американців японці, сформулювавши свою філософію-теорію «кайдзен», що відображає безперервне (перманентне) вдосконалення виробничих або будь-яких інших процесів. «Кайдзен» у бізнесі – це постійне покращення, починаючи від виробництва і закінчуючи найвищим керівництвом, від директора до простого робітника. Покращуючи стандартизовані дії та процеси, «кайдзен» переслідує основну мету – виробництво без втрат.

Уперше філософія «кайдзен» була використана рядом японських компаній, у тому числі Toyota, ще у період після Другої світової війни. А починаючи з 1986 р., коли світ побачив книгу автора системи Масаакі Імаї «Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success», термін «кайдзен» був прийнятий в якості визначення однієї з базових концепцій менеджменту.

До базових правил системи «кайдзен» відносять: завдання допомогти людям зрозуміти їх відповідальність за вдосконалення; дати працівникам час на вдосконалення та час на продукування довіри в організації; керівництво повинно приймати на себе ризик та очолювати процес і вирішувати спірні питання [10].

Повертаючись до ідей А. С. Макаренка, які є фундаментом сучасних управлінських теорій та підходів, наголосимо, що сам видатний педагог найважливішим «винаходом нашого колективу за всю його історію» вважав створення так званих «зведених загонів», систему, яку пізніше назвуть «мультипроектним управлінням» і яка є найбільш складною для втілення для будь-якого підприємства [4].

Зведені загони, що створювались у виховних закладах, мали тимчасовий характер, діяли не більше одного тижня. Вони формувалися виключно для виконання конкретних виробничих потреб – робота на городі, підготовка насіння тощо. Такі

загони мали варіативне число учасників, що залежало від потреби самої роботи. Це міг бути загін лише з двох вихованців, а міг бути – з п'яти, десяти, п'ятнадцяти. За висловом самого А. С. Макаренка «різноманітні типи роботи та її тривалість визначали і різноманіття таких загонів. У колонії з'явилась сітка зведених загонів, що трохи нагадувала розклад руху потягів» [11, с. 192-194]. Крім зведених загонів у колоністів діяли і постійні загони, командири яких входили до складу ради командирів. Але командири тих же постійних загонів потрапляли до складу зведених як рядові працівники і одержували можливість на собі відчутти результати прийняття управлінських рішень своїми вчорашніми підлеглими. Система зведених загонів, розроблена А. С. Макаренком, створювала об'єктивні умови, в яких кожен з вихованців міг взяти на себе лідерські функції. Але той же вихованець наступного разу добровільно передавав управлінські функції своєму товаришеві і повинен був якісно та своєчасно виконувати його рішення як керівника. Вихованці здобували унікальний управлінський досвід, можливість виявити та виховати у собі лідерські якості, навчитись управляти собою та своїм часом, те, що пізніше назвуть самоменеджментом.

Важливість підготовки лідерів, соціально активних громадян з яскравими лідерськими якостями підтверджує і той факт, що один з розділів нині всесвітньовідомої «Педагогічної поеми»

А. С. Макаренка називається «Командирська педагогіка». Створена А. С. Макаренком система дозволяла інтегрувати особистість у колектив, використавши найкращі якості цієї особистості в інтересах всього колективу. Такий підхід є базовим для всіх управлінських моделей, які розглянуті вище. Сучасний менеджмент спрямований на продукування ініціативних, креативних співробітників, готових взяти на себе відповідальність за результати своєї праці. Зауважимо, що в організації роботи органів публічного управління все частіше звертаються до передового досвіду бізнесу. То ж цілком доречно розглянути доробок відомого педагога в контексті його практичного використання для покращення рівня професійної підготовки співробітників та ефективності роботи органів публічного управління.

### **3.2. Основні види, особливості та цілі диверсифікації сільськогосподарських підприємств**

*(Г. П. Пасемко, О. В. Чаговець, А. В. Несен)*

Диверсифікація набуває особливого значення в умовах сповільнення економічного зростання, викликаного різними причинами. Пошук її напрямів для сільськогосподарських підприємств є актуальним з огляду на те, що урізноманітнення видів та напрямів їх діяльності, яке спостерігалось в 70-90-х рр. минулого ст., в умовах перехідної



економіки набуває зворотного характеру і сьогодні спостерігаються процеси так званої «дедиверсифікації» [1, с. 285]. Тобто сучасні підприємства вдаються до зосередження зусиль та ресурсів на виробництві одного-двох видів продукції (спеціалізації) не з метою максимально ефективного використання ресурсного потенціалу, а для досягнення хоча б мінімально прибуткового рівня виробництва.

За спостереженнями Н. В. Германюк, сільськогосподарські підприємства з метою мінімізації ризиків та одержання стабільних фінансових результатів обирають поглиблену спеціалізацію, зберігаючи при цьому існуючі способи виробництва, або ж горизонтальну диверсифікацію [2, с. 30]. Отже, мова йде про протиставлення диверсифікації та спеціалізації, що зустрічається в економічній літературі, а інколи і використовується для з'ясування сутності категорії диверсифікації [3, с. 152].

І. Ю. Предко зазначає, що функціонування спеціалізованих виробничих систем призводить до підвищення економічної та екологічної вразливості та зростання їх залежності від коливань ринку, тоді як створення декількох центрів прибутку, що мають різну сезонність, оборот і капіталомісткість, дозволяє підприємствам не тільки досягти стабільності, а й мінімізувати ринкові ризики [4, с. 152].

Хоча загальновідомим є той факт, що стратегія диверсифікації так само, як і спеціалізації передбачають більш ефективне використання

наявних у підприємстві активів завдяки прояву ефекту масштабу, який має різне походження:

1. Спеціалізовані підприємства зазвичай джерелом зменшення витрат на одиницю продукції мають нарощування обсягів виробництва, що забезпечує економію постійних витрат.

2. Багатопрофільні господарства досягають ефекту завдяки спільному використанню техніко-технологічних, маркетингових, кадрових та інших ресурсів усіма підрозділами і розподілу між ними всіх управлінських витрат [5, с. 256].

В обох випадках економія на масштабі виробництва відбувається за рахунок зменшення постійних витрат в розрахунку на одиницю виробленої продукції, адже збільшення кумулятивного обсягу виробництва продукції у два рази призводить до скорочення постійних витрат приблизно на 30,0 % [6]. Проте, для спеціалізованих підприємств характерним є віднесення усіх постійних витрат на однотипну продукцію, для диверсифікованих – на неоднорідну, але в обох випадках природа економії на масштабі залишається однаковою.

А. О. Шепіцен дійшов висновку, що диверсифікацію та спеціалізацію як стратегічні напрями діяльності аграрних підприємств не варто протиставляти, оскільки диверсифікація є наступним етапом розвитку підприємства, який базується на високому розвитку продуктивних сил, впровадженні комплексної механізації та ін. [7, с. 256].

На нашу думку, таке бачення не можна вважати достатньо обґрунтованим, адже зазначені характеристики притаманні і вузькоспеціалізованим підприємствам. Диверсифікація, звичайно, може бути наступним етапом стратегічного розвитку спеціалізованого підприємства, переважно великотоварного, яке вичерпало можливості ринку і водночас має ресурси для розширення виробничої діяльності. Така послідовність, проте, не стосується диверсифікації, що здійснюється шляхом злиття різних суб'єктів господарювання.

Водночас слід погодитися із Н. І. Василенкою, яка вважає, що і диверсифікація, і спеціалізація є інструментами зниження існуючих ризиків, що мають різноспрямований вплив на виробництво окремих видів сільськогосподарської продукції. Для мінімізації ризиків та одержання стабільних фінансових результатів підприємство може вибрати поглиблену спеціалізацію або вдатися до диверсифікації [8, с. 21].

За спостереженнями П. В. Кривулі, відсутність в економічній науці достатньої обґрунтованості класифікації видів диверсифікації аграрних підприємств, вона досить часто ототожнюється з комбінуванням. Автором звертається увага на їх нерівнозначність по відношенню до досліджуваного явища, адже комбінування найчастіше виступає як засіб диверсифікації або процес, що підсилює позитивний ефект диверсифікації. Диверсифікація, врешті-решт, проявляється в різноманітності кінцевої продукції, комбінування – у поєднанні певних

факторів виробництва [9, с. 206]. Отже, виявлені та детально проаналізовані класифікаційні ознаки досліджуваного поняття стосовно аграрних підприємств дадуть можливість запропонувати найбільш прийнятні та пристосовані до сучасних умов рекомендації щодо розроблення організаційно-економічних засад диверсифікації.

В першу чергу, для досягнення поставленої мети вважаємо за необхідне проаналізувати ряд особливостей процесу диверсифікації в сільському господарстві, які, по-перше, обумовлені специфічними особливостями галузі, а по-друге, детерміновані економічними перетвореннями, що відбулися в нашій країні. І якщо перша група особливостей є незмінною як і ступінь їх впливу в часі, то особливості, включені до другої групи, мінливі в часі та просторі і залежать від економічної ситуації в країні, політики уряду, стану міжнародної економіки та інших факторів зовнішнього середовища діяльності підприємства [10].

До особливостей процесу диверсифікації в сільськогосподарському виробництві, обумовлених специфікою галузі слід віднести:

1. Нерівномірністю використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів протягом року та наявністю значного розриву між термінами виробництва та реалізації продукції, що викликає труднощі із забезпеченням процесу виробництва обіговими коштами. що є наслідком сезонного характеру виробництва.

2. Галузь є однією з найбільш потенційно ризикових, оскільки аграрна праця не завжди

### Розділ 3. Сільський розвиток як об'єкт публічного управління

---

забезпечує ефективність штучно створених і природних засобів виробництва.

3. Земля є основним фактором виробництва, а тому її якість, стан та умови використання є визначальними при формуванні потенційних виробничих потужностей, виборі альтернативних галузей та видів продукції, що можуть бути вироблені на підприємстві.

4. Скорочені можливості екстенсивного відтворення в сільському господарстві, що пов'язані з просторовою обмеженістю та іммобільністю землі та інших факторів виробництва.

5. Порівняно нижча товарність виробництва – частина виробленої продукції не набуває товарної форми, а спрямовується в якості ресурсів для подальшого виробництва сільськогосподарської продукції (молоко, корми, насіння, сидеральні культури). Крім того, не співпадання маркетингового та календарного періодів обумовлює особливості визначення показників ефективності функціонування галузі.

6. Взаємодоповнюваність та взаємозамінюваність окремих видів сільськогосподарського виробництва, що визначає пропорції розвитку галузей рослинництва та тваринництва.

7. Створення протягом багатьох століть штучних біоценозів, по відношенню до яких природне середовище є надто агресивним, сприяє постійному подорожчанню аграрного виробництва і виникненню екологічних загроз, що змушує

товаровиробників переміщувати капітал в несільськогосподарські галузі з метою уникнення економічних та інших ризиків.

8. Чітко виражена слабка еластичність попиту на продукти харчування по доходах означає, що при наближенні параметрів ринку продовольства до показників насиченості зростання доходів мало впливає або зовсім не впливає) на зростання попиту.

До особливих передумов диверсифікації в аграрній сфері України, що формуються під впливом факторів зовнішнього середовища діяльності підприємства, належать:

1. Виникнення різних організаційно-правових форм господарювання.

2. Передача у приватну власність сільськогосподарських угідь та майна.

3. Розвиток підприємництва.

4. Наявність конкурентного середовища [11, с. 135].

5. Особливості виробничої структури галузі – на сьогодні основними виробниками більшості видів продукції є господарства населення.

6. Роль та місце України в міжнародних відносинах.

7. Рівень життя та зайнятості сільського населення.

8. Рівень державної підтримки сільського господарства.

9. Стан навколишнього середовища, що безпосередньо впливає на рівень екологічності виробленої продукції.

10. Політика уряду щодо земельних відносин та ін.

На думку деяких вчених, більшість підприємств в процесі свого розвитку звертаються до диверсифікації тоді, коли вони накопичили обсяг фінансових ресурсів, що перевищує його потребу для підтримки конкурентного становища у первинних сферах бізнесу [12, с. 21]. Слід зазначити, що дане твердження не повною мірою відображає дійсні мотиви диверсифікації у сільському господарстві. Основною причиною, що спонукає підприємства до цього, є потреба у зменшенні ризику, що виникає внаслідок дії певних чинників, не контрольованих з боку суб'єкта господарювання. Хоча, в конкретних ситуаціях мотиви, якими керуються власники сільськогосподарських підприємств при виборі стратегії диверсифікації, можуть бути й іншими, а саме: використання більш вигідних умов оподаткування, які існують в інших сферах діяльності; підвищення ліквідності активів; забезпечення інтересів керівництва; полегшення виходу на світові ринки; залучення нових кваліфікованих працівників та ін. [13, с. 60].

Виходячи з того, що в основі диверсифікації лежать економічні вигоди для підприємства, а завданням диверсифікації є збільшення його розмірів і зміцнення стабільності [14, с. 9],

В. І. Ткачук вважає за необхідне виокремити внутрішні мотиви та цілі, які стимулюють розширення видів виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств та відображають прагнення до отримання корпоративної синергії і скорочення витрат [15, с. 38].

До таких мотивів (цілей) автором віднесено:

– переміщення капіталу в інші сфери діяльності з метою уникнення перенасичення та високої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, унаслідок чого він втрачає свою;

– зниження ризику;

– створення конкурентних переваг;

– підвищення рентабельності;

– концентрація значних фінансових ресурсів в окремих підприємницьких структурах (агрохолдингах);

– залучення у виробництво вилучених із сільськогосподарського обороту земель [16].

Деякі вчені до факторів, що активізують диверсифікаційні процеси в сільському господарстві, пропонують включити соціальні чинники [1; 14; 17].

Дане твердження є дещо дискусійним, адже диверсифікація в умовах ринкової економіки в першу чергу розглядається як бізнес-стратегія, яка має на меті підвищення фінансової стійкості підприємства, а соціальна складова має розглядатися як один з результатів або наслідків даного процесу. Зокрема, вирішення питань досягається в результаті нівелювання сезонності виробництва у диверсифікованих підприємствах,



переміщення факторів виробництва у більш доходні галузі обумовлює потребу у кваліфікованих працівниках, що, у свою чергу, позитивно впливає на формування доходів працівників тощо.

Формування механізму диверсифікації у сільському господарстві значною мірою пов'язано із способом задоволення потреб суспільства, які обумовлюються психологічно-поведінковими характеристиками людини, зокрема, майже автоматичним виникненням нової потреби (більш високого рівня) при задоволенні існуючої. Схожий до процесу формування потреби характер має і процес диверсифікації. На початковому етапі під дією певних чинників виникає необхідність у здійсненні диверсифікації діяльності підприємства – мотив. Наступним етапом є планування та вибір найбільш прийнятних альтернативних напрямів диверсифікації, після чого виконується сукупність заходів, що забезпечують реалізацію обраного проекту. Виходячи із передбачуваного строку реалізації стратегії диверсифікації, через певний проміжок часу підприємство отримує результати, що характеризують ступінь досягнення поставлених цілей. Якщо обрана сфера діяльності перспективна і поставлені завдання виконуються, то підприємство приймає рішення про розширення діяльності в даній сфері і, можливо, переходить на новий рівень диверсифікації, що обумовлюється іншими мотивами. Якщо поставлені цілі не досягнуті, підприємство має прийняти рішення про розробку іншого варіанту

проекту з метою задоволення існуючої потреби, тобто суб'єкт господарювання автоматично повертається до етапу розроблення альтернативної стратегії диверсифікації.

Отже, процес диверсифікації в сільському господарстві характеризується циклічністю, безперервністю, нескінченністю, що пов'язано із необхідністю удосконалення виробничої структури [18]. Здійснюючи класифікую видів диверсифікації в сільському господарстві, науковцями, зазвичай, виділяється два основних напрями: вертикальна та горизонтальна диверсифікація [19].

Як правило, перший напрям передбачає розширення діяльності за межі існуючого виробництва і проникнення в інші галузі. Прикладами вертикальної диверсифікації підприємств галузі можуть бути:

1. Первинна переробка, збереження і реалізація виробленої продукції.

2. Вторинна переробка з метою випуску промислової продукції.

3. Надання послуг виробничого та невиробничого характеру (перевезення, зберігання, обробіток ґрунту, будівництво, «зелений» туризм тощо) [2, с. 29].

Горизонтальна диверсифікація передбачає збільшення обсягу виробництва продукції шляхом розширення асортименту продукції, поглинання або приєднання підприємств цієї ж галузі, але іншої спеціалізації.

Горизонтальна диверсифікація аграрних підприємств може включати:

1. Розширення асортименту продукції, що виробляється (сортів, пшениці, видів овочевої продукції, продукції одного виду, але різної за термінами виробництва тощо).

2. Органічне землеробство (виробництво продукції з мінімальним застосуванням хімічних препаратів, без залучення генетичної модифікації).

3. Нетрадиційне аграрне виробництво (вирощування рису, розведення перепелів, страусів та ін.).

4. Придбання (поглинання) або злиття підприємств різної спеціалізації (наприклад, свинокомплекс і рослинницьке підприємство, бурякосіюче і садівниче підприємство тощо) [20].

Н. О. Петрова звужує напрями диверсифікації в сільському господарстві лише до таких:

– переробка сільськогосподарської продукції на підприємстві;

– розширення структури виробництва;

– розширення сфери послуг [21, с. 132].

Є й інші точки зору щодо класифікації видів диверсифікації, зокрема, О. О. Комліченко виділяє види диверсифікації, виходячи лише з характеристики продукції, що виробляється підприємством, а саме:

– традиційна (концентрична) диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту продукції, спорідненої із основним виробництвом (виробництво екологічно чистої продукції, органічних добрив);

– нетрадиційна (конгломеративна)  
диверсифікація – виробництво нових видів продукції та освоєння нових ринків, що часто спостерігається при об'єднанні підприємств різних галузей [22, с. 132].

В межах традиційної диверсифікації автором виокремлюється горизонтальна, що передбачає вирощування нових високорентабельних культур та відгодівлю нетрадиційних видів тварин, та вертикальна, яка, перш за все, зв'язана з переробкою сільськогосподарської продукції та виробництвом засобів виробництва (насіння, корми та ін.).

В. М. Мулярчук та Л. М. Мулярчук звертають увагу на існування синергетичної диверсифікації, яка за своєю сутністю аналогічна конгломеративній [23, с. 113], але в даному випадку йдеться про синергетичний ефект конгломеративної диверсифікації.

А. О. Шепіцен пропонує виділяти в аграрній сфері три рівні диверсифікації, а саме: оптимізація структури сільськогосподарського виробництва, здійснення переробки сільськогосподарської продукції на підприємстві та надання послуг [7, с. 256]. Особливе місце автором відводиться першому рівню, адже диверсифікація вирощування культур в сільському господарстві є своєрідним страховим інструментом, що дозволяє збільшити стабільність та передбачуваність діяльності. Проте, слід зазначити, що можливість диверсифікації першого рівня (за визначенням А. О. Шепіцена) щодо мінімізації економічних ризиків є досить

обмеженим унаслідок існування загальної високої ризикованості сільського господарства.

В. І. Ткачук в процесі досліджень зробив спробу класифікувати не лише види диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств, а й критерії, відповідно до яких можна здійснити систематизацію видів диверсифікації, зокрема:

- зв'язаність із сільськогосподарською діяльністю;
- стійкість на агропродовольчому ринку;
- ризикованість;
- фінансові можливості;
- державне регулювання;
- географічно-територіальна належність;
- структуризованість;
- рівень невизначеності [14, с. 56-57].

Узагальнюючи існуючі підходи та враховуючи особливості сільського господарства, доцільно запропонувати деякі доповнення та уточнення як класифікаційних ознак, так і видів диверсифікації.

Кожен із видів диверсифікації має свої особливості, тому сільськогосподарські підприємства найчастіше використовують декілька видів диверсифікації одночасно. Виходячи із запропонованої декомпозиції системи видів диверсифікації, розглянемо їх основні ознаки.

Виробнича диверсифікація ґрунтується на розширенні номенклатури продукції, яка виробляється на підприємстві, що в межах сільськогосподарського підприємства може набувати ознак як галузевої, так і видової диверсифікації. Для галузевої характерно

### Розділ 3. Сільський розвиток як об'єкт публічного управління

---

збільшення номенклатури за рахунок виробництва продукції інших галузей, а для видової – виробництво нових видів продукції в межах існуючої галузі. Маркетингова диверсифікація передбачає створення власної торговельної мережі (магазини, ларьки, пункти громадського харчування), де буде реалізовуватися продукція власного виробництва.

Фінансова диверсифікація реалізується шляхом здійснення підприємством різного роду фінансових вкладень та урізноманітнення джерел фінансового капіталу.

Щодо сутності горизонтальної та вертикальної диверсифікації йшлося вище, але слід уточнити, що висхідна вертикальна диверсифікація передбачає здійснення переробки сільськогосподарської продукції (млин, крупорушка, олійниця, ковбасний цех та ін.), тоді як низхідна вертикальна диверсифікація дозволяє забезпечити виробництво певними ресурсами, – це може бути вирощування елітного насіння, виробництво комбікормів та ін.

Ступінь спорідненості характеризує взаємозв'язок нових видів діяльності з сільськогосподарським виробництвом. На думку багатьох науковців, із підвищенням продуктивності праці в галузі, диверсифікація в сільському господарстві, в першу чергу, повинна бути пов'язана з розширенням несільськогосподарських видів діяльності, що забезпечує створення нових робочих місць і можливостей отримання доходів, а також може виступати ключовим елементом сільського розвитку. У багатьох країнах світу створення у сільській

### Розділ 3. Сільський розвиток як об'єкт публічного управління

---

місцевості несільськогосподарських підприємств ставало основною рушійною силою для розвитку сільських територій, поліпшення якості життя сільського населення в цілому, забезпечення продовольчої та екологічної безпеки країни, економічного зростання, загального суспільного добробуту [24, с. 30]. Важливе значення у цьому зв'язку відводиться розвитку «зеленого» туризму як одному з видів диверсифікації, не пов'язаної з сільськогосподарським виробництвом, адже одним з головних його аспектів є популяризація української культури, поширення знань та інформації про історичні, природні та етнографічні особливості України [2, с. 31].

Доцільним, на наш погляд, є виокремлення видів диверсифікації залежно від інноваційної складової. Так, за умови, що виробництво пов'язано з освоєнням нової продукції, є підстави говорити про інноваційну диверсифікацію. Диверсифікація, з точки зору новизни продукції, може бути частково інноваційною, або зовсім безінноваційною.

Диверсифікація може різнитися за своїм характером залежно від об'єкту спрямування. Так, диверсифікація підприємства передбачає об'єднання капіталу суб'єктів господарювання різних галузей, і відбувається, як правило, шляхом злиття, приєднання підприємств, в результаті чого утворюються агрохолдинги. Диверсифікація виробництва в сільському господарстві забезпечує розвиток інших галузей, тобто підприємство, що

### Розділ 3. Сільський розвиток як об'єкт публічного управління

---

має певний напрям виробничої діяльності, спрямовує свої зусилля на виробництво продукції, яка для нього є новою. Диверсифікація продукції передбачає розширення структури виробництва, вирощування більшої кількості видів однієї і тієї ж сільськогосподарської культури [25, с. 401].

В. І. Ткачук в цілому диверсифікацію характеризує як об'єктивно прогресивну тенденцію, «...яка розвивається у руслі цивілізаційних світових досягнень заради соціально-економічного розвитку на сталій основі» [14, с. 59].

Основними перевагами диверсифікації в сільському господарстві можна визнати: зниження рівня безробіття, задоволення матеріальних та соціальних потреб населення, можливість виробництва екологічно безпечної продукції, що значно дозволить підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках і ін.

Разом з тим, диверсифікація в сільському господарстві має і певні недоліки, до яких варто віднести розпорошення ресурсів підприємства, що не дозволяє в майбутньому отримати переваги спеціалізованого виробництва, складність управління та планування діяльності диверсифікованого підприємства.



## РОЗДІЛ 4.

### ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЗМІН

---

#### 4.1. Прогнозування ймовірності банкрутства сільськогосподарських підприємств

*(А. С. Лесюк)*

У сучасних умовах розвитку національної економіки України, що характеризуються політичною і економічною нестабільністю, недосконалістю правового та податкового законодавства діяльність підприємств може бути ускладнена різними кризовими ситуаціями, які в подальшому призводять до неплатоспроможності або банкрутства.

В Україні найбільш характерними чинниками банкрутства підприємств є несвоєчасні розрахунки, жорстка кредитна політика комерційних банків щодо позичальників, зміни в економічній політиці державної влади та податковому законодавстві, не виправдане зростання цін на матеріальні ресурси, зокрема на енергоресурси, некомпетентність керівництва та зловживання службовим становищем.

#### Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

У законодавстві України не розмежовуються поняття «банкрутства», «неспроможності» та «неплатоспроможності», при цьому у визначенні «неплатоспроможності» застосовується термін «відновлення платоспроможності», який характеризує процедуру санації боржника (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Сутність поняття «банкрутство», «неплатоспроможність» та «неспроможність»

Джерело: авторська розробка

#### Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

Основними чинниками збитковості галузей національної економіки України є: негативні наслідки політичних та економічних реформ, посилення тіньової економіки, недосконала законодавчо-нормативна база, деформація структури національної економіки, застарілість матеріально-технічної бази, значні енерговитрати, відсутність у більшості галузях завершеного циклу виробництва товарів, неконкурентоспроможність більшої частини промислової продукції на світовому ринку.

Банкрутство підприємств як економічне явище безпосередньо пов'язане із (погіршенням його фінансового стану і отримання збитків) зниженням ефективності їх діяльності. У даному зв'язку варто виділити досить високу кількість збиткових суб'єктів господарювання, що функціонують в національній економіці України (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

#### Оцінка фінансових результатів (до оподаткування) діяльності підприємств України в розрізі регіонів, 2011-2015 рр., млн. грн<sup>1)</sup>

Регіони України	Роки					Відхилення (+, -) 2015 р. від 2011 р.
	2011	2012	2013	2014	2015	
А	1	2	3	4	5	6
Вінницька	2006,3	1486,9	638,1	-1231,9	5228,8	3222,5
Волинська	655,1	-222,8	-584,7	-6768,9	-3180,1	-3835,2
Дніпро	26148,3	11649,8	6792,0	-54878,6	-46578,9	-72727,2
Донецька	12556,2	2669,9	-1579,1	-42873,6	-61529,9	-74086,1

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

*Продовж. табл. 4.1*

А	1	2	3	4	5	6
Житомирська	549,1	346,8	-16,5	-2470,6	3,1	-546,0
Закарпатська	370,6	181,5	117,0	-2100,6	... <sup>2)</sup>	х
Запорізька	5344,9	3658,1	6048,0	-9079,9	-2724,3	-8069,2
Івано-Франківська	-1341,9	-1544,0	-1016,8	-9126,5	-7186,2	-5844,3
Київська	5865,0	10188,2	7512,8	-28969,4	-18556,4	-24421,4
Кіровоградська	2616,7	2616,1	1087,9	-3263,1	-4189,1	-6805,8
Луганська	-2227,5	-5842,9	-8355,4	-46595,7	-51543,1	-49315,6
Львівська	2215,5	2283,5	2772,6	-8753,2	-7693,1	-9908,6
Миколаївська	2216,5	2055,7	1061,7	-8758,4	-2663,5	-4880,0
Одеська	375,2	-83,7	-397,7	-30325,2	-15823,1	-16198,3
Полтавська	10369,5	8555,2	6332,7	-3198,9	... <sup>2)</sup>	х
Рівненська	271,7	-951,3	-1617,5	-7610,9	-5309,7	-5581,4
Сумська	1546,3	2504,0	885,9	-678,8	4653,5	3107,2
Тернопільська	199,8	1096,5	297,1	-5796,2	-2088,1	-2287,9
Харківська	1307,7	2207,1	1932,2	-6708,0	-2745,7	-4053,4
Херсонська	419,2	232,8	228,0	-2500,6	2378,5	1959,3
Хмельницька	1463,8	1040,1	548,2	-3396,1	-479,9	-1943,7
Черкаська	2699,7	2371,4	430,2	-5833,6	3719,1	1019,4
Чернівецька	-46,1	295,0	-129,5	-910,2	417,8	463,9
Чернігівська	-136,1	1167,0	100,5	-3136,6	... <sup>2)</sup>	х
м. Київ	45647,1	54116,7	11034,7	-228621,5	-130125,5	-175772,6
Україна всього	122210,0	101884,7	29602,8	-523587,0	-340100,3	-462310,3

<sup>1)</sup> без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

<sup>2)</sup> дані вилучено з метою забезпечення виконання Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації

*Джерело: дані Державної служби статистики України [1], розраховано автором*

Виходячи з даних табл. 4.1 можна зазначити, що підприємства в Україні за 2011-2015 рр. в

#### Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

---

цілому отримали негативний фінансовий результат (збиток) – 462310,3 млн. грн. Це пов'язано з тим, що в 2015 р. – 26,3 % (від загальної кількості) підприємств у всіх регіонах Україні були збитковими (815302,1 млн. грн), а прибутковими – 73,7 % підприємств (475201,8 млн. грн).

Найбільше збитків за аналізований період отримали підприємства м. Києва – 75772,6 млн. грн, Дніпропетровської області – 72727,2 млн. грн, Донецької – 74086,1 млн. грн, Луганської – 49315,6 млн. грн, Київської – 24421,4 млн. грн та Одеської області – 16198,3 млн. грн.

Варто відзначити, що під загрозою банкрутства в Україні перебувають у переважній більшості малі та середні підприємства, а стабільність розвитку ринкової економіки, як відомо, залежить від ефективності функціонування в країні малого та середнього бізнесу. В Україні спостерігається тенденція до зменшення ролі мікропідприємств в національній економіці.

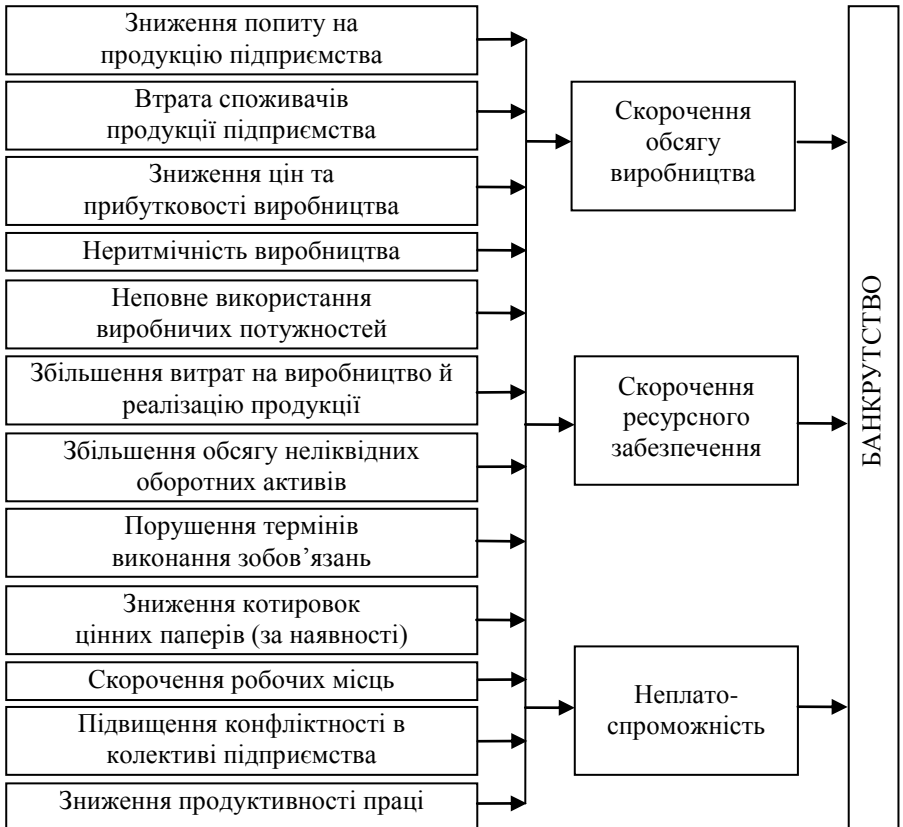
У процесі діяльності підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників з'являються певні ознаки, які характеризують його нестабільний стан рис. 4.2.

В сучасній практиці фінансово-господарської діяльності підприємств для оцінки фінансового стану та ймовірності настання банкрутства підприємства застосовують дискримінантний аналіз, який є одним з найважливіших інструментів

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

---

системи раннього запобігання та прогнозування банкрутства підприємств.



**Рис. 4.2. Характерні ознаки банкрутства підприємства**

*Джерело: авторська розробка*

Найбільш поширеними є закордонні моделі: Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Ліса, Р. Таффлера, а також вітчизняні моделі: О. О. Терещенка та А. В. Матвійчука (табл. 4.2).

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

*Таблиця 4.2*

**Оцінка ймовірності настання банкрутства  
підприємства (багатофакторні моделі)**

Назва моделі	Розрахункова формула та коефіцієнти	Варіанти оцінки значень Z – показника
А	1	2
Е. Альтмана (для підприємств, акції яких не котуються на біржі)	$Z = 0,717 \times K_1 + 0,847 \times K_2 + 3,107 \times K_3 + 0,42 \times K_4 + 0,998 \times K_5,$ де $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5$ – коефіцієнти: $K_1$ – середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів; $K_2$ – чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів; $K_3$ – фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів; $K_4$ – середньорічна вартість власного капіталу / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень; $K_5$ – чистий дохід від реалізації продукції / середньорічна вартість активів	$Z < 1,23$ – висока ймовірність банкрутства підприємства; $Z \geq 1,23$ – невелика ймовірність банкрутства підприємства
Г. Спрінгейта	$Z = 1,03 \times K_1 + 3,07 \times K_2 + 0,66 \times K_3 + 0,4 \times K_4,$ де $K_1, K_2, K_3, K_4$ – коефіцієнти: $K_1$ – середньорічна величина власних оборотних коштів / середньорічна вартість активів; $K_2$ – фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів; $K_3$ – фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) / середньорічна величина поточних зобов'язань і забезпечень; $K_4$ – чистий дохід від реалізації продукції / середньорічна вартість активів	$Z < 0,862$ – фінансовий стан підприємства нестабільний і його з достовірністю до 92% можна віднести до категорії потенційних банкрутів; $Z \geq 1,23$ – стабільний фінансовий стан підприємства, загроза банкрутства мінімальна

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

*Продовж. табл. 4.2*

А	1	2
О. Терещенка	$Z = 1,5 \times K_1 + 0,08 \times K_2 + 10 \times K_3 + 5 \times K_4 + 0,3 \times K_5 + 0,1 \times K_6,$ <p>де <math>K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6</math> – коефіцієнти:  <math>K_1</math> – cash-flow (чистий прибуток + амортизація) / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень;  <math>K_2</math> – середньорічна вартість активів / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень; <math>K_3</math> – чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів;  <math>K_4</math> – чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) / чистий дохід від реалізації продукції; <math>K_5</math> – середньорічна величина запасів / чистий дохід від реалізації продукції; <math>K_6</math> – чистий дохід від реалізації продукції / середньорічна вартість активів</p>	<p><math>Z &gt; 2</math> – підприємство вважається фінансово стійким, йому не загрожує банкрутство;  <math>1 &lt; Z \leq 2</math> – фінансова рівновага порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрозуватиме;  <math>0 &lt; Z \leq 1</math> – підприємству загрозуватиме банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів;  <math>Z \leq 0</math> – підприємство є напівбанкрутом</p>
А. Матвійчук	$Z = 0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 - 0,015 \times X_6 + 0,702 \times X_7,$ <p>де <math>X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7</math> – коефіцієнти:  <math>X_1</math> – оборотні активи / необоротні активи;  <math>X_2</math> – чистий дохід від реалізації продукції / поточні зобов'язання;  <math>X_3</math> – чистий дохід від реалізації продукції / власний капітал;  <math>X_4</math> – баланс / чистий дохід від реалізації продукції; <math>X_5</math> – (оборотні активи – поточні зобов'язання) / оборотні активи; <math>X_6</math> – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання) / баланс;  <math>X_7</math> – власний капітал / (забезпечення наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)</p>	<p><math>Z &gt; 1,104</math> – підприємство має задовільний фінансовий стан та низьку ймовірність банкрутства. І чим вище значення <math>Z</math>, тим стійкішим є становище компанії;  <math>Z &lt; 1,104</math> – загроза фінансової кризи. З подальшим зменшенням <math>Z</math> ймовірність банкрутства аналізованого підприємства збільшується</p>



**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

*Продовж. табл. 4.2*

А	1	2
Р. Ліса	$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4,$ де $X_1, X_2, X_3, X_4$ – коефіцієнти: $X_1$ – середньорічна вартість оборотних активів / середньорічна вартість активів; $X_2$ – валовий прибуток (збиток) / середньорічна вартість активів; $X_3$ – нерозподілений прибуток (непокритий збиток) / середньорічна вартість активів; $X_4$ – середньорічна вартість власного капіталу / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень	$Z < 0,037$ – підприємство під загрозою банкрутства; $Z > 0,037$ – стабільний фінансовий стан
Р. Таффлера	$Z = 0,03 \times X_1 + 0,13 \times X_2 + 0,18 \times X_3 + 0,16 \times X_4,$ де $X_1, X_2, X_3, X_4$ – коефіцієнти: $X_1$ – валовий прибуток (збиток) / середньорічна величина поточних зобов'язань і забезпечень; $X_2$ – середньорічна вартість оборотних активів / середньорічна величина зобов'язань і забезпечень; $X_3$ – середньорічна величина поточних зобов'язань і забезпечень / середньорічна вартість активів; $X_4$ – чистий дохід від реалізації продукції / середньорічна вартість активів	$Z > 0,3$ – підприємство має гарну довгострокову перспективу діяльності; $Z < 0,2$ – ймовірність банкрутства підприємства

*Джерело: узагальнено автором за даними [2, с. 76; 3, с. 66 – 67; 4, с. 51 – 52; 5, с. 26; 6, с. 349]*

Вибір найбільш ефективної методики оцінки ймовірності банкрутства підприємств впливає на результати дослідження, і, як наслідок, на якість прийнятих рішень щодо виходу з кризи неплатоспроможності.

Для виявлення найбільш адекватної моделі прогнозування банкрутства сільськогосподарських підприємств проведено верифікацію багатofакторних

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

моделей (зарубіжних та вітчизняних) прогнозування ймовірності настання банкрутства сільськогосподарських підприємств Полтавської області (табл. 4.3).

*Таблиця 4.3*

**Верифікація багатofакторних моделей оцінки  
ймовірності настання банкрутства  
сільськогосподарських підприємств  
Полтавської області, 2015 р.**

Підприємства	Е. Альгмана	Г. Спрінгейта	Р. Ліса	Р. Таффлера	А. Матвійчука	О. Терещенка (універсальна дискримінантна)
ТОВ «Елеватор «Чиста Криниця»	2,187	0,873	0,079	0,571	0,489	1,697
ВСГК «Злагода»	3,724	2,874	0,109	0,687	0,721	4,813
ТОВ «Компанія ФАРМКО»	1,968	0,971	0,058	0,399	0,516	1,471
ТОВ «Ланнівська МТС»	1,892	1,219	0,127	0,671	0,387	2,421
ПАФ «Полузірська»	0,108	-0,754	0,089	0,416	0,795	-3,721
ДП «ДГ «Степне»	17,379	0,953	0,099	1,293	0,275	7,195
ТОВ «Бурат-Агро»	0,415	0,362	0,061	0,318	0,381	0,528
ТОВ «Агротех- Гарантія»	6,108	3,958	0,217	1,419	0,537	13,594
ТОВ «Полтава-Сад»	1,184	0,425	0,182	0,415	0,419	1,815
ТОВ Агрофірма «ім. Довженка»	2,219	1,731	0,195	0,495	0,291	2,589
ПП «Імені Калашника»	7,829	1,816	0,171	1,319	0,598	6,926
ТОВ «Україна»	6,146	0,371	0,119	1,192	0,581	-1,219

*Джерело: дані підприємств, розраховано автором*

Дані табл. 4.3 свідчить, що за моделлю Е. Альтмана 3 підприємства (ПАФ «Полузірська», ТОВ «Бурат-Агро» та ТОВ «Полтава-Сад») – мають високу ймовірність банкрутства; 9 підприємств (ТОВ «Елеватор «Чиста Криниця», ВСГК «Злагода», ТОВ «Компанія ФАРМКО», ТОВ «Ланнівська МТС», ДП «ДГ «Степне», ТОВ «Агротех-Гарантія», ТОВ Агрофірма «ім. Довженка», ПП «Імені Калашника» та ТОВ «Україна») – мають невелику ймовірність банкрутства.

За моделлю Г. Спрінгейта 8 підприємств (ТОВ «Елеватор «Чиста Криниця», ВСГК «Злагода», ТОВ «Компанія ФАРМКО», ТОВ «Ланнівська МТС», ДП «ДГ «Степне», ТОВ «Агротех-Гарантія», ТОВ Агрофірма «ім. Довженка» та ПП «Імені Калашника») – мають стабільний фінансовий стан і загрозу банкрутству мінімальну; 4 підприємства (ПАФ «Полузірська», ТОВ «Бурат-Агро» та ТОВ «Полтава-Сад» та ТОВ «Україна») – мають нестабільний фінансовий стан і їх з достовірністю до 92 % можна віднести до категорії потенційних банкрутів.

Досліджувані сільськогосподарські підприємства згідно моделі Р. Ліса – мають стабільний фінансовий стан, за моделлю Р. Таффлера – гарну довгострокову перспективу.

А за моделлю А. В. Матвійчука – мають загрозу фінансової кризи підприємства.

Згідно моделі О. Терещенка (універсальній дискримінантній) 6 підприємств (ВСГК «Злагода», ТОВ «Ланнівська МТС», ДП «ДГ «Степне», ТОВ «Агротех-Гарантія», ТОВ Агрофірма «ім. Довженка» та ПП «Імені Калашника») – фінансово стійкі, їм не загрожує банкрутство; 3 підприємства (ТОВ «Елеватор «Чиста Криниця», ТОВ «Компанія ФАРМКО» та ТОВ «Полтава-Сад») – фінансова рівновага на них порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство їм не загрожуватиме; 1 підприємству (ТОВ «Бурат-Агро») – загрожуватиме банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів; 2 підприємства (ПАФ «Полузірська» та ТОВ «Україна») є напівбанкрутами.

Таким чином, єдиного комплексного підходу до оцінки ймовірності настання банкрутства сільськогосподарських підприємств в Україні не існує. Теоретично розроблені й застосовуються на практиці лише окремі методи. Зарубіжні та вітчизняні методи не завжди забезпечують об'єктивні результати при використанні їх в умовах, що склалися в національній економіці України.

## **4.2. Зміст заробітної плати як економічної категорії та її динаміка в сільськогосподарських підприємствах**

*(Т. М. Лозинська, К. О. Малюченко)*

У повсякденному економічному житті питання заробітної плати є одним із найголовніших, оскільки стосується розподілу новоствореної вартості між власником капіталу і власником робочої сили, привласнення додаткової вартості, розподілу робочого часу на необхідний і додатковий, відтворення робочої сили. Характер і вирішення цих питань може сприяти економічному процвітанню суспільства, а може обумовити формування антогоністичних відносин між соціальними групами, загострення соціальних конфліктів і економічний занепад держави.

Сучасні економічні системи (які за сутністю є капіталістичними, тобто такими, що передбачають наявність власників засобів виробництва і робітників, вільних від власності на них) мають справу переважно з найманою формою праці. При цьому слід наголосити, що виходячи з методології економічної теорії, праця не може пропонуватися на ринку як товар, оскільки сама є мірилом вартості товару [15]. Це твердження є концептуальним положенням трудової теорії К. Маркса, яка своєю чергою ґрунтується на висновках представників класичної економічної школи А. Сміта і Д. Рікардо,

які перші розмежували поняття вартості і ціни праці. Ціна праці, що складається на ринку під впливом співвідношення попиту і пропозиції на робочу силу, згідно класичної економічної теорії, обумовлює розмір заробітної плати (оплати праці).

Принциповою відмінністю марксистської теорії є те, що заробітну плату її автор розглядав як плату за товар «робоча сила», функцією якої є праця.

Таким чином, методологічно більш точним є вживання в науковому обігу терміну «вартість робочої сили», грошовий вираз якої виступає у формі заробітної плати. Вульгаризація змісту терміну «заробітна плата», який ідентифікується як обсяг грошей або товарів, отриманих робітником за виконану роботу (табл. 4.4), завуальовує той факт, що ця виплата здійснюється лише за працю, прикладену в необхідний час. Праця робітника у додатковий час не лише не оплачується, а й використовується для створення додаткового продукту, який поступає в розпорядження власника засобів виробництва.

У сучасній вітчизняній економічній науці заробітна плата як предметна сфера дослідження, на жаль, є мало розробленою, хоча потреба у формуванні механізму перерозподілу створених економічних благ, у тому числі й шляхом заробітної плати є надзвичайно актуальною з огляду на поглиблення економічної нерівності й зростання соціальної напруги.

Таблиця 4.4

**Підходи вчених до трактування  
змісту заробітної плати**

Автор	Визначення
В. В. Адамчук	Заробітна плата – елемент доходу найманого працівника, форма економічної реалізації права власності на належний йому ресурс праці
А. Н. Азрим'ян	Заробітна плата – кількість грошей або товару, яку отримує робітник за одиницю робочого часу
Ф. Ф. Бутинець	Заробітна плата – це форма розподілу фонду особистого споживання між працівниками, відповідно до частки їх участі у сукупній праці, кількості та якості затрачених ними зусиль
К. Маркс	Заробітна плата – плата за товар «робоча сила», грошовий вираз вартості робочої сили
С. В. Мочерний	Заробітна плата – це частина собівартості продукції (робіт, послуг), яка відображає витрати на оплату вартості робочої сили, залежно від результативності праці, кон'юнктури ринку та кваліфікаційних характеристик працюючого
С. С. Носова	Заробітна плата – ціна за працю людини
Х. Пасс	Заробітна плата – це оплата найманого працівника за використання його праці як фактора виробництва
Б. А. Розенберг	Заробітна плата – частина вартості створеного працею продукту, доходу від його продажу, яка видається працівнику керівником підприємства, в якому він працює

*Джерело: розроблено на основі [3]*

Прикро, що втрачається поступальність наукових досліджень, адже в радянський період, попри проблеми і помилки соціалістичних теорій праці, економічна сутність заробітної плати окреслювалась більш об'єктивно. На цей факт звертають увагу К. Кривенко, В. Савчук та інші, які зазначають, що в соціалістичній економічній системі заробітна плата розглядається як виражена в грошах частка робітників і службовців у фонді індивідуального споживання національного доходу, що становить основну форму необхідного продукту і розподіляється відповідно до кількості і якості витраченої ними праці в суспільному виробництві [7].

Якщо вести мову про створення конкретних систем оплати праці, то однією з найскладніших проблем було якраз вимірювання кількості та якості витраченої робітниками праці.

Заробітна плата у будь-якій економічній системі, з одного боку, виступає основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З другого боку, її організація впливає на зацікавленість працівників у підвищенні ефективності виробництва, а відтак на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни [5]. У разі великих необґрунтованих розбіжностей в розмірах заробітної плати за видами економічної діяльності чи за професійними групами або ж при недостатньому її



рівні, відбувається деструктуризація трудових ресурсів країни (й ринку робочої сили в результаті цього процесу) – відтік професіоналів в інші галузі економіки, втрата професійних навичок, зростання нерегламентованої й нелегальної зайнятості і врешті-решт – еміграція до більш благополучних щодо економічних можливостей регіонів чи країн [5].

Описані наслідки є результатом дисфункції заробітної плати (порушення її функцій), що виникла в період трансформації вітчизняної економічної системи. Т. Кієнко, наприклад, звертає увагу на дисфункцію всього інституту праці – порушення і спотворення професійно-етичних засад; територіальна, відомча, галузева дезінтеграція професійних спільнот; соціальне віддалення і відчуження професійних співтовариств [4].

Насправді, в останні три роки помітним є погіршення якості реалізації функції заробітної плати. Насамперед, це стосується відтворювальної функції заробітної плати, реальний рівень якої в Україні знизився до фізичного мінімуму, що не сприяє розширеному відтворенню робочої сили. У зазначених умовах робоча сила може відтворюватися лише з погіршенням її якості. Відповідно втрачається стимулювальна функція заробітної плати як основний елемент мотивації праці і соціальна, що віддзеркалює справедливість суспільного устрою. Не

спрацьовує навіть регулювальна функція заробітної плати, оскільки її диференціація за видами економічної діяльності обумовлюється не стільки економічним розвитком окремих галузей, скільки монопольним становищем підприємств, а тому міжгалузевий перерозподіл робочої сили всередині країни виражений слабо, натомість прискорюється міграція робочої сили за межі країни.

Заробітна плата у структурі грошових доходів населення України усе ще займає найбільшу питому вагу, частка в 2015 р. становила 39 %. Водночас високою є частка соціальних допомог та інших державних поточних трансфертів – 37,8 % усіх доходів. Слід зазначити, що реальні доходи українців у 2015 р. порівняно з 2014 р. зменшились на 22,2 %.

Наведені дані свідчать про погіршення співвідношення необхідної і додаткової праці, що одночасно вказує на підвищення ступеня експлуатації найманих працівників. Дисфункція заробітної плати по окремих галузях економіки обумовлює втрату трудового потенціалу і, як наслідок, сповільнення темпів економічного розвитку.

На сьогодні низька заробітна плата працівників сільського господарства в Україні перетворилася на один з гальмівних чинників зростання та досягнення конкурентоспроможності вітчизняною економікою [13].

## Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін



Рис. 4.3. Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати за видами економічної діяльності по Україні, 2010-2016 рр. (у розрахунку на одного штатного працівника, грн)

*Джерело: узагальнено автором на основі [13]*

Динаміка рівня заробітної плати по галузях економіки наведена на рис. 4.3, який демонструє, що заробітна плата найманих працівників у сільському господарстві є найнижчою в порівнянні з іншими видами економічної діяльності та порівняно із середнім її значенням по Україні.

Так, якщо у 2016 р. в розрахунку на одного штатного працівника сільського господарства розмір заробітної плати становив 3803 грн, у 2010 р. – 1467 грн, то в промисловості цей

показник дорівнював 5524 та 2578 грн відповідно. Заробітна плата найманих робітників у галузях з найвищим і найнижчим її рівнем в 2016 р. відрізняється у 2,6 рази. Це свідчить про те, що заробітна плата формується залежно від доходності підприємств (організацій), а не від кількості, галузі та якості самої праці.

Наймані працівники сільськогосподарських підприємств позбавлені справедливої оплати за витрачені зусилля та не можуть задовольнити свої матеріальні потреби. Невиправдано низька зарплата не компенсує витрат праці, що не лише поширює бідність та вкрай негативно впливає на процес відтворення робочої сили, знижує її якість, а й звужує внутрішній ринок, обумовлює примітивізацію потреб, сприяє деградації вітчизняного трудового потенціалу, активізує розвиток тіньових процесів і відплив найбільш здібних фахівців за кордон [6, 12].

Рівень заробітної плати як головний елемент мотивації праці має відповідати витраченим зусиллям і змінюватися пропорційно до змін цих зусиль у процесі виконання персоналом своїх обов'язків.

На жаль, останнім часом спостерігається не лише посилення невідповідності між витратами живої праці та заробітною платою, а й зростання заборгованості з її виплати. Заборгованість з виплати заробітної плати упродовж січня 2016 р.

#### Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

---

збільшилась на 11, 3 % або на 211,7 млн. грн, і на 1 лютого поточного року становила 2092,5 млн грн, що дорівнює 5,9 % фонду оплати праці, нарахованого за січень 2016 р.

Рівень заробітної платні в масштабі національної економіки залежить від декількох макроекономічних показників:

- обсягу виробленої галузями продукції; співвідношення між проміжним споживанням виробленої галузями продукції і доданою до неї вартістю або валовим внутрішнім продуктом (ВВП);

- розподілу ВВП на оплату праці, непрямі податки, субсидії та валовий прибуток;

- чисельності населення та його активної частини, що задіяна в економіці.

Ці показники впливають разом із позаекономічними чинниками (культурними традиціями, природними умовами, характером реалізації влади, рівень політичної корупції тощо) на встановлення рівня мінімальної заробітної плати, розмір номінальної та реальної заробітної плати.

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений державою розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче від якого не може проводитися оплата за виконану працівником місячну, годинну норму праці (обсяг робіт). Слід підкреслити, що в мінімальну заробітну плату не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати [1].

#### Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

Рівень оплати праці в країні характеризується за показниками номінальної та реальної заробітної плати. Номінальна заробітна плата – це нарахована сума грошей, яку отримує найманий працівник як оплату за свою працю, або грошовий вираз вартості праці; реальна заробітна плата – це кількість товарів і послуг, яку можна придбати на номінальну заробітну плату за існуючого рівня цін і податків, або натуральний вираз ціни праці.

Диференціацію між цими показниками у всіх галузях економіки та у сільському господарстві зображено на рис. 4.4.

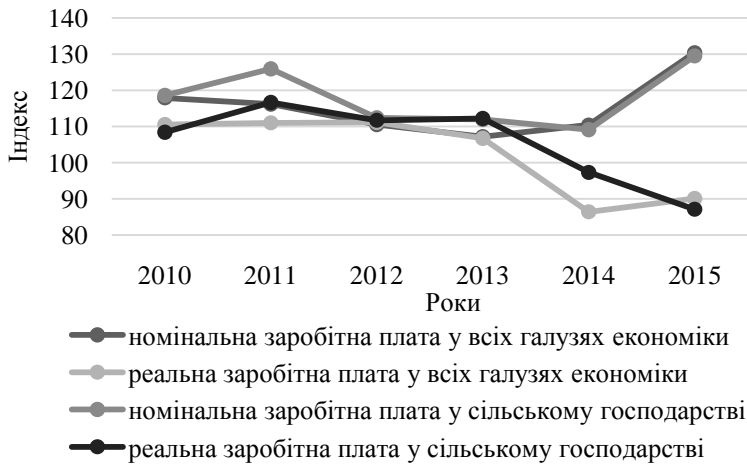


Рис. 4.4. Динаміка індексів номінальної і реальної заробітної плати в Україні, 2010-2015 рр., %

*Джерело: розроблено автором на основі [13]*

Рисунок свідчить, що тренди індексів номінальної заробітної плати у економіці в цілому і номінальної заробітної плати у сільському господарстві за останні роки співпадають (у 2015 р. 130,4 % і 129,5 % відповідно), однак зростання різниці між номінальною і реальною заробітною платою є негативною тенденцією, що свідчить про скорочення доходів населення від зайнятості.

До 90-х рр. минулого століття сільське господарство за рівнем заробітної плати посідало належне місце серед інших галузей економіки, середньомісячна заробітна плата наближалася, а в окремі роки перевищувала середній показник по економіці в цілому.

Обвал рівня заробітної плати в сільському господарстві відбувся на початку 90-х рр. Відношення середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві до середнього рівня в галузях економіки зменшувалося від 95 % у 1990 р. до 16 % у 1995 р. Завдяки певній стабілізації фінансово-економічного стану підприємств починаючи з 2000 р., відношення середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві до її середнього значення по економіці підвищилося до 50 %.

Прикро, але вартість живої праці виявилася більш придатним ресурсом для економії виробничих витрат, ніж вартість пального, мінеральних добрив, насіння тощо [14]. Тобто

заробітна плата нараховується не лише з порушенням норм чинного законодавства та Галузевої угоди, а й з порушенням закону вартості.

Значну диференціацію заробітної плати за регіонами спричиняють такі групи факторів як:

- різна рента землі;
- природно-кліматичні умови;
- обсяги виробництва продукції, у тому числі з
- розрахунку на одного працюючого;
- регіональна політика.

У економіці Радянського Союзу така розбіжність у рентній оцінці землі регулювалася державними закупівельними цінами (наприклад, у поліських і гірських районах державні закупівельні ціни були значно вищими, ніж в інших регіонах України). Крім того, діяли інші механізми стимулювання виробництва продукції, у тому числі на підприємствах з низьким рівнем рентабельності. Зокрема, групи полів, природна родючість і природно-кліматичні умови дозволили східним та південним областям значно розширити площі під посівами зернових культур, соняшнику, сої, виробництво яких протягом останніх років є конкурентоспроможним та рентабельним. У західних регіонах у структурі посівних площ переважають зернові культури, картопля, сади та кормові культури, які, за винятком зернових, спричиняють труднощі, енергозатратність і в кінцевому підсумку – збитковість виробництва.



Водночас на рівень оплати праці в сільському господарстві впливає й регіональна політика. Регіонам з вищим рівнем заробітної плати, властива краща організація роботи із забезпечення належного рівня заробітної плати, більші масштаби інвестування в сільськогосподарське виробництво.

Неоднаковим є рівень оплати праці у сільськогосподарських підприємствах різних форм власності. Це пояснюється тим, що нижча ціна праці формується під впливом досить високої пропозиції робочої сили, а також відсутності жорсткого контролю за рівнем заробітної плати і своєчасністю її виплати з боку держави.

Основними причинами низького рівня заробітної плати в сільському господарстві є:

- скрутне фінансове становище і збитковість більшості підприємств виробничої сфери;
- диспаритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;
- спад обсягів виробництва;
- недосконалість бюджетної, податкової, грошово-кредитної системи, що спричинило хронічну нестачу обігових коштів;
- незадовільна організація системи заробітної плати.

На сьогоднішній день в Україні в основі концепції побудови заробітної плати покладена теорія «мінімуму засобів існування», яка широко практикувалася на мануфактурній стадії розвитку в країнах Заходу [15]. Ця концепція базується на двох мінімумах, які визначаються державою:

#### Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

---

«прожитковий мінімум» і «мінімальна заробітна плата». Прожитковий мінімум – це вартісна величина достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження його здоров'я набору продуктів харчування, а також мінімального набору непродовольчих товарів та мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості

Варто підкреслити, ці мінімуми в Україні не мають наукового обґрунтування й в умовах вільного ціноутворення не створюють елементарних умов для діяльності людини і відтворення населення. Наприклад, у 2016 р. мінімальна заробітна плата в Україні на кінець року становила 1600 грн, а прожитковий мінімум 1544 грн, що явно не відповідає рівню споживчих цін та тарифів на житлово-комунальні послуги.

Представники класичної економічної теорії (А. Сміт, Д. Рікардо) також виступали прихильниками теорії мінімуму засобів існування, аргументуючи свій вибір надлишком робочої сили, спадною родючістю землі і надлишком народонаселення. Розвиток цієї теорії в подальшому спонукав, наприклад, Ф. Лассалья до висновку про даремність боротьби за підвищення заробітної плати.

І хоча підвищення продуктивності праці (одного з головних факторів виробництва) може слугувати основою для підвищення заробітної

плати, на практиці спостерігається неспівпадіння трендів цих показників – підвищення заробітної плати відбувається зі значним відставанням у часі від підвищення продуктивності праці.

Однак статистичні дані свідчать про те, що в окремі періоди в сільському господарстві України спостерігалось зростання заробітної плати на тлі сповільнення темпів росту продуктивності праці або навіть зниження її рівня. Такий процес обумовлюється наявністю двох основних причин: надто низьким базовим рівнем заробітної плати в сільському господарстві (нижче середнього по країні), і підвищенням рівня мінімальної заробітної плати з боку держави. У деяких керівників також є необхідний багаж економічних знань або спостерігається інтуїтивне відчуття щодо наявності тісного кореляційного зв'язку між економічним зростанням і збільшенням сукупного попиту.

Отже, цілком ймовірно, що в найближчому майбутньому тенденції випередження темпів підвищення оплати праці порівняно з її продуктивністю в сільському господарстві зберігається.

Варто зазначити, що динаміка продуктивності праці на сільськогосподарських підприємствах України є позитивною (рис. 4.5).

У контексті управління витратами у багатьох керівників є можливість маневрувати заробітною платою, вибудовуючи більш складні системи чи структури заробітної плати. У сучасних

#### Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

сільськогосподарських підприємствах структура заробітної плати складається з основної й додаткової заробітної плати та інших заохочувальних й компенсаційних виплат [9].

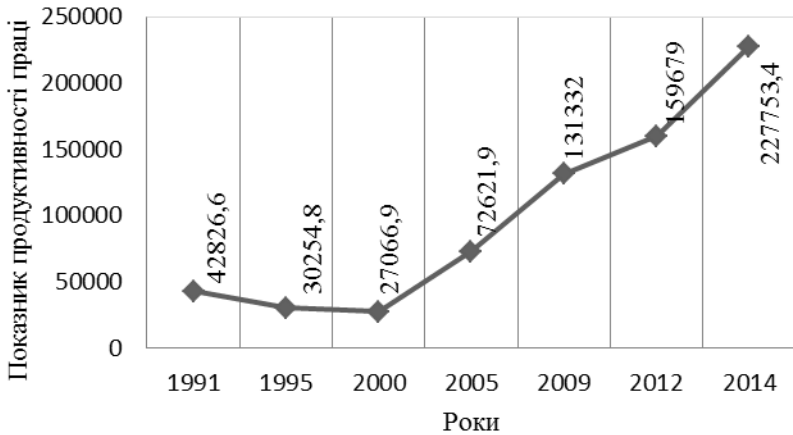


Рис. 4.5. Продуктивність праці в сільськогосподарських підприємствах України, грн (на одного зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2010 р.)

*Джерело: розраховано автором на основі [13]*

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов’язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за

трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Наведені нижче найпоширеніші системи заробітної плати дають уявлення про можливості диференційованого підходу до її нарахування, виходячи з економічних умов:

1. Система контролю денного виробітку. В її рамках годинна тарифна ставка переглядається один раз на квартал або раз у півроку, її підвищують чи знижують, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва. Кожен із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку.

2. Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації. Основу її складає кількість набраних умовних «одиниць кваліфікації», яких може бути до 90. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки.

3. Система заробітної плати «за знання». Основним принципом є винагорода за оволодіння додатковими знаннями та вміннями, а не вклад у досягнення цілей організації.

4. Система оплати за компетенцію (для керівників і спеціалістів).

5. Система оплати праці з врахуванням заслуг. Оплата залежить не тільки від кількості та якості праці, але й від професійних і особистих якостей працівника.

6. Система Хелсі. Заробіток складається із двох частин; першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.

7. Система Бедо. Кожна робоча хвилина називається «точкою». Працівник крім основної заробітної плати одержує винагороду, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних працівником за годину, на 1/60 погодинної ставки.

8. Система Роурена. На виконання роботи встановлюється певна норма часу і гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує

норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці, який визначається як різниця між фактичним і нормативним часом відповідно зіставленим з нормативом. Таким чином, це погодинна оплата за фактично відроблений час плюс процент від цієї оплати.

9. Система Сканлона. Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75 % економії, з яких 20 % спрямовуються в розмірі виплат у скрутні часи. Якщо таких не буває, то резерв розподіляється в кінці року. Розподіл преміального фонду здійснюється пропорційно партисипативній заробітній платі (включаючи оплату працівників, які знаходяться на випробуванні, виплати за відпустки, святкові дні, відсутність на роботі за особистими мотивами). Середній процент вираховується як відношення суми преміального фонду партисипативної зарплати.

10. Диференційні системи заробітної плати, які базуються на застосуванні декількох її ставок залежно від рівня виконання норм.

11. Пряма відрядна заробітна плата з гарантованою погодинною ставкою (оплата за тарифом і за відроблений час застосовується у випадку, коли продуктивність праці нижче встановленого рівня). При зростанні продуктивності праці зростає і відповідно зарплата. Це аналог відряднопрогресивної системи оплати в Україні.

12. Відрядно регресивна система оплати праці передбачає, що заробітки зростають повільніше, ніж продуктивність. Вона застосовується на роботах з високою часткою ручної праці, коли важко розрахувати норми, і ґрунтується на досвіді минулих років. Тут гарантується погодинна оплата за тарифною ставкою, якщо виробіток не досягнув встановленого мінімуму.

13. Система Тейлора з диференційованою відрядною ставкою. При невиконанні норм ставка складає 0,8; при виконанні та перевиконанні – 1,1-1,3.

14. Система Мерика. При виконанні завдань до 60 % працівнику загрожує звільнення; при виконанні завдання на 61 – 83 % працівник одержує ставку; 81 – 100 % – 1,1 ставки, більше 100 % – 1,2 ставки.

15. Система Ганта передбачає комбінування змінної і відрядної оплати, які застосовуються залежно від досягнутого рівня продуктивності праці. При виконанні завдань менше 100 %



застосовується погодинна оплата за низькими ставками; при перевиконанні – відрядна оплата за підвищеною оцінкою.

16. Емпіричні системи заробітної плати (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля та ін.) відрізняються коефіцієнтами корегування ставки при підвищенні рівня виконання норм. При зміні виконання від 67-75 % до 100 % оплата здійснюється за підвищеними до 20-25 % тарифними ставками, коефіцієнти визначаються емпірично, але, як правило, за кожен відсоток росту ефективність підвищується на 1-1,25 %.

17. В преміальних системах розміри премії інколи визначають залежно не від окремих факторів, а від узагальнюючого показника ефективності використання всіх виробничих ресурсів (продуктивності праці, собівартості, прибутку). Ці системи називаються всефакторними.

18. Система Раккера передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка розраховується як середня величина за останні 3 – 7 років.

19. Система «Умпротейр» передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Нормативна трудомісткість визначається для кожного виду продукції, одночасно встановлюється базовий рівень продуктивності праці, при перевищенні якого норми переглядаються.

Крім цього, для преміювання працівників можуть бути використані наступні системи:

1. Премія за план – за виконання (перевиконання) фінансового плану нараховуються, як правило, за підсумками кварталу або року, рідше щомісячно. Їхній розмір залежить від ступеня перевиконання плану і може коливатися в межах від 15 до 150 % розміру окладу. Загальний розмір всіх премій, виплачених протягом року, іноді досягає 2 – 14 щомісячних окладів.

2. Бонусна система – преміальні виплати, компенсація витрат на бензин і амортизацію власного автомобіля, надання службового стільникового телефону або компенсація витрат на нього, медична страховка, службовий автомобіль, представницькі видатки і т. д.

3. Пайова участь – оснований на виплаті частки (відсотків) прибутку по договорах продажів за звітний період [7, 15].

Наведені системи оплати праці дозволяють підприємству зберегти мотивацію до інтенсивної роботи робочих та значно зменшити витрати на організацію оплати праці.

Сільськогосподарська праця має свою специфіку, яка впливає на її оплату. Адже за умови однакових витрат існує ймовірність отримання різних кінцевих результатів діяльності, що залежить від родючості ґрунтів, застосування

сортового матеріалу та добрив, природно-кліматичних умов, проявів сезонності тощо. Характерною особливістю аграрного виробництва також є те, що працівнику високої кваліфікації протягом року треба виконувати різні роботи, які відносяться до різних розрядів і відповідно одержувати різну оплату. Ефективним інструментом матеріального стимулювання працівників аграрних підприємств є додаткова оплата за перевиконання сезонних завдань або змінних норм продуктивності за підвищеними розцінками. Також доцільним є стимулювання працівників за виконання сезонних завдань у визначений термін.

Слід зазначити, що в галузі сільського господарства широко застосовується не лише грошова форма оплати, а й натуральна. При цьому роль останньої зростає в умовах погіршення фінансового становища багатьох підприємств.

За сучасних умов значного поширення набуло стимулювання за рахунок перерозподілу робочого часу, що є доречним у сфері сільського господарства. Цей метод реалізується через систему надання працівникові можливості самому визначати початок, закінчення та тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної норми робочого часу, обов'язкового виконання встановлених завдань, забезпечення нормального ходу виробничого процесу.

Крім заробітної плати ще одним важливим чинником, який впливає на мотивацію, є умови праці, що стимулюють працювати з певною віддачею. Ця проблема особливого значення набуває в сільськогосподарських підприємствах України, де умови праці зазвичай є абсолютно незадовільними.

У межах компетенції керівництва аграрних підприємств залишаються такі інструменти побудови ефективної системи стимулювання праці, як встановлення залежності оплати праці від її результатів, раціональний розподіл фонду заробітної плати (спираючись на зарубіжний досвід, частка основної тарифної заробітної плати у середньому має бути не меншою за 70 %), створення ефективної системи преміювання всіх категорій працівників, особливо в такій трудомісткій галузі аграрного виробництва, як тваринництво.

Ефективна система матеріального стимулювання праці включає в себе управління процесами прямого грошового стимулювання та непрямого стимулювання праці. З метою вдосконалення системи прямого матеріального стимулювання аграрної праці є доцільним широке застосування: преміювання працівників за підсумками року («13-та зарплата»); преміювання працівників рослинницької галузі за підвищення врожайності; преміювання працівників

тваринницької галузі за збереження поголів'я тварин та отримання приростів; впровадження оплати праці за кваліфікацію (після проходження навчання та освоєння нових виробничих функцій працівнику нараховується відповідна кількість балів; набравши певну їх суму, працівник отримує надбавку за кількість одиниць кваліфікації та рівень майстерності по кожній з них); підвищення надбавок за стаж (від 5 до 10 років – 5 %; від 10 до 15 років – 10 %; від 15 до 20 років – 15 %; більше 20 років – 20 % річного заробітку); участь працівників у прибутку підприємства; стимулювання впровадження новітніх технологій [14].

Як основний напрям покращення непрямого стимулювання праці є вдосконалення соціального пакету, в тому числі: безкоштовне (пільгове) харчування працівників в особливо напружені робочі періоди; транспортні перевезення працівників, які проживають у віддалених місцях та не мають власного транспорту; безкоштовна оранка присадибних ділянок та надання інших сільськогосподарських послуг для працівників, які відзначилися високими результатами в роботі; надання безвідсоткових грошових позик працівникам, що мають позитивні результати в роботі; оплата лікування, навчання, комунальних послуг для працівників, які відзначилися результатами діяльності або мають великий стаж роботи.

Сьогодні в сільському господарстві існує ряд таких проблеми щодо організації оплати праці: заробітна плата у сільському господарстві значно нижча, ніж в інших галузях народного господарства, що зумовлено неефективністю сільськогосподарського виробництва, нижчою його прибутковістю порівняно з іншими галузями; спостерігається значна диференціація середньомісячної заробітної плати між регіонами України; як економічна категорія заробітна плата майже перестала виконувати функцію відтворення людських ресурсів та стимулювання продуктивної діяльності, що стало головною причиною виникнення негативних явищ; порушено закон темпів росту продуктивності праці та її оплати; серйозною проблемою підвищення заробітної плати є фінансові труднощі, що проявляються у нестачі оборотного капіталу; підвищення заробітної плати стримується і через те, що це призведе до зростання собівартості сільськогосподарської продукції, яка і без того не відрізняється високою прибутковістю.

Сільське господарство залишається однією з найважливіших галузей сфери матеріального виробництва національної економіки. Тому особливого значення набуває необхідність його розвитку, важливим фактором якого є матеріальне стимулювання найманих працівників, зайнятих у сільськогосподарських підприємствах. Розв'язання

проблем матеріального стимулювання аграріїв потребує комплексного підходу щодо вжиття заходів як на державному рівні, так і на рівні конкретного сільськогосподарського підприємства.

### **4.3. Оцінка ефективності управління витратами в сільськогосподарському підприємстві** *(О. В. Мирна)*

Згідно першого правила вдалого бізнесу для того, щоб заробити спершу потрібно витратити. Панування ринкової економіки, гостра світова фінансова криза, зростаючий рівень галузевої конкуренції вимагають від кожного підприємства ретельно слідкувати за ефективністю та оптимальністю своєї бізнесової діяльності, а отже, і за тим скільки і на що витрачаються дефіцитні кошти. За інших рівних умов серед двох конкурентів виграє той, хто витрачає менше і підходить до питання управління витратами зі стратегічної точки зору. Таким чином, важливість внутрішнього аналізу стану витрат стає очевидною для кожного підприємства [1].

Виробничо-господарська діяльність будь-якого сільськогосподарського підприємства неможлива без витрат ресурсів, тобто спочатку мають місце витрати ресурсів, а потім – результати, пов'язані з цими витратами. А основним мотивом

діяльності підприємства в ринкових умовах є максимізація прибутку. Реальні можливості реалізації цієї стратегічної мети в багатьох випадках обмежені витратами виробництва та попитом на продукцію, що виробляється. Отримання найбільшого ефекту з найменшими витратами, економія ресурсів, залежать від того, як підприємство вирішує питання управління витратами, котре передбачає пошук способів їх зниження. Витрати є основним обмежником прибутку і одночасно головним чинником, який впливає на обсяг продукції [5, с. 201].

Серед авторів, які присвятили свої роботи вивченню питань управління витратами можна виділити таких відомих науковців: В. Р. Лещій, Ю. С. Цал-Цалко, М. О. Данилюк, Ю. Б. Кравчук, І. Є. Давидович, А. М. Турило та ін. Розвитку теоретичних і методичних основ стратегічного управління витратами підприємства присвячені праці вітчизняних і зарубіжних дослідників та практиків, зокрема: С. І. Дем'яненко [2], В. Моссаковський [4], Г. О. Партин [7], С. С. Проскурня [8], Г. В. Ростовська [9], А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, А. А. Турило [10] тощо. Однак, незважаючи на чималу кількість наукових праць, присвячених проблемам оцінки ефективності управління витратами, та їх практичну цінність, теоретичні аспекти, концептуальні засади і методичні принципи оцінки ефективності управління витратами



#### Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

---

сільськогосподарських підприємств потребують свого подальшого вивчення. В економічній літературі до цього часу не виробилося єдиного методичного підходу стосовно оцінки ефективності управління витратами.

Для забезпечення ефективного менеджменту необхідно організувати управління витратами в різних аспектах, зокрема, за технологіями, центрами відповідальності, видами продукції, за відповідальними особами, що дозволяє всебічно аналізувати рівень витрат і визначати їх відповідність встановлення нормам і на цій основі розробляти власну політику управління витратами, застосовуючи ефективні методи і механізми на всіх рівнях управління. В сучасних умовах процес управління витратами обумовлюється господарською та фінансовою самостійністю підприємств. Господарська самостійність полягає у можливостях вибору організаційної форми підприємства, виду діяльності, виробничої програми, партнерів по бізнесу, отже, суттєво зростає відповідальність керівників за прийняті рішення в процесі здійснення управлінської діяльності щодо ефективності управління витратами підприємства.

Управління витратами передбачає виконання всіх дій, які реалізуються під час управління будь-яким об'єктом, тобто розроблення і реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Такі дії реалізуються через елементи управлінського циклу:

## Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

прогнозування, планування, організацію, мотивацію, облік та аналіз (рис. 4.6) [3].

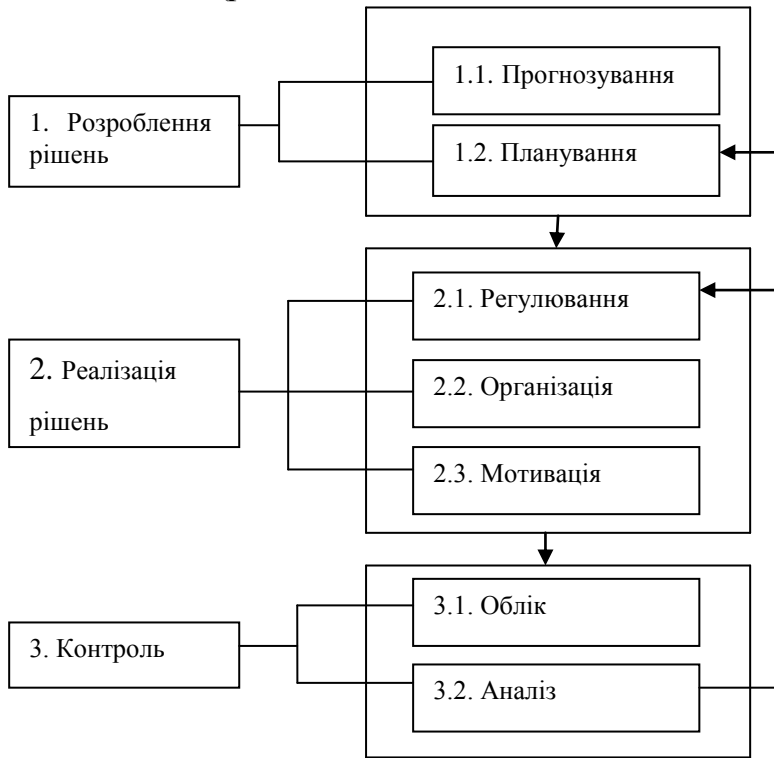


Рис. 4.6. Загальна схема управління витратами на підприємстві

*Джерело: розроблено автором на основі [3]*

Розглянемо декілька способів комплексної оцінки ефективності управління витратами на прикладі Державного підприємства «Сільськогосподарське підприємство Машівської виправної колонії Управління державної пенітенціарної служби України

#### Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти управління організацією в умовах змін

---

в Полтавській області (№ 9)» (далі ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)»), засноване на державній власності і належить до сфери управління Державної пенітенціарної служби України, яка є його засновником. Мета діяльності підприємства – це його беззбиткова господарська діяльність.

Основними видами діяльності підприємства відповідно до його статуту є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; вирощування однорічних і дворічних культур; вирощування кісточкових і зерняткових фруктів; вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників; вирощування інших багаторічних культур; відтворення рослин; розведення великої рогатої худоби молочних порід; розведення коней та інших тварин родини конячих; розведення овець і кіз; розведення свиней; розведення свійської птиці; розведення інших тварин; змішане сільське господарство; допоміжна діяльність у рослинництві.

Система управління витратами ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)» спрямована на вирішення наступних завдань: аналіз інформації про витрати; виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва та одиницю продукції; нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

підрозділів і видів продукції; здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства; пошук резервів економії ресурсів і оптимізації витрат.

Для оцінки ефективності управління витратами за критерієм результативності в межах першого способу економічного аналізу пропонуємо використовувати показники витратовіддачі (табл. 4.5), доходності витрат (табл. 4.6) і рентабельності витрат (табл. 4.7).

*Таблиця 4.5*

**Показники витратовіддачі витрат  
ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)»,  
2013-2015 рр.**

Показники	Роки			2015 р. від 2013 р., (+;-)
	2013	2014	2015	
А	1	2	3	4
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	14395	17398	21343	6948
Операційні витрати, всього, тис. грн	12183	15694	20598	8415
в т. ч. матеріальні затрати	5053	8546	13568	8515
витрати на оплату праці	4264	4415	4688	424
відрахування на соціальні заходи	780	889	1070	290
амортизація	775	736	627	-148
інші операційні витрати	1311	1108	645	-666
Витратовіддача операційних витрат, всього, грн/грн	1,181	1,109	1,036	-0,145
в т. ч. матеріальних витрат	2,849	2,036	1,573	-1,276
витрат на оплату праці	3,376	3,941	4,553	1,177
відрахувань на соціальні заходи	18,455	19,570	19,947	1,492
амортизації	18,574	23,639	34,040	15,466
інших операційних витрат	10,980	15,702	33,090	22,110

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

Проаналізувавши дані табл. 4.5 дійшли висновку, що найбільше значення витратовіддачі по підприємству за весь досліджуваний період припадає на амортизацію оборотних активів, проте це відбувається не за рахунок ефективного використання підприємством цих витрат, а через їх незначний обсяг, що є негативним через сповільнення темпів оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Позитивно, що за період 2013-2015 рр. збільшуються показники витратовіддачі майже по усіх статтях витрат за винятком витратовіддачі матеріальних витрат, яка зменшилась на 1,276. Витратовіддача витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи збільшилася відповідно на 1,177 та на 1,492. Станом на кінець 2015 р. витратовіддача операційних витрат підприємства склала 103,6 %. Це означає що з однієї гривні витрат підприємство отримує виручку від реалізації продукції у розмірі 1,04 грн. Однак це значення є меншим на 7 коп. (6,6 %) порівняно з 2014 р. та на 15 коп. (12,3 %) порівняно з 2013 р.

Згідно даних табл. 4.6 дохідність операційних витрат станом на кінець 2015 р. склала 0,869. Це означає, що з однієї гривні витрат підприємство отримує дохід у розмірі 87 коп. З кожним роком даний показник зменшується: порівняно з 2014 р. на 6 коп. (7,1 %) та порівняно з 2013 р. – на 0,12 грн (12,3 %).

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

Дохідність витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи збільшилася відповідно на 0,99 грн (34,9 %) та на 1,25 грн (8,1 %). Дохідність матеріальних витрат впала на 1,07 грн (44,8 %).

*Таблиця 4.6*

**Показники дохідності витрат  
ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)»,  
2013-2015 рр.**

Показники	Роки			2015 р. від 2013 р., (+;-)
	2013	2014	2015	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	12076	14596	17905	5829
Дохідність операційних витрат, всього, грн/грн	0,991	0,930	0,869	-0,122
в т. ч. матеріальних витрат	2,390	1,708	1,320	-1,070
витрат на оплату праці	2,832	3,306	3,819	0,987
відрахувань на соціальні заходи	15,482	16,418	16,734	1,252
амортизації	15,582	19,831	28,557	12,975
інших операційних витрат	9,211	13,173	27,760	18,549

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

Аналіз даних табл. 4.7 свідчить що протягом досліджуваного періоду прибутковість витрат в цілому збільшувалась.

Так, у 2013 р. підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 760 тис. грн і змогла покрити свої витрати. У 2014-2015 рр. також одержано чистий прибуток у розмірі 766 тис. грн та 3,4 млн грн відповідно і мало можливості покривати свої витрати за рахунок одержаного доходу.

*Таблиця 4.7*

**Показники прибутковості витрат  
ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)»,  
2013-2015 рр.**

Показники	Роки			2015 р. від 2013 р., (+;-)
	2013	2014	2015	
Чистий прибуток, тис. грн	760	766	3428	2668
Прибутковість (збитковість) операційних витрат, всього, грн/грн	0,062	0,049	0,166	0,104
в т. ч. матеріальних витрат	0,150	0,090	0,253	0,103
витрат на оплату праці	0,178	0,173	0,731	0,553
відрахувань на соціальні заходи	0,974	0,862	3,204	2,230
амортизації	0,981	1,041	5,467	4,486
інших операційних витрат	0,580	0,691	5,315	4,735

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

Станом на кінець 2015 р. на одну гривню витрат на оплату праці отримано прибуток у сумі 0,73 грн, матеріальних витрат – 25 коп., відрахувань на соціальні заходи – 3,20 грн.

Ефективність управління витратами у ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)» доречно визначити за допомогою інтегрального показника результативності витрат, що дозволить у комплексі оцінити напрям і розмір зміни показників ефективності управління витратами, які свідчать про стан управління ними (табл. 4.8).

При розрахунку індексних показників, які запропоновані для оцінки ефективності управління витратами за критерієм результативності, в якості бази порівняння необхідно використовувати максимальні значення показників попередніх періодів.

Таблиця 4.8

**Показники результативності витрат  
ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)»,  
2013-2015 рр.**

Показники	Роки			2015 р. від 2013 р., (+;-)
	2013	2014	2015	
Індекс витратовіддачі	1,000	0,939	0,877	-0,123
Індекс дохідності витрат	1,000	0,938	0,877	-0,123
Індекс прибутковості витрат	0,373	0,295	1,000	0,627
Інтегральний показник результативності витрат	0,720	0,640	0,912	0,192

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

Індекс витратовіддачі у 2015 р. відповідно до 2013 р. становить 0,877. Він комплексно характеризує ефективність виробничої діяльності підприємства відповідно до витрат. У 2015 р. ефективність витратовіддачі і дохідності в цілому зменшилася на 0,123, а прибутковості навпаки зросла на 0,627. Комплексний показник результативності витрат збільшився на 0,192, що свідчить про зростання ефективності управління витратами.

Аналіз структури витрат на виробництво продукції ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)» за 2013-2015 рр. свідчить, що прямі матеріальні витрати становили переважну їх частину (41,5-65,9 %). Тому виникає потреба з'ясувати місце витрат за окремими видами продукції, а також оцінити ефективність витрат в цілому. Але при цьому необхідно врахувати не тільки галузь виробництва (рослинництво і тваринництво), а і асортимент продукції, що



**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

виробляє підприємство. Для вирішення цього завдання скористаємося в межах другого способу аналізу економічної ефективності управління витратами визначимо значення показників, що характеризують ефективність витрат на виробництво, включаючи узагальнюючі (табл. 4.9) та часткові показники.

*Таблиця 4.9*

**Узагальнюючі показники ефективності витрат  
ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)»,  
2013-2015 рр.**

Показники	Роки			2015 р. від 2013 р., (+;-)
	2013	2014	2015	
Коефіцієнт, що характеризує загальний рівень витрат на виробництво	0,978	1,101	0,744	-0,234
Коефіцієнт, що характеризує матеріалоемність	0,617	0,731	0,467	-0,150
Коефіцієнт, що характеризує трудоемність	0,213	0,241	0,169	-0,044
Коефіцієнт, що характеризує рівень амортизації	0,039	0,040	0,023	-0,016
Коефіцієнт доходності	1,342	1,132	1,307	-0,035

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

Виходячи із узагальнюючих показників спостерігається тенденція до підвищення витрат у 2014 р. і зниження у 2015 р. Аналіз узагальнюючих показників ефективності витрат дозволяє зробити такі висновки: усі коефіцієнти, за винятком коефіцієнту, що характеризує загальний рівень витрат на виробництво у 2014 р., мають значення менше ніж 1, що свідчить про прибутковість роботи досліджуваного підприємства; підвищення

коефіцієнта загальних витрат відбувається за рахунок збільшення матеріальних витрат і витрат на оплату праці.

Тому розглянемо зміну часткових показників матеріалоемності, які характеризують витрати на виробництво окремих видів сільськогосподарської продукції галузі рослинництва (табл. 4.10).

Дослідження структури матеріалоемності виробництва продукції рослинництва дозволяє зробити висновки, що забезпечують формування ефективної структурної політики підприємства, яка спрямована на зниження витратності виробництва: ранжування середніх значень коефіцієнтів матеріалоемності продукції рослинництва показує, що сільськогосподарські культури розподіляються відповідно до послідовності їх розташування в табл. 4.10.

Таким чином, найменша матеріалоемність характерна для пшениці озимої, а найбільша для сої; коефіцієнти матеріалоемності пального і мастильних матеріалів протягом досліджуваного періоду мають найбільше значення за всіма видами продукції за винятком сої, для якої найбільшу вагу обіймають решта матеріальних витрат.

У табл. 4.11 розглянемо зміну часткових показників матеріалоемності, які характеризують витрати на виробництво продукції галузі тваринництва.

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

*Таблиця 4.10*

**Часткові показники матеріалоємності продукції  
рослинництва ДП «Сільськогосподарське  
підприємство (№ 9)», 2013-2015 рр.**

Коефіцієнт матеріалоємності за окремими складовими матеріальних витрат	Роки		
	2013	2014	2015
<b>Пшениця озима</b>			
по насінню та посадковому матеріалу	0,044	0,073	0,046
по мінеральних добривах	0,281	0,265	0,108
по пальному і мастильних матеріалах	0,342	0,342	0,342
по решті матеріальних витрат	0,043	0,043	0,029
Всього:	0,710	0,723	0,525
<b>Кукурудза на зерно</b>			
по насінню та посадковому матеріалу	0,079	0,076	0,027
по мінеральних добривах	0,108	0,176	0,128
по пальному і мастильних матеріалах	0,321	0,321	0,321
по решті матеріальних витрат	0,143	0,143	0,143
Всього:	0,651	0,716	0,619
<b>Ячмінь</b>			
по насінню та посадковому матеріалу	0,084	0,109	0,118
по мінеральних добривах	0,199	0,116	0,131
по пальному і мастильних матеріалах	0,241	0,251	0,251
по решті матеріальних витрат	0,208	0,192	0,192
Всього:	0,732	0,668	0,692
<b>Соняшник на зерно</b>			
по насінню та посадковому матеріалу	0,053	0,048	0,002
по мінеральних добривах	0,046	0,141	0,121
по пальному і мастильних матеріалах	0,380	0,380	0,380
по решті матеріальних витрат	0,240	0,240	0,240
Всього:	0,719	0,809	0,743
<b>Соя</b>			
по насінню та посадковому матеріалу	0,174	0,090	0,260
по мінеральних добривах	0,076	0,182	0,297
по пальному і мастильних матеріалах	0,193	0,196	0,133
по решті матеріальних витрат	0,354	0,354	0,096
Всього:	0,797	0,822	0,786

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

Дослідження структури матеріалоемності виробництва продукції тваринництва в частині ранжування середніх значень коефіцієнтів матеріалоемності продукції даної галузі показує, що сільськогосподарська продукція розподіляється в такій послідовності від найменшого до найбільшого середнього значення коефіцієнта: яйця курячі (0,480), приріст ваги овець (0,572), приріст ваги птиці (0,630), молоко (0,736), приріст свиней (0,781) і приріст ваги великої рогатої худоби (0,788).

*Таблиця 4.11*

**Часткові показники матеріалоемності продукції  
тваринництва ДП «Сільськогосподарське  
підприємство (№ 9)», 2013-2015 рр.**

Коефіцієнт матеріалоемності за окремими складовими матеріальних витрат	Роки		
	2013	2014	2015
А	1	2	3
<b>Приріст живої ваги великої рогатої худоби</b>			
по кормах	0,720	0,683	0,680
по пальному і мастильних матеріалах	0,006	0,012	0,046
по решті матеріальних витрат	0,081	0,097	0,039
Всього:	0,807	0,792	0,765
<b>Приріст живої ваги свиней</b>			
по кормах	0,665	0,705	0,644
по пальному і мастильних матеріалах	0,021	0,005	0,085
по решті матеріальних витрат	0,060	0,093	0,064
Всього:	0,746	0,803	0,793
<b>Приріст живої ваги овець</b>			
по кормах	0,312	0,501	0,493
по пальному і мастильних матеріалах	0,043	-	0,001
по решті матеріальних витрат	0,355	0,006	0,005
Всього:	0,710	0,507	0,499

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

*Продовж. табл. 4.11*

А	1	2	3
Приріст живої ваги птиці			
по кормах	0,446	0,161	0,409
по пальному і мастильних матеріалах	0,051	-	0,003
по решті матеріальних витрат	0,027	0,516	0,278
Всього:	0,524	0,677	0,690
Молоко			
по кормах	0,759	0,551	0,408
по пальному і мастильних матеріалах	0,002	0,020	0,080
по решті матеріальних витрат	0,080	0,118	0,189
Всього:	0,841	0,689	0,677
Яйця курячі			
по кормах	0,251	0,387	0,278
по пальному і мастильних матеріалах	0,046	-	0,007
по решті матеріальних витрат	0,121	0,053	0,298
Всього:	0,418	0,440	0,583

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

Таким чином, найменша матеріалоемність характерна для яєць курячих, а найбільша для приросту ваги великої рогатої худоби; середні коефіцієнти матеріалоемності кормів протягом 2013-2015 рр. мають найбільше значення за всіма видами продукції.

При формуванні програми виробництва під час економічних розрахунків, що обґрунтовують прийняті планові виробничо-господарські та управлінські рішення, необхідно враховувати результати аналізу витрат окремо в галузях рослинництва і тваринництва.

Проте агрегуючим показником є коефіцієнт дохідності. Саме він визначає ефективність витрат,

які витрачені на виробництво продукції. Аналіз коефіцієнтів дохідності наведено в табл. 4.12.

*Таблиця 4.12*

**Показники дохідності продукції рослинництва  
ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)»,  
2013-2015 рр.**

Показники дохідності витрат за культурами	Роки		
	2013	2014	2015
Пшениця озима	1,026	1,386	1,394
Кукурудза на зерно	-	0,939	1,521
Ячмінь ярий	1,482	1,150	1,445
Соняшник	1,329	1,138	1,917
Соя	1,050	1,508	1,271

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

Для ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)» необхідно оптимізувати структуру рослинництва за рахунок збільшення виробництва соняшнику і ярого ячменю. Незважаючи на високу дохідність кукурудзи на зерно підприємство не планує збільшувати обсяги виробництва даної культури, оскільки в основному вона вирощується для задоволення власних потреб в кормах. Так, у 2013 р. 100 % кукурудзи на зерно було спрямовано на потреби в кормах галузі тваринництва підприємства.

Найменша прибутковість спостерігається при виробництві озимої пшениці і сої, проте підприємство планує їх вирощувати і в майбутньому, підтримуючи високу прибутковість за рахунок збільшення урожайності та високої питомої ваги в структурі посівних площ.

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

---

Значно нижче коефіцієнти дохідності у тваринництві, але спостерігається стійка тенденція до їх підвищення (табл. 4.13).

*Таблиця 4.13*

**Показники дохідності продукції тваринництва  
ДП «Сільськогосподарське підприємство (№ 9)»,  
2013-2015 рр.**

Показники дохідності витрат за видами продукції	Роки		
	2013	2014	2015
Приріст живої ваги: великої рогатої худоби	0,788	0,615	0,682
свиней	0,646	0,416	0,607
овець	1,056	0,892	0,927
птиці	0,778	0,933	0,930
Молоко	1,067	1,077	1,087
Яйця курячі	0,967	0,947	1,007

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

Щодо дохідності продукції тваринництва, то по переважній їх більшості спостерігається збитковість виробництва, яка поступово зменшується. У 2015 р. прибутковим було виробництво молока та яєць курячих, тому в структурі валової продукції бажано збільшити їх частку.

Враховуючи результати аналізу розглянемо структуру чистого доходу в окремих галузях діяльності (рослинництво, тваринництво, послуги), яка склалася за три роки (табл. 4.14).

Аналізуючи структуру чистого доходу слід відзначити подвійне збільшення питомої ваги чистого доходу від реалізації продукції

**Розділ 4. Економічні та соціальні аспекти  
управління організацією в умовах змін**

---

рослинництва у 2015 р. порівняно з 2014 р. за одночасного суттєвого зменшення питомої ваги доходу від реалізації продукції тваринництва, вага ж доходу від надання послуг є незначною і протягом досліджуваного періоду скоротилась у 2,6 р.

*Таблиця 4.14*

**Питома вага галузей діяльності в структурі  
чистого доходу ДП «Сільськогосподарське  
підприємство (№ 9)», 2013-2015 рр.**

Галузі	Роки		
	2013	2014	2015
Рослинництво	0,201	0,258	0,516
Тваринництво	0,757	0,705	0,468
Послуги	0,042	0,037	0,016

*Джерело: дані підприємства, розраховано автором*

З метою поглиблення аналізу ефективності управління витратами крім вищенаведених показників в межах двох способів слід враховувати платоспроможний попит і конкурентоспроможність окремих видів продукції галузей рослинництва і тваринництва на зовнішніх і внутрішніх продовольчих ринках. Таким чином, проведений аналіз ефективності витрат дасть змогу знайти шляхи зниження витрат і при дотриманні загальних економічних принципів та законів, що є важливим засобом для зниження собівартості продукції, не буде призводити до погіршення якісних характеристик кінцевого продукту і дасть



можливість досліджуваному підприємству отримувати додаткові прибутки.

Для формування ефективної управлінської політики на підприємстві необхідно розраховувати ефективність витрат ще на стадії стратегічного планування.

Агресивне зовнішнє середовище вимагає впровадження надзвичайного режиму економії матеріальних ресурсів за рахунок: формування і розробки політики зниження собівартості сільськогосподарської продукції, яка побудована на принципах інтенсифікації виробництва та збереження якості; комплексного введення механізмів стимулювання за збереження та економію матеріальних ресурсів; використання спецобладнання і методів контролю за дотриманням оптимальних маршрутів пересування техніки та витрат паливо-мастильних матеріалів.

#### **4.4. Аналіз розвитку молочної галузі як сектору харчової промисловості** *(Р. О. Нагула)*

Молочна галузь є головною ланкою харчової промисловості. Це пов'язано з тим, що продукція цієї галузі має досить високий рівень попиту у населення та становить 15 % від загальних витрат на харчування [9, с. 102].

До складу молокопереробної галузі входить виробництво: масла, сирів, незбираного молока та молококонсервів. Серед завдань даної сфери виділяють створення матеріально-технічної основи цілого суспільного виробництва та вироблення матеріальних благ, зосереджених для задоволення потреб споживачів. Тому її розвиток та функціонування завжди є надзвичайно актуальними, адже молочні продукти і молоко є цінними та незамінними продуктами харчування, особливо для осіб похилого віку і дітей.

Для кращої реалізації товару потрібно постійно підтримувати його конкурентоспроможність забезпечуючи підприємства новітніми технологіями.

Більшість сільськогосподарських підприємств України займаються виробництвом молока, навіть незважаючи на збитковість, оскільки збут молочної сировини є джерелом постійного надходження коштів протягом всього року. Ринок молочних продуктів в Україні значно залежить від купівельної спроможності населення, віку, місця проживання та рівня доходів споживачів. В свою чергу на поведінку споживачів впливає динаміка цін, якість товарів, обсяг та асортимент пропозиції, загальний рівень добробуту населення [2].

До проблем ринку молочних продуктів відносять стан сировинної бази, конкуренцію та застосування інновацій.

Питанню розвитку молочної галузі свою увагу приділяли такі вчені-економісти, як: В. А. Лапідус,

М. М. Ільчук, І. С. Полікарпов, І. В. Полуда, Е. Демінг, В. Ю. Огвоздін. Однак дана проблематика і на сьогодні повністю не розкрита. Для правильного контролю якості продукції необхідно враховувати специфіку кожної галузі виробництва, використовуючи зарубіжний і вітчизняний досвід у цій сфері.

Проаналізувати стан молочної галузі та умови для її подальшого розвитку в харчовій промисловості України, виділяючи всі позитивні і негативні тенденції.

Молочна галузь – провідна галузь народного господарства, яка забезпечує населення продуктами харчування. Її питома вага в загальному обсязі харчової промисловості складає 19 % [6]. Фактичне виробництво молока в Україні значно нижче необхідних обсягів споживання, що позначається на якості харчування населення України. Збільшенню виробництва молока заважає низька рентабельність тваринництва та низька платоспроможність населення через високу його вартість

У харчовій промисловості відбувається спад виробництва, зниження асортименту продукції, тяжкий фінансово-економічний стан більшості підприємств, високий коефіцієнт зносу основних виробничих фондів. В умовах становлення ринкової економіки важливим чинником успішного функціонування вітчизняних агропромислових підприємств є їх переорієнтація на засади

маркетингу, що дозволить формувати раціональні виробничі програми, оперативно реагувати на ринкову ситуацію та перемагати в умовах конкуренції.

В основі маркетингу лежить комплексне дослідження ринку і потреб споживача, організація виробництва та збуту товарів і послуг, здатних задовольнити ці потреби. В залежності від демографічних показників будуть відрізнятися й пріоритети при виборі молочних продуктів.

Основними споживачами сметани серед різних вікових категорій є особи від 31 до 40 років (31,4 %); кефіру та йогурту – віком від 18 до 30 (відповідно 25,6 % і 26,5 %); сиру – від 41 до 55 років (11,2 %); ряжанки – особи від 41 до 55 років (8,8 %) [7].

Поступове зростання добробуту населення супроводжується зміною структури споживання, новими вимогами до якості продуктів, які пропонуються ринком, тобто попит поступово займає властиве йому місце чинника, що визначає пропозицію. на ринку сировини.

До проблем молочної галузі відносять: низький рівень технологічного оснащення молокозаводів, застаріле обладнання; нерозвиненість ринкової інфраструктури; низький рівень забезпеченості сировиною та завантаженості потужностей; неякісну продукцію молокопереробних підприємств; обмеженість можливості широкої диференціації

асортименту через низьку якість сировини; зниження попиту на продукти переробки в зв'язку із низькою купівельною спроможністю населення області, зокрема сільських районів; високий рівень конкуренції з боку потужних підприємств, оснащених сучасним обладнанням і технологіями. На сировинному ринку підприємства районного масштабу програють у конкурентоспроможності провідним гігантам, які можуть запропонувати вищі закупівельні ціни сільськогосподарським товаровиробникам. Це призводить до втрати місцевої сировинної бази і змушує закуповувати сировину за межами району, що призводить до додаткових витрат на транспортування, підвищуючи витрати виробництва та ціни на готову продукцію.

Реальний стан справ у молочній галузі відображає такий показник, як обсяг переробки молока. В успішному 1990 р. було перероблено понад 18 млн т молока, з яких 17,9 млн т – це частка сільгоспідприємств. У 2011 р. на переробку надійшло 4,7 млн т молока. При цьому сільгоспідприємства фактично поставили 1,9 млн. тон, а майже 3 млн. т молока забезпечили переробній галузі господарства населення. Аналіз динаміки цього показника показує, що сьогодні молочна галузь учетверо менше переробляє молока і, відповідно, менше виробляє молочної продукції, ніж у 1990 р. [6].

Молокопереробна галузь загалом є однією з

галузей, що найдинамічніше та найстабільніше розвиваються: щорічний приріст ринку молока та молочних продуктів оцінюють на рівні 10-12 % упродовж останніх років [1, с. 180-181].

Молоко та молочні продукти сьогодні мають високий рівень попиту у населення, що пов'язано з великим вмістом білків, амінокислот, мікроелементів, вітамінів та інших корисних речовин. На вітчизняному ринку представлено більше 250 видів молочної продукції, до складу якої входять сметанні продукти, йогурти, сири тверді сичужні, сири солодкі та різноманітна кисломолочна продукція. Останнім часом зростають потужності виробництва кисломолочних продуктів, серед них: кефір, йогурт та сир. Велика кількість йогуртів із різними харчовими інгредієнтами, такими як полуниця, банан, персик, груша, тощо, дозволяють задовольнити потребу кожного споживача. Ця продукція є конкурентоспроможною та користується попитом не тільки на вітчизняному ринку, а й за межами України.

Відносини, які виникають під час виробництва, транспортування, переробки, зберігання та реалізації, вивезення на митну територію та вивезення з митної території України молока, молочної сировини та молочних продуктів, регулюється Законом України «Про молоко та молочні продукти» від 2004 р. із внесенням доповнень у 2006 р. [8].

Обсяги та рівень виробництва основних груп молочних продуктів свідчать про стабільне функціонування молокопереробної галузі, незважаючи на проблеми, що виникли на ринку сировини.

У 2007 р. об'єми виробництва сирого молока в Україні склали 12262 тис. т, що на 10 % нижче порівняно з 2006 р. У 2007-2009 рр. частка витрат на молочну продукцію становила 15 % від загальних витрат на харчування. Період 2009-2010 рр. характеризується виробництвом вузького асортименту молочної продукції багатьма переробними заводами, спричинивши дефіцит кількості молочної сировини та стрибок цін на молочні товари. Починаючи з 2010 р. вагому конкуренцію для підприємств молокопереробної галузі створили малі приватні підприємства, які розпочали свою діяльність шляхом безпосереднього продажу свіжовидоєного фермерського молока. Це спричинило зростання попиту споживачів на цей вид молока через те, що ціна на цей товар нижча, ніж на упаковане молоко. Саме відсутність упаковки і дозволила виробникам скоротити витрати, тому економія для кінцевого споживача в разі купування свіжовидоєного фермерського молока була істотною. Створення таких підприємств було зумовлене відсутністю будь-яких економічних зв'язків між виробником і переробником молока. Адаже підприємства-переробники диктували свої умови на ринку

молока. Саме тоді посередники почали закуповувати у виробників молоко вартістю 1 грн 20 коп. за літр, а продавати в поліетиленовому пакеті вже пастеризоване мінімум 5-6 грн за літр. Кінцевий споживач отримував літр молока вже за ціною 7 грн. Надзвичайно важливим стримуючим аспектом розвитку ринку молочних товарів є зменшення поголів'я корів, їхня низька продуктивність та порівняно високий рівень захворюваності. Сьогодні серед основних тенденцій розвитку та функціонування українського ринку молокопереробної галузі виділяють:

- тривалу реструктуризацію та концентрацію власності, диктування правил гри на ринку великими компаніями, які встановлюють ціни на продукції в залежності від свого показника рентабельності;

- динамічний розвиток багатьох регіональних ринків;

- застосування інноваційних технологій переробки молока. Це є перспективою для отримання додаткових доходів виробником та задовольняє потреби споживачів;

- скорочення витрат на переробку молока молокопереробними підприємствами, підвищення рівня якості готової молокопереробної продукції завдяки застосуванню новітніх технологій з перспективою зниження ціни на необхідний товар для кінцевого споживача;



– перспектива отримання додаткових доходів виробником та задоволення потреб споживачів шляхом створення інноваційних продуктів молокопереробними підприємствами.

На основі цього можна зазначити дві перспективи розвитку галузі:

1. Перспектива виходу національних товаровиробників молокопереробної галузі на зовнішні ринки і закріплення на них, отримання більших прибутків, рекламування підприємства та торгової марки продукції на світовому рівні.

2. Перспектива залучення іноземних інвестицій для покращення діяльності підприємства, розширення товарного асортименту, закупівлі новітнього устаткування тощо.

У зв'язку зростання конкуренції на ринку виробництво готової молочної продукції все більше концентрується на великих підприємствах, адже вони швидше при звичаються до умов ринку за рахунок використання інноваційних технологій, відразу реагують на зміни кон'юнктури ринку збільшуючи свій асортимент та розширюють ринок збуту за рахунок експортних поставок. Як наслідок – середній рівень рентабельності виробництва незбираного молока на молокопереробних заводах становить 3-8 %, а виробництво сметани та сиру більш економічно вигідне. Найбільша рентабельність виробництва у йогурту, ряжанки, кефіру [10, с. 51-56].

Закони, що діють на сьогодні в Україні не дають впевненості в забезпеченні якості молочної сировини, адже є суттєві недоліки: відсутність норм використання рослинних жирів у молочної продукції, ДСТУ не відповідає якості європейських країн, вимоги щодо маркування продуктів. Це спричинило стійке зниження виробництва молока. За даними державного комітету статистики в Україні кількість поголів'я корів з кожним роком зменшується, так у 2009 р. їх нараховувалось 634 тис. гол., а у 2014 р. – 235 тис. гол. Усі ці кризові явища в українській економіці значно знижують купівельну спроможність населення і вплинуть на зниження споживання молочних продуктів. Це значить що виробництво молочних продуктів в Україні ще більше впаде, а закупівельні ціни на молоко будуть низькими і селянам не допоможуть навіть субсидії.

Виробники молочних товарів, термін зберігання яких перевищує 14 днів (масло, тверді сири тощо) перебувають у невеликих містах, районних центрах та селах, де розвинена молочно-сировинна база. Отже, маслоробні комбінати та молококонсервні заводи розташовані в зонах і районах високоінтенсивного молочного скотарства. Найбільші підприємства є в Рітках і Козельці (Чернігівська обл.), Бердянську (Запорізька обл.), Бахмачі (Ченігівська обл.), Первомайську

(Миколаївська обл.), Смілі (Черкаська обл.), Кременчузі (Полтавська обл.).

Підвищення цін на сільськогосподарську молочну продукцію та різке зниження купівельної спроможності населення вплинули на скорочення обсягів споживання молочних товарів, що призвело до штучного надлишку зазначеної групи товарів. На зменшення кількості виробництва продуктів харчування вплинуло не лише звуження внутрішнього продовольчого ринку, але й втрата зовнішніх ринків, а значить утримання молочного стада стало не лише нерентабельним, але й збитковим. З ринку витісняється якісна національна продукція.

Починаючи з 2003 р. у Полтавській області на основі молока почали виробляти продукцію для дитячого харчування стабільно розвиваючи галузь. Це свідчить про відмінне функціонування молокопереробної галузі, незважаючи на проблеми, що виникли на ринку сировини. Функціонування молочної промисловості поступово розвивається, починаючи від випуску нефасованої продукції.

За словами В. М. Калінчика, частка промислового перероблення молока в Україні у 2005 р. становила 40-50 %, тоді як у розвинених країнах світу вона сягає 70-80 % [4].

Молокопереробна галузь загалом є однією з галузей, що найдинамічніше та найстабільніше розвиваються: щорічний приріст ринку молока та

молочних продуктів оцінюють на рівні 10-12 % упродовж останніх років. Ємність цього ринку, залежно від оцінок, змінюється у межах від 2,8 до 3 млрд грн за оцінками 2007 р. [1, с. 180-181].

Враховуючи, що молочні продукти становлять обов'язкову складову раціону харчування кожної людини, а розвиток молочної промисловості у світі безпосередньо пов'язаний із виробництвом даної продукції у великих фермерських господарствах, то в Україні сьогодні нажаль спостерігається протилежна ситуація: зростає виробництво у дрібних господарствах і приватному секторі та зменшується обсяг молока, що виробляється великими аграрними підприємствами. Існуючий розподіл виробництва молока між різними категоріями господарств створив передумови до незначного загострення конкуренції між виробниками молока, що мають низький рівень інтенсивності. Це свідчить про кризу в молочному тваринництві й гальмування розвитку молочної галузі.

Ситуація загострюється і через існування проблеми забезпечення переробних підприємств якісною сировиною, новітніми технологіями та засобами виробництва.

Запорукою стійкого розвитку молочної галузі є ефективність виробництва молока. Попри те, що ціна молока і молочних продуктів в Україні є

досить високою та постійно зростає, рентабельність їх виробництва вкрай низька. Так, на початку 1990 р. рентабельність виробництва становила 32,2 %, то у 2012 р. вона була на рівні 1,3 %. Важливим аспектом аналізу стану та перспектив розвитку галузі є визначення її експортно-імпортного потенціалу. Вітчизняна молочна галузь має високий експортний потенціал і Україна працює над розширенням зовнішніх ринків збуту вітчизняної молочної продукції, адже вона займає велику частку в загальному експорті нашої держави.

Українські молокопереробні підприємства щорічно експортують близько 1 млн т молокопродуктів у перерахунку на молоко. Основними експортерами є Молдова, Казахстан, Туркменістан, Азербайджан та Грузія [6].

Імпорт молокопродуктів в Україну з цілого ряду причин незначний і становить 2 % загальних обсягів виробництва молока. В Україну імпортуються окремі види десертно-йогуртової продукції та високоякісних сирів. Основні постачальники продукції на вітчизняний ринок – Польща, Білорусь, Франція і Німеччина. В Україні існує сезонність виробництва молока-сировини: у літні місяці його виробляється практично вдвічі більше, ніж у зимовий період.

Якщо зафіксувати ціни на молоко, особливо в літній період, коли воно переробляється на сухе

молоко, вершкове масло і сир, то його просто не будуть купувати. Тому головним завданням уряду має стати стимулювання споживання молока і молочних продуктів у країні. Наприклад, сьогодні Франція та Скандинавські країни споживають понад 590 кг молока на людину в рік, Прибалтійські країни – понад 300 кг. В Україні цей показник знаходиться на рівні 200 кг. Нині вітчизняні товаровиробники не можуть постачати молочну продукцію у країни ЄС, оскільки для цього необхідно пройти сертифікацію всього циклу виробництва: від поля, на якому вирощуються корми для корів, до кінцевої продукції – молока і молочних продуктів, які виробляються молокопереробними підприємствами. Для розвитку молочного скотарства в Україні держава повинна принаймні частково компенсувати витрати виробників.

Тому, не чекаючи державної підтримки, молокопереробні підприємства самі почали інвестувати у виробництво. Кожен виробник та переробник молока працює на своїй ділянці. Наприклад, ТОВ «Danone Україна» впроваджує програму розвитку постачальників, яка передбачає часткове фінансування придбання ними або тварин, або установок холодильного обладнання. Завдяки цій програмі компанія планує збільшити поставки молока від цих господарств у найближчі три роки на 25 % [3].

Однак для її впровадження в Україні необхідно створити певні умови, серед яких: громадський випас корів, наймання фахових ветеринарів, залучення переробних підприємств у структуру вертикальної інтеграції та ін. Ринок молока і молокопродуктів України має порівняно із зарубіжними виробниками ряд переваг, серед яких якість продукції, та потенціал розвитку галузі. Серед недоліків та проблем виділяють застарілі виробничі потужності, дуже низька закупівельна ціна сировини та висока ціна молочної продукції, скорочення поголів'я корів, що, у кінцевому підсумку, призводить до незатребуваності молочної продукції на внутрішньому ринку країни. Досягнення інноваційних конкурентних переваг вітчизняними підприємствами залежить від державної підтримки, інноваційних технологій та їх запровадження й управління підприємством. Український ринок молочної продукції має реальні можливості стати досить прибутковим бізнесом і потужним експортером молока та молокопродуктів вітчизняного виробництва на європейські ринки і ринки інших країн світу.

Проаналізувавши тенденції функціонування харчової промисловості в Україні можна спостерігати, що для ефективного розвитку підприємств молокопереробної галузі головним є

наявність сировинної бази, природні умови та використання інноваційних технологій.

До головних тенденцій розвитку вітчизняної молокопереробної галузі виділяють:

- концентрацію власності – диктування умов на ринку підприємствами-гігантами;

- динамічний розвиток регіональних ринків;

- використання інноваційних технологій при переробці молока, що може здійснити технологічний прогрес у молокопереробній сфері. Це дозволяє виробнику скоротити витрати на перероблення молока та закупівлю сировини, підвищуючи якість кінцевої продукції;

- перспектива отримання додаткових доходів виробником задовольнивши потреби споживачів.

Виходячи з вище вказаного можна говорити, що ця ринкова ніша досить динамічна, рентабельна та перспективна, тому важливим завданням держави є створення законодавчої бази, для ефективної діяльності молокопереробних підприємств в справедливому конкурентному середовищі з подальшим вирішенням таких питань, як: видача коштів на оновлення виробництва підприємств АПК та вертикальна інтеграція аграрних і переробних підприємств.



## РОЗДІЛ 5.

### ЕКОНОМІКА ПРАЦІ І СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА: ДИНАМІКА ЗМІН ТА АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ

---

---

#### 5.1. Проектно-психологічний підхід до управління організаційними змінами *(Т. О. Сазонова)*

Проблематика управління змінами в організаціях є на сьогодні однією з найбільш актуальних тем. Як вчені, так і менеджери-практики погоджуються відносно того, що вміння змінитися вчасно і належним чином стає одним з визначальних чинників виживання та успіху організації. Зміни в період кризи мають особливе значення, адже, саме в такі періоди вони є чи не єдиними рецептом виживання організації. Отже, змінність умов функціонування та необхідність впровадження змін в усіх сферах функціонування сучасної організації – є тенденцією їх існування та розвитку. Разом з тим, топ-менеджмент вітчизняних організацій починає визнавати власний трудовий ресурс як ключовий, як такий що дає змогу здобувати конкурентні переваги у бізнес-середовищі та ефективно функціонувати у

довгостроковій перспективі.

Значимо, що не зважаючи на той факт, що продуцентами змін та їх реалізаторами є персонал організації (переважно – це керівництво), саме людський фактор може виступати головною перешкодою на шляху ефективного впровадження змін. Причини опору досить різноманітні, але, на наш погляд, основною з них є неефективний менеджмент. Менеджмент – це мистецтво управління, а менеджер (неважливо якого рівня) – це митець та тонкий маніпулятор. Нехтуючи значенням людського фактору в діяльності організації, структурованим, системним, процесним підходами до управління і одночасно психологією управління – жоден керівник не отримає бажаного результату змін, якими би досконалими та актуальними вони не були.

Враховуючи сучасні кризові умови функціонування вітчизняних підприємств та організацій, а також деякі особливості притаманні їхній політиці щодо управління персоналом (більша увага надається економічним, виробничим, технологічним чинникам; владному впливу; пріоритетності завдання тощо) спробуємо сформулювати комплекс пропозицій, які сприятимуть ефективному впровадженню змін.

Спираючись на поради практиків з бізнес-консультування та власні дослідження, вважаємо найбільш прийнятними формами систем для

проведення змін в організації наступні [1]:

- спеціальні проекти і завдання;
- цільові та робочі групи;
- експеримент;
- показові проекти.

Ми виокремили саме ці форми, адже, вважаємо, що сучасним організаціям доцільно відходити від традиційного на сьогодні програмно-цільового підходу та застосовувати проектне управління. Переваги пропонованого підходу впливають із самої сутності проекту: чітко визначені цілі, що відповідають стратегічним напрямам розвитку; наявність комплексу конкретних заходів; визначені терміни виконання, обсяг ресурсного забезпечення та бюджет; унікальність; особлива система управління персоналом, залученого до проектної діяльності. В проектному управлінні керівництво здійснює не тільки оперативне управління, але й має прораховувати ситуацію на кілька ходів вперед, завжди орієнтуючись на кінцевий результат.

На наш погляд, задля забезпечення ефективності організаційних змін необхідно застосувати комплексний підхід. Він має враховувати:

- вимоги зовнішнього середовища;
- потенціал і стратегічні орієнтири організації;
- концептуальні засади прийнятої моделі управління змінами;

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

– проектний підхід до впровадження та управління змінами;

– специфічне управління трудовими ресурсами під час організаційних змін.

Серед сукупностей моделей управління змінами, ми вважаємо за потрібне, більшу увагу звернути на модель «EASIER» (рис. 5.1).

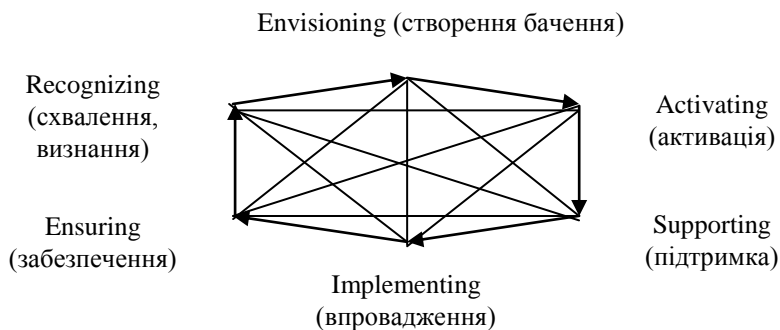


Рис. 5.1. Модель «EASIER»

Джерело: [2, с. 69]

Модель включає шість елементів: EAS (створення бачення, активація, підтримка) належать до поведінкових; IER (впровадження, забезпечення, визнання) – пов’язані із сферою системи і процесів. Отже, дана модель поєднує пропонувані нами психологічний (EAS) та проектний (IER) підходи до управління змінами. Розглянемо стило кожен з елементів [2, с. 69-87].

Envisioning – передбачає формування стратегічного бачення змін і, що важливо, їх кінцевого результату для діяльності організації як цілісної системи.

**Activating** – передбачає сприяння зростанню прихильності усіх учасників процесу змін. За таких умов легше мотивувати співробітників до ефективного здійснення змін. Знижується рівень їх опору, так як прихильність – це один із проявів участі та лояльності.

**Supporting** – має на увазі підтримку лідера (керівництва). Ефективний лідер має використати всю силу емоційного та професійного інтелекту задля надихання підлеглих, подолання їх опору, завоювання їх довіри.

**Implementing** – охоплює роз'яснення необхідності та наслідки змін; політику впровадження змін; визначення конкретних пакетів робіт, їх ієрархічної структури; бюджетування; встановлення відповідальних та учасників проекту змін. Саме даний етап має реалізуватися із застосуванням практики проектного менеджменту.

**Ensuring** – має на увазі перманентний моніторинг та контроль реалізації змін. Основна увага приділяється контролю часу та бюджету. Основні правила – зміни до плану впровадження організаційних змін вносяться лише у разі безумовної їх виправданості; корегуючі заходи здійснюють у випадку недосяжності планових результатів; при сталих умовах намагаються слідувати затвердженому плану.

**Recognizing** – передбачає надання зворотного зв'язку і визнання учасників проекту змін за їх досягнення. Визнання, відзнаки можуть мати

позитивне або негативне забарвлення. Важливо відзначити успіхи і стежити за вірним виконанням поставлених завдань та одержанням саме запланованих результатів у підсумку. Місія даного етапу полягає у тому, що у підсумку кожен учасник проведення змін має почути і відчувати подяку за конкретно його внесок (неважливо ґрунтовний чи менш значимий). Дана подяка має бути відвертою, керівництво саме має усвідомлювати важливість кожного учасника процесу змін.

На наш погляд, застосування моделі «EASIER» при проведенні змін є найбільш виправданою в сучасних умовах функціонування. Адже, науковий проектний підхід з його інструментарієм, який дозволяє більш ефективно здійснювати заплановану діяльність одночасно комплексно, структуровано та обґрунтовано, підсилюється потужним арсеналом психологічного управління, біхевеористським підходом до менеджменту персоналу.

Здійснюючи процеси управління проектами змін керівник має постійно «тримати руку на пульсі» – бути у курсі всіх проектних подій. Для цього звісно ж використовується безпосереднє та опосередковане спілкування з учасниками проектної діяльності. Формальне і неформальне спілкування дає змогу встановити зворотній зв'язок, але вирішити проблему та впровадити корегуючі заходи можна і доцільно лише використовуючи формальне спілкування.

Інформація, отримана через неформальні канали, є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану по формальним каналам. Однак, не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в організації може запанувати атмосфера недовіри, а також з'являється велика ймовірність спотворення інформації – як наслідок невірно сформовані висновки, а у гіршому випадку – хибні рішення.

Крім того, при управлінні проектами змін доречно використовувати автоматизовані системи управління проектами та задачами. Сучасний ринок інформаційних технологій насичений різноманітними програмними продуктами, які розраховані не лише на локальну комп'ютерну мережу організації, але й на сучасні смартфони. Частина таких програмних продуктів є безкоштовними. Наприклад система Бітрікс24 пропонує керівникам проектів зручну систему оперативного управління задачами, часом їх виконання, делегування повноважень, дистанційне управління проектом (проектами) [3].

Далі пропонуємо звернути увагу на соціальні аспекти управління змінами та поведінкові аспекти управління персоналом організації в період впровадження змін. Пропонована модель «EASIER» передбачає визнання та підтримку персоналу. Матеріальна винагорода, особливо в сучасних умовах, відіграє вирішальне значення в

мотивації персоналу, який розглядає її не лише як засіб задоволення своїх потреб, але й як свідчення його цінності для організації. Інше питання – фінансові можливості організації (за умов сучасної кризи) щодо забезпечення бажаного рівня матеріальної винагороди. У випадку, коли може зменшуватися фіксована частка доходу персоналу, керівництвом мають бути створені умови, за яких працівники матимуть змогу заробляти за рахунок досягнення необхідних організації цілей у певний період (змінна частина оплати праці). Тобто використовувати мотиваційну силу зв'язку змінної частини оплати праці від зусиль та результативності працівників: кількісних та якісних показників діяльності; креативних та вдалих рішень та проектів.

Отже, за умов зменшення рівня доходності діяльності організації та з метою забезпечення ефективності проведення організаційних змін доцільним є розробка нових систем винагород. Наприклад, застосування KPI (Key Performance Indicator) – показників досягнення успіху в певній діяльності або в досягненні певних цілей. Можна сказати, що KPI – це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів [4].

Правильні ключові індикатори ефективності повинні задовольняти наступні вимоги [5]:

– відповідність – ключові індикатори мають збігатися зі стратегічними цілями і завданнями організації;



## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

– досяжність – КРІ мають бути реальними та досяжними;

– логічна спрямованість – мають бути лаконічними та мати єдиний стратегічний орієнтир;

– точність – КРІ мають бути надійними і точними, визначатися на основі фактичних даних;

– рухливість – розвиток та зміна КРІ із змінами в організації.

Крім того, при розробці КРІ необхідно дотримуватися наступних правил [4]:

– набір показників повинен містити мінімально необхідну їх кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;

– кожен показник має бути вимірним;

– вартість вимірювання показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання даного показника.

Наступне на що, на наш погляд, доцільно звернути увагу – це якісна структура персоналу. В період кризи, яка викликає неминучі організаційні зміни, персонал не може уникнути як позитивних, так і негативних змін у власній структурі. Так, необхідно відзначити доцільність позбавлення організації від «зайвого» персоналу (нездатного відповідати новітнім вимогам, такого, який показав власну неефективність впродовж тривалого проміжку часу). Це «болісна» процедура, але є необхідною задля розвитку у визначеному напрямку. Крім того, такі звільнення

опосередковано впливають на інший персонал. Так, якщо причини вивільнення прозорі і зрозумілі – це пряма вказівка на те, яка професійна поведінка є небажаною для керівництва.

Персонал, що залишається, крім засвоєних уроків, має також піддаватися професійній трансформації. Це можливо за рахунок специфічного, чітко спрямованого навчання. Вектор навчання має бути визначений керівництвом організації в межах обраної стратегії змін. Персонал має розуміти необхідність навчання, його результати для власної професійної діяльності та організації в цілому. На наш погляд, оплату навчання має брати на себе топ-менеджмент організації, але не у повному обсязі. Важливо враховувати психологію даного процесу: для людини є більш цінним те, в що вона вкладає зусилля, фінанси, час тощо. Тому доцільно розподілити оплату за навчання із самим працівником у пропорції 70-80 % : 30-20 % (звісно, більшу частину вартості має брати на себе керівництво).

Під змінами в структурі персоналу (крім вивільнення та навчання) ми розуміємо також пошук та виведення на «арену» нових лідерів. Переважно – це представники кадрового резерву, неформальні лідери. На нашу думку, саме такий персонал може зробити значний внесок в ефективне впровадження та управління змінами в

організації. З одного боку, вступає в силу мотивація вищого рівня (потреба в вищому соціальному статусі, повазі, приналежності та самовираженні), а з іншого – вдячність за виявлену довіру та визнання змушує таку категорію персоналу працювати заповзято, відповідально та продуктивно, а це, власне, є передумовою ефективного протікання процесу організаційних змін. Додамо, що пошук нових лідерів, професіоналів може і має відбуватися не лише в межах організації, але й поза ними. Залучення нового персоналу також є виправданим в період змін. Такий захід у сфері управління персоналом дає можливість забезпечити «свіжий погляд» на проблеми та перспективи організації та дифузію нового досвіду та знань. При цьому необхідно враховувати ймовірні проблеми з адаптацією нових працівників та зниженням мотивації «старих», можливе зростання рівня конфліктності та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Тобто, звільняючи чи наймаючи персонал необхідно готувати до таких трансформацій як постійний колектив, так і вивільнених (прийнятих) працівників.

Наступне, на що обов'язково необхідно звернути увагу керівництву – це розвиток внутрішніх комунікацій. При чому тут важливими є не тільки їх чіткість, прозорість та регулярність, але й психологічна складова. За таких умов

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

керівництву, доцільно сконцентрувати свою увагу на такій неімперативній прямій формі зовнішньої організації мотиваційного та комунікативного процесу, як переконання. Базисом переконання є роз'яснення сутності явища (проблеми, потреби), причинно-наслідкових зв'язків та відносин, виокремлення соціальної, організаційної та особистісної значимості вирішення певного питання. Переконання зокрема, та спілкування з персоналом на регулярній основі в період змін в цілому, з одного боку допомагає управляти розвитком команди (з огляду на застосування проектного підходу при управлінні змінами – персонал організації має бути згрупований у відповідні команди – завданням кожної з яких буде реалізація визначеного проекту змін), а з іншого – допоможе подолати стрес, викликаний змінами та номінальною невизначеністю ситуації. При чому стрес в умовах здійснення змін переживають не тільки підлеглі, але й керівництво. Тому злагоджена командна взаємодія допомагає нівелювати негативні психологічні наслідки організаційних змін, які є неминучими, тому що впливають із самої їх сутності.

Ситуаційний підхід в поєднанні з персоніфікованим дозволить здійснити вірний вибір методів переконання з їх сукупності (фундаментальний, метод суперечностей, метод «формування висновків», метод «шматків»,

ігнорування, акцентування, двосторонньої аргументації, метод «так, але...», метод уявної підтримки, метод бумерангу тощо) [6, с. 93-94]. Здійснюючи процес переконання, мотивації чи управління в цілому, керівник має визначитися з одним із варіантів власної поведінки: чи спілкуватися з позиції «безумовного авторитету», чи з інтелектуальної, емоціональної або пасивної позицій. При чому ці ролі мають ситуативно змінюватися.

Отже, реалізація організаційних змін та ефективне управління ними на сучасному етапі має відбуватися на основі проектного підходу та поєднувати поведінкові та психологічні аспекти управління персоналом. Завданням керівництва є не тільки ефективна розробка стратегії змін, але й забезпечення зацікавленості персоналу у її ефективній реалізації, через усвідомлення необхідності змін та власного внеску у їх проведення.

## **5.2. Роль та місце знань в процесі управління змінами** *(І. М. Шунта)*

На даному етапі розвитку економіки за умов глобалізації й інтеграції, високого рівня конкуренції світового ринку, характерними є

постійні зміни зовнішнього середовища, що створюють складні умови для функціонування багатьох підприємств. Принципові зміни в соціально-економічній ситуації в світі та нові виклики економіки вимагають теоретичного осмислення їх наслідків для розвитку соціальної сфери.

Так, наприкінці 2016 р. Nomura Holdings, Inc. – японська фінансова холдингова компанія, що входить в дзайбацу (конгломерат) «Номура», і є найбільшою брокерською компанією Японії, назвала десять потенційних «сірих лебедів», тобто тих подій, які йдуть врозріз із базовим сценарієм, та на які слід звернути увагу в 2017 р. [14]. Зокрема, це такі події:

1. «Бум» продуктивності в США. Нестача інвестицій певний час зумовлювала низьку продуктивність в США, однак нині інвестиції в інтелектуальну власність та сферу досліджень і розвитку досягли посткризових максимумів, що може сприяти злету продуктивності. Отже, як наслідок, фінансовий ринок зміцниться, Федеральна резервна система (ФРС) буде здійснювати більш агресивне посилення монетарної політики.

2. Китай зможе перетворити юань на плаваючу валюту (якщо Пекін зніме 2 %-ве обмеження для материкового юаня та припинить інтервенції на валютний ринок, тоді юань почне стрімко падати,

що спричинить розпродаж на місцевих ринках, а вони можуть перекинутися й на глобальні.

3. Реформування ЄС, в результаті якого Британія знову повернеться до складу блоку. Тобто якщо ЄС зможе провести реформи, яких домагалася Британія, це зведе нанівець необхідність виходу з блоку.

4. Зростання інфляції в Японії. Інфляція зможе зрости, завдяки взаємозв'язку між динамікою пари долар/ієна та цінами на нафту. Дотепер, ієна слабшала на фоні зниження нафти, однак, якщо вона подорожчає поряд із послабшанням валюти, як наслідок це зумовить скачок інфляції.

5. Протистояння ФРС і президента США Д. Трампа (Д. Трамп зможе обмежити незалежність центробанку. Крім того, він зможе повернути «золотий стандарт», що спричинить більш стрімке підвищення ставок, ніж це передбачалося.

6. Клірингові процедури будуть централізовані. Централізація клірингових процедур для банків знизить системний ризик, однак, у випадку краху центральної установи, наслідки будуть набагато гіршими, ніж у випадку краху одного чи двох великих банків.

7. Японський прем'єр-міністр Японії Сіндзо Абе може втратити свій вплив. Допоки правляча коаліція утримує більшість у нижній палаті парламенту Японії, тоді як опозиційні партії (Демократична партія, Комуністична партія Японії,

партія «Життя народу», а також Соціал-демократична партія) є непопулярними, що позитивно позначається на політичній стабільності напередодні виборів в 2017 р. Однак, якщо опозиція зміцнить свої позиції, Сіндзо Абе може піти у відставку, а це відобразиться на курсі японських акцій та інвестиційних потоках у цю країну.

8. На ринки, що розвиваються, повернеться контроль за рухом капіталу. Якщо політика американського президента Д. Трампа зумовить зростання прибутковості в США і зміцнення курсу долара, відтоки капіталу з ринків, котрі розвиваються, прискоряться.

9. Паперові гроші можуть зникнути з обігу. Так, банкноти й монети скоро зможуть бути замінені електронними грошима й платіжними системами. Цю ініціативу вже розглядає уряд Швеції [22]. Зокрема, щорічний обіг шведської крони скоротився за останні 6 років з SEK106 млрд до неповних SEK80 млрд (близько 8 млрд. євро) в 2015 р. За даними Sveriges Riksbank, Центрального банку Королівства, основним платіжним засобом виступають кредитні карти. У 2014 р. тільки 20 % роздрібних покупок здійснювалися за готівку, в той час як ще в 2010 р. їх частка становила 39 %. Ці показники дуже відрізняються від середніх по Євросоюзу, де частка покупок за готівку в 2015 р. досягла 71 % всіх платежів [22]. Такий перехід



будет стимулювати споживання, проте зможе викликати негативну реакцію з боку населення.

Зміни в демографічній структурі населення і його ціннісних орієнтаціях, зрушення в соціально-трудовах відносинах, збільшення соціальних витрат і необхідність підвищення їх ефективності та результативності, розвиток нових технологій, насамперед інформаційних, наслідки глобалізації – все вимагає адекватних змін соціальної політики. При цьому соціальна сфера виявилася досить вразливою – криза показала, що саме з соціальних статей, як правило, починається економія державних витрат.

Зміни – це питання, що торкається всіх організацій. На думку американських професорів Д. Коттера й Л. Шлезинжера більшість компаній і фірм повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну – кожні чотири або п'ять років. Сучасні організації як світ в цілому існують в умовах економіки, заснованій на знаннях. Саме тому вони задаються таким складним питанням, як досягти організаційної досконалості в умовах постійних змін на основі раціонального використання системи знань [16].

Визнаний світовим співтовариством лідер у галузі практичного застосування методологій удосконалення бізнес-процесів, екс-президент Американської спілки якості та екс-президент Міжнародної академії якості Дж. Харінгтон

розробив модель організаційної досконалості [16, 22]. На думку автора, організаційна досконалість проявляється в синергії ефективних процесів, проектів, раціональних змін та забезпечуючих їх знань та ресурсів. В останні десятиліття фокус уваги організацій до найрізноманітніших сторін своєї діяльності постійно зміщувався. Так, в 1970-х рр. в центрі уваги була людина, в 80-ті – командна робота, в 90-ті рр. – процеси. На сучасному етапі, починаючи з 2000-х рр., в центрі уваги стоять знання та «адаптивність».

Концепція організаційного досконалості націлена на безперервні зміни підприємств, у процесі яких основна увага повинна приділятися узгодженому управлінню п'ятьма ключовими складовими її діяльності. Управління знаннями як решта елементів досконалості організації в принципі не представляє новизни. Шістдесят років тому державний діяч Великої Британії У. Черчилль писав : «Імперії майбутнього – це імперії розуму». На сьогодні в середньому кількість інформації кожні п'ять років подвоюється. Проблема полягає в тому, що в більшості випадків сучасним організаціям бракує часу поглинути всю цю інформацію, відсортувати її, та вибрати серед цього масиву лише те, що дійсно необхідно організації для здійснення ефективної діяльності. Саме тому володіння необхідними знаннями та вдале їх

застосування робить сучасну організацію успішною.

Розв'язанню теоретичних і практичних питань досягнення організаційної досконалості на основі управління знаннями, широкому спектру проблем управління організаційними змінами та їх вирішення займалися велика плеяда як зарубіжних, серед яких І. Адизес, А. Арменакіс, Л. Грейнер, Ф. Гуіяр, Дж. Дак, А. Джадсон, Т. Гальпін, Дж. Келлі, Дж. Коттер, К. Левін, Дж. Харінгтон, так і вітчизняних науковців, зокрема І. М. Акімова, О. В. Виноградова, С. Б. Довбня, М. О. Кизим, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко.

Вагомий внесок у теоретичну розробку проблеми управління знаннями зробили як зарубіжні дослідники, так і вітчизняні, серед яких Р. Акскін, Д. Белл, К. Вііг, Т. О. Гаврилова, О. Л. Гапоненко, Р. Ф. Гиляревський, В. М. Глушкова, Т. Девенпорт, П. Друкер, К. Ерроу, Д. В. Кудрявцев, М. Маклюєє, Д. МакКракен, Й. Масуда, Б. З. Мільнер, І. Нонака, Т. М. Орлова, К. Свейбі, Х. Такеучі, Е. Тоффлер, В. Ф. Хорошевський, Л. М. Шимановська-Діанич.

Поняття «управління знаннями (knowledge management (KM))» з'явилося в середині 90-х рр. серед великих корпорацій, які стикнулися з проблемою обробки інформації. Слід зазначити, що саме Карл Вііг (управлінський консультант) ввів це поняття в науковий обіг в 1986 р. на сесії Міжнародної організації праці при ООН.

При цьому стало очевидним, що основним слабким місцем є саме обробка знань, накопичених фахівцями організації, поскільки саме знання забезпечують переваги над конкурентами. За результатами проведеного масштабного дослідження, що проводилося The Economist Business Intelligence Unit спільно з Cisco Systems Inc. в 2006 р. до 2020 р. саме управління знаннями стане ключовим видом діяльності, який створюватиме вартість для організації [23].

Досить часто інформації в організаціях накопичується навіть більше, ніж її можна оперативно опрацювати. Тому керівництво кожної з них намагається вирішити це питання по-своєму, проте кожна організація прагне підвищити свою ефективність обробки знань. Знання виступають головним ресурсом, основною складовою розвитку організації, тому вони можуть визначати її конкурентоздатність. На сучасному етапі розвитку їх розглядають як головний ресурс не лише мікро, проте й на макрорівні, а економіка найбільш розвинених країн отримала назву економіки знань. Її відмінною рисою є те, що знання відіграють вирішальну роль, а їх виробництво є джерелом зростання економіки. За оцінкою Світового банку, більше ніж 50 % валового продукту розвинених країн засновані саме на знаннях [13, с. 74].

Управляти знаннями означає керувати процесами створення, обробки та використання

знань всередині організації. Ефективне управління за допомогою знань, що представляють інтелектуальний капітал (продукт розумової, інтелектуальної праці, продукт творчих зусиль) в розпорядженні організації, дозволяє їй отримати прибуток. Серед основних напрямів державної політики в галузі формування та розвитку економіки, що базується на знаннях, Л. Трофімова виокремлює чотири:

- 1) інституційні умови економічного розвитку;
  - 2) національна інноваційна система;
  - 3) людські ресурси;
  - 4) інформаційні та комунікаційні технології
- [19, с. 32].

Постає питання про те, як отримати прибуток. Його можна отримати в тому випадку, коли отримані знання вдається застосувати для створення більш ефективних і раціональних процесів. Тобто, управління знаннями (так само як і методи традиційного реінжинірингу) забезпечує організації безпосередній фінансовий результат, оскільки знижуються витрати, скорочується виробничий цикл, що в свою чергу призводить до покращення фінансових потоків.

Слід зазначити, що знання завжди відігравали величезну роль в житті людства, проте їх роль на сьогодні колосально зростає. Для розвитку сучасної економіки характерним є вплив традиційних чинників (земля, праці, капітал) на основі

ефективного використання знань. Управління знаннями спонукає до пошуку інтелектуального капіталу, тобто інформації та знань, що відіграють роль «колективного мозку», акумулюючи наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж.

У 1946 р. на першій сесії Генеральної Асамблеї ООН була прийнята Резолюція 59 (1), в якій зазначалося, що «свобода інформації є основним правом людини і... представляє собою критерій усіх видів свободи, захисту яких Об'єднані Нації себе присвятили».

Цей принцип проголошується в ст. 19 Загальної декларації прав людини 1948 р. : «Кожна людина має право на свободу переконань та на вільний вираз їх; це право включає свободу безперешкодно притримуватися своїх переконань та на свободу шукати та розповсюджувати інформацію та ідеї будь-якими способами та незалежно від державних меж» [3].

Певне коло науковців ототожнюють такі поняття, як «знання» та «інформація», що є помилковою думкою. Зокрема такі дослідники, як Б. Когут і У. Задер визначили інформацію як знання, що може бути переданим без втрати цілісності.

Тим самим дослідники інформацію представляють як форму знання.

Крім того, деякі науковці визначають поняття «знання» через поняття «інформація» та «дані». Проте враховуючи те, що в менеджменті існують такі абсолютно різні напрями, як управління даними, управління інформацією та управління знаннями, це є недоцільним.

Розмежуємо ці поняття.

Отже, дані – це сукупність певних відомостей, зафіксованих на певному носії у форматі, придатному для постійного зберігання, передачі та обробки інформації.

Інформація (від латинського слова «informatio» – відомості, роз’яснення, виклад) є результатом перетворення та аналізу даних.

Відмінними рисами даних є те, що вони представляють фіксовані відомості про події та явища, котрі зберігаються на певних носіях, а інформація з’являється в результаті обробки даних при прийнятті рішень для розв’язку конкретних задач.

Згідно вільної енциклопедії – Вікіпедії у широкому сенсі поняття «знання» – це сукупність понять, теоретичних побудов і уявлень.

Знання у вузькому сенсі – дані, інформація [4].

В різних наукових літературних джерелах знання використовуються в різних площинах практичного застосування [1, 12, 18].

Сам термін «знання» може використовуватися в наступних значеннях (табл. 5.1). На нашу думку, знання є формою існування та систематизації результатів пізнавальної діяльності людини.

Таблиця 5.1

**Тлумачення поняття «знання»  
різними науковцями**

Автори	Визначення
Б. З. Мільнер	Знання – це глибоке осмислення предмета та здатність використовувати наявні дані для того, щоб оцінити нову інформацію
Л. А. Трофимова	Знання – це форма існування та систематизації результатів пізнавальної діяльності людини
В. І. Федулова	«...це сукупність управлінських впливів на способи, методи, форми відображення дійсності в мисленні людини за допомогою перевіреного суспільною практикою результату процесу пізнання для забезпечення практичного використання і розповсюдження згідно із визначеними цілями»
А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова	Знання – це перевірений результат пізнання дійсності, його правильне відображення в мисленні людини
Г. Клейнер	Знання – це інформація, поєднана з цінностями організації

*Джерело: узагальнено автором на основі [3; 9; 13; 19; 20]*

Знання (явні та неявні) [2] становлять нематеріальні активи організації (на рис. 5.2 представлена схема активів організації).

Для будь-якої організації важливо знати про джерела своїх знань, адже вони є її стратегічним активом, об'єктом купівлі-продажу, а також фактором конкурентних переваг.

Знання організації можна класифікувати за різними ознаками. Вони можуть бути інтегровані з різних наук, зокрема низка управлінських дисциплін, гуманітарних наук, наук про інформацію. У процесі управління знаннями



управлінські науки дають можливість відповісти на питання: «Як створити додану вартість та забезпечити конкурентні переваги на основі наявних організаційних знань?». Головним об'єктом управління в даній галузі є підприємство як відкрита соціально-економічна система.

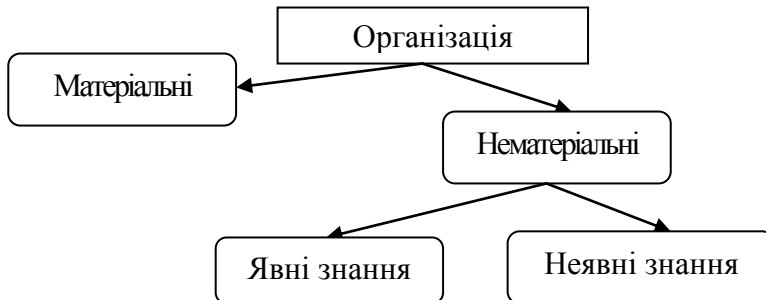


Рис. 5.2. Місце знань в структурі активів організації  
*Джерело: [2, с. 96]*

Гуманітарні науки, котрі з точки зору управління знаннями, повинні дати відповідь на запитання: «Як забезпечити необхідну для навчання поведінку людей?» Головним об'єктом вивчення в даній галузі є людина.

Науки про інформацію спрямовані на пошук засобів ефективної роботи з інформацією. Дана галузь зосереджує наукову увагу навколо такого об'єкта вивчення як інформація. До основних функцій управління знаннями входять : аналітична, розподільча, охоронна, інтеграційна та функція створення нових знань. Функції управління знаннями та їх змістове наповнення представлені за допомогою даних табл. 5.2.

Таблиця 5.2

**Функції управління знаннями та їх  
змістове наповнення**

Функції управління знаннями	Змістове наповнення
1. Аналітична	– пошук знань серед потоку інформації, тобто фільтрація інформації, – вибір ефективних інформаційних ресурсів, – аналіз методів діяльності, досвіду та кваліфікації персоналу, – надання додаткової цінності наявній інформації шляхом виявлення, відбору, узагальнення.
2. Розподільча	– узагальнення знань, – оцінювання їх корисності, – класифікація за певними критеріями існуючих знань, накопиченого досвіду, методів роботи та кваліфікації персоналу, – внесення класифікованих знань в корпоративну пам'ять.
3. Охоронна	Побудови бар'єрів на шляху витоку знань та інформації. Розподіляється на: виробничі процеси, знання про клієнтів, фінансові результати, накопичений досвід, стратегічні плани та цілі тощо.
4. Інтеграційна	– вилучення знань з корпоративної пам'яті (шляхом обміну знаннями між підрозділами, різноманітними рівнями управління, а також обміну експертними знаннями й досвідом співробітників тощо), – забезпечення їх доступності при прийнятті управлінських рішень, пошук і генерування ідей, навчання.
5. Створення нових знань	– спостереження за клієнтами, – аналіз зворотного зв'язку, – еталонне тестування, а також різного роду дослідження та експерименти тощо.

Джерело: [2, с. 21]

За сучасних соціально-економічних умов саме інтелектуальні ресурси є рушійним фактором високої конкурентоздатності підприємств.

Як показує аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури, на даний час існує певні підходи до розуміння сутності інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал є багатограним явищем, проте на даний час не вироблено чітких критеріїв для його ідентифікації та оцінки.

На нашу думку, інтелектуальний капітал є основним фактором інноваційного розвитку в умовах економіки знань. Він відноситься до нематеріальних активів підприємства.

Практично всі дослідники цього питання та управлінці виокремлюють три складові інтелектуального капіталу (рис. 5.3):

- 1) людський капітал (human capital, HC);
- 2) структурний капітал (human capital, SC);
- 3) клієнтський капітал (customer capital, CC) [15].

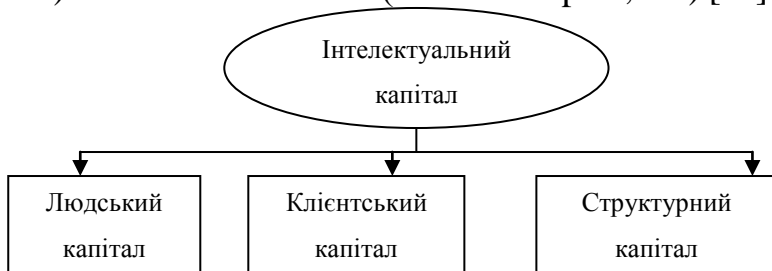


Рис. 5.3. Структура інтелектуального капіталу  
Джерело: [15]

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

Одним із ключових викликів для сучасних організацій нашої країни є посилення в глобальному масштабі конкурентної боротьби за фактори, що визначають конкурентоздатність інноваційних систем.

Слід зазначити, що за роки незалежності в Україні кількість дослідників в галузі технічних наук знизилася в 3,5 разів. Освоєння нових видів техніки скоротилося в 14 разів, а частка інноваційно-активних промислових підприємств – в 5 разів. При цьому загальний приріст ВВП за рахунок введення нових технологій у нас становить 0,7 %, в той час як в розвинених країнах – 60-90 %.

В Україні ж, за даними Міжнародного фонду досліджень освітньої політики і Держслужби статистики, середньомісячна зарплата викладачів і вчених коливається в межах від 100 дол. США до 300 дол. США. Це вже призвело до невтішної тенденції : за різними оцінками, щорічно з України від'їжджає від 6000 до 9000 представників інтелектуальних професій.

Так, як засвідчив А. Широков, голова профспілки працівників Національної академії наук, тільки в минулому році НАНУ покинули 2600 осіб, з них 80 професорів і 511 кандидатів наук. У той же час вік 80-85 % наукового персоналу, який працює в українських вузах,

наближається до пенсійного [17].

У 2016 р. Forbes представив перший рейтинг інноваційних компаній України, складений на основі опитування експертного пулу, в якому взяли участь Києво-Могилянська бізнес-школа, інвестиційна компанія SP Advisors, рейтингове агентство IBI-Rating, юридична фірма Integrites, а також представник великої четвірки – KPMG. Фахівці з відповідним галузям економіки оцінили рівень унікальності продукції та бізнес-процесів підприємств, кожне з яких є новатором у своїй області.

Згідно рейтингу найбільш інноваційних компаній лідерами стали «Приватбанк» (індекс інноваційності 79,2), Южмаш» (індекс інноваційності 64,2), «Нова пошта» (індекс інноваційності 60,4), «Фармак» (індекс інноваційності 60,4), «Турбоатом» (індекс інноваційності 58,3), які представляють такі сектори, як фінанси, машинобудування, вантажні перевезення та фармацевтику.

Для вимірювання рівня інновацій в країні використовують глобальний інноваційний індекс (ГІІ) [5].

До рейтингу ГІІ – 2016 (ГІІ) увійшло 128 країн із різних регіонів світу, які в сукупності виробляють 98 % світового ВВП, і в яких проживає 92 % населення планети. Рейтинг складено за 82-ма

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

різноманітними показниками, що відображають потенціал, результативність та рамкові умови інноваційної діяльності, а також знання організації [5, 6]. Згідно доповіді «Глобальний інноваційний індекс» 2016 р., опублікованому Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD і Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ), Китай ввійшов до числа 25 провідних країн-новаторів у світі, а очолили рейтинг такі країни, як Швейцарія, Швеція, Об'єднане Королівство, Сполучені Штати Америки, Фінляндія та Сінгапур. Таким чином, у порівнянні з рейтингом минулого року Швеція піднялася з третьої сходини на другу (рис. 5.4), потіснивши Великобританію. Україна опинилася в рейтингу на 56 позиції з рівнем інновацій в 35,72 балів, поступившись 55 позицією Монголії (35, 74 бали). Слід зазначити, що Україна покращила свій рейтинг на сім позицій у порівнянні з 2014 р., коли вона піднялася на 63 сходинку. Серед інших пострадянських країн Росія за період з 2014 р. по 2016 р. покращила свої результати (з 49 місця в 2014 р. до 43 – 2016 р.). Казахстан зайняв 67 місце в глобальному рейтингу, що є другою позицією серед регіональних лідерів – країн Центральної та Південної Азії, пропустивши вперед Індію з 66-місцем в глобальному рейтингу.

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

Поряд ідуть Ісламська Республіка Іран (78 місце), Таджикистан (86-е місце), Шрі-Ланка (91-е місце) та Бутан (96-е місце). Тобто, Казахстан покращив свої результати в 79 місця в 2014 р. до 75 місця – 2016 р.

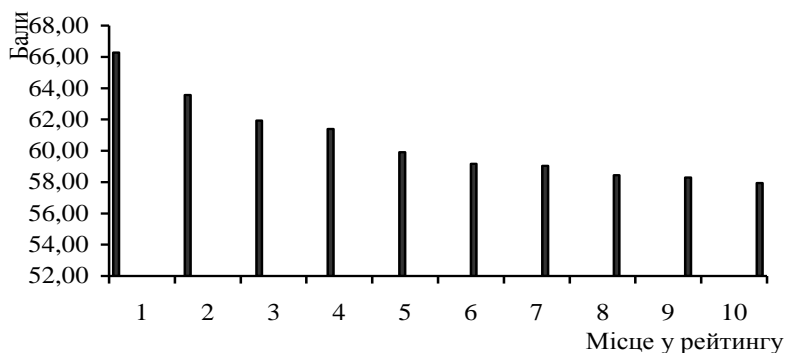


Рис. 5.4. Десятка країн-лідерів із найвищим рейтингом глобального інноваційного індексу

Примітка: 1 – Швейцарія; 2 – Швеція; 3 – Великобританія; 4 – США; 5 – Фінляндія; 6 – Сінгапур; 7 – Ірландія; 8 – Данія; 9 – Нідерланди; 10 – Німеччина.

*Джерело: узагальнено автором на основі [5]*

Погіршилися результати рейтингу для Білорусії, що посідала 58 місце в 2014 р., а в 2016 р. вона посіла лише 79 місце.

Серед пострадянських країн, які ввійшли до Євросоюзу після розпаду Радянського Союзу, Естонія займає найвищу позицію – 24 місце (в 2014 р. це було теж 24 місце), Латвія – 34 (в 2013 р. – 34), Литва – 36 (39 в 2013 р.) [16].

Серед країн БРІКС (Бразилія, Росія, Індія, Китай та Південна Африка) покращили свої результати лише Індія з 76 місця в 2014 р. до 66 місця – в 2016 р., а також Росія та Казахстан, про що говорять дані, наведені вище. Всі решта країн погіршили результати. Так, Бразилія опустилася в рейтингу на вісім позицій з 61 в 2014 р. до 69 – в 2016 р. Китай опустився на чотири сходини : з 10 місця в 2014 р. до 14 місця – в 2016 р. Південна Африка стабільно балансує між 53-ю та 54-ою сходинами. Хоча в 2015 р. ця країна посідала лише 60 місце.

Глобальний інноваційний індекс включає вісімдесят один показник, який об'єднав сім розділів (I. Інститути, II. Людський капітал та дослідження, III. Інфраструктура, IV. Розвиток внутрішнього ринку, V. Розвиток технологій та економіки знань, VI. Результати креативної діяльності, VII. Розвиток бізнесу) [16].

Згідно даного дослідження помітно, що Україна значно відстає за показниками ІКТ як від Естонії, Латвії та Литви, Молдови та Росії, хоча в порівнянні з Азербайджаном, Білорусією, Вірменією, Грузією, Казахстаном та Киргизією показник глобального інноваційного індексу є вищим.

Стрибок на вісім позицій в загальному рейтингу Україна забезпечили поліпшення за основними підіндексами: підвищення на вісім позицій за підіндексом внеску за інноваціям



(76 позиція), зростання на сім сходинок у «вихлопі» від інновацій (40). Результати України зросли на три позиції за підіндексом ефективності інновацій, що є однією з сильних сторін України, коли вона посіла 12 сходинку в загальному рейтингу та 10 в регіоні.

Найбільш слабкими критеріями в Індексі інновацій для України є «Політична стабільність і безпека» (125 місце з 128), «Легкість вирішення питань банкрутства» (113 місце з 128), «Верховенство права» (110 місце з 128), «Ефективність уряду» (88 місце з 128), «Нормативно-правове середовище» (84 місце з 128), «Зручність сплати податків» (81 місце з 128).

Слабким місцем є також категорія «Інвестиції», де наша країна зайняла 113 місце, так як «Прямі іноземні інвестиції, чистий приплив» посіли 110 місце в рейтингу. За кластером «Інноваційні зв'язки» слабкими є позиції України щодо «Стану розвитку кластерів» – 110 місце в рейтингу, «Спільне підприємство / стратегічний альянс угод» – 74 місце в рейтингу, «Університет / промисловість наукове співробітництво» – 72.

Цікавим моментом є те, що Глобальний індекс інновацій також враховує деякі культурні індикатори, де слабким місцем для нашої країни є «Кількість знятих художніх фільмів» на мільйон населення, де Україна посіла 94 місце в рейтингу. Крім того, даний індекс має таку категорію, як «Інтернет-творчість», в якій за категорією «Відео

на YouTube завантаженнях», за якою Україна посіла 34 місце [16].

Сильними для України індикаторами є «Витрати на навчання» (18 місце), «Охоплення вищої освіти» (10), «Легкість отримання кредиту» (18), «Кількість патентних заявок», отриманих національним патентним офісом (19), «Валові витрати на R & D, одержувані закордоном» (21), «Загальні витрати на комп'ютерне програмне забезпечення» (20), «Експорт ІКТ-послуг» (23). У показнику «Кількість заявок на корисну модель» наша країна посідає перше місце в світі. Україна також є четвертою за індикатором «Працевлаштовані жінки з вченим ступенем».

Варто зазначити, якщо за такими пунктами «Стану розвитку кластерів», «Спільне підприємство / стратегічний альянс угод» стоять значні капіталовкладення, то абсолютно незрозумілою є причина відставання України за показником «Компанії, що пропонують формальне навчання». Під формальним навчанням розуміється офіційне навчання всередині компанії для своїх постійних, штатних співробітників. Такі компанії в Україні в складають 22 %, а в інших країнах – у середньому 43 % [17].

Можливо відповідь криється в наступному. Над вирішенням проблеми формального професійного навчання персоналу повинні займатися відділи професійного навчання, що

функціонують на підприємстві. Якщо компанія хоче досягти успіху в управлінні знаннями, то вона повинна витратити приблизно 10 % фонду заробітної плати, як це роблять крупні західні організації. Ці кошти слід вважати доцільними інвестиціями, які в майбутньому принесуть організації прибуток.

Процес управління знаннями потребує також активної зовнішньої підтримки. Це безперечно й державна допомога, контакти з ВНЗ – закладами, які займаються навчанням, підвищення кваліфікації фахівців. Як зазначає вітчизняний дослідник, фахівець у сфері післядипломної освіти С. Ф. Клепко : «Система управління організацією на основі використання технологій знань не може існувати і розвиватися без спеціально організованої структури професійного навчання співробітників організації. Ця структура навчання повинна підтримувати і заохочувати як цілеспрямоване навчання з викладачами-експертами, якими можуть бути кращі фахівці організації, так і цілеспрямоване самостійне навчання. Тільки за такого підходу до підготовки кадрів можливо створення, поширення та використання нових знань для підтримки й розвитку конкурентної здатності організації. Важливим завданням навчального підрозділу установи є підготовка викладачів – фахівців, які могли б найбільш ефективно організувати навчальний процес і

дослідницьку роботу у сфері використання технологій знань у навчальному процесі. Тому підготовку організації до переходу на використання технологій управління знаннями необхідно починати зі створення власного навчального підрозділу і баз структурованої інформації для навчання фахівців цих технологій. Без такого навчального центру перехід організації на сучасні технології виробництва і управління не можливий» [10].

Отже, на даному етапі розвитку економіки організація може уникнути багатьох проблем, якщо зможе використати наявні знання для вирішення проблем, коли зможе забезпечити персонал необхідною інформацією та кваліфікацією, щоб працювати з нею, що дозволить уникнути помилок при виконанні функціональних обов'язків. Саме тому організації необхідно розвивати систему управління знаннями.

Таким чином, у ході дослідження з використанням принципів системності та комплексності визначено роль та місце знань в управлінні змінами, а також отримано низку результатів, зокрема, з'ясовані основні напрями державної політики в галузі формування та розвитку економіки, що базується на знаннях; виокремлено основні функції управління знаннями та їх змістове наповнення; досліджено, що інтелектуальний капітал є основним фактором

інноваційного розвитку в умовах економіки знань, який відноситься до нематеріальних активів підприємства, а також досліджено рейтинг України серед решти країн світу згідно доповіді «Глобальний інноваційний індекс» 2016 р., її сильні та слабкі позиції.

Напрямами подальших розвідок бачимо розробку комплексного підходу щодо впровадження об'єктивізації знань під час здійснення управління змінами в практику діяльності організацій.

### **5.3. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації** *(О. І. Сердюк, Т. І. Тернова)*

Одним з ключових аспектів модернізації управління людськими ресурсами на державній службі є розвиток компетенцій керівників усіх рівнів, які повинні бути спроможними до змін. Сьогодні суттєво підвищуються вимоги до державного службовця як до професіонала, що крім ролі фахівця виконує суспільно відповідальну роль [10, с. 12].

Теоретичні аспекти професійних компетенцій (компетентностей) державних службовців є актуальною науковою проблемою, якій присвячені напрацювання М. С. Головань [2], І. А. Зимньої

[4, 5], Н. М. Колісніченко [6], Г. Улунової [10], А. Хуторського [14] та інших. Подальше практичне завдання стосується визначення ключових компетенцій керівника апарату державної служби, розробки та впровадження новітніх методів їх розвитку.

Не дивлячись на тривале застосування в науковому середовищі терміни компетенція і компетентність по відношенню до особи не мають однозначного тлумачення, насамперед, у зв'язку з тим, що їх існує два базових. Зокрема, «Словник Української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980 рр.)» трактує цей термін як:

- 1) добру обізнаність із чим-небудь;
- 2) коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи [11].

Використовуватимемо поняття «компетенція» як сукупність якостей людини (знань, умінь, навичок, особистих якостей), що визначає ступінь її професійної успішності; проявляється в поведінці. І не вживатимемо його як окреслене коло проблем, що належать до повноважень, прав та обов'язків за певною посадою і окреслюють вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій.

Компетентність – це здатність особи вирішувати виробничі завдання конкретної організації, а компетенція – стандарти поведінки, які забезпечують цю здатність [2, с. 225].

Володіння людиною компетенцією, що включає її особистісне ставлення до неї й предмета

діяльності складає компетентність [14]. В такому ракурсі поняття «компетенція» є базовим для поняття «компетентність», що його продовжує, розвиває.

Закон України «Про вищу освіту» визначає поняття компетентності як динамічну комбінацію знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [3].

Модель компетенцій (компетентностей) – це узгоджений перелік компетенцій (компетентностей) для різних функціональних груп співробітників.

У працях вчених виокремлено три основні категорії компетенцій, що надає вища школа: інструментальні, міжособистісні та системні.

І. А. Зимня окреслює десять компетенцій маючи на увазі їх подальший прояв як компетентностей:

– компетенції, що відносяться до самої людини як особистості, суб'єкта діяльності, спілкування: компетенції здоров'язбереження; компетенції ціннісно-сислової орієнтації в світі; компетенції інтеграції; компетенції громадянськості; компетенції самовдосконалення;

– компетенції, що відносяться до соціальної взаємодії людини із соціальною сферою: компетенції соціальної взаємодії; компетенції в спілкуванні;

– компетенції, що відносяться до діяльності

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

людини: компетенція пізнавальної діяльності; компетенції діяльності; компетенції інформаційних технологій [5, с. 22-25].

Науковці роблять спроби визначити, відібрати та ґрунтовно ідентифікувати обмежений набір компетентностей, які є найважливішими, інтегрованими, ключовими. Ключові компетентності є суб'єктивною категорією. Ключові (найвагоміші та найбільш інтегровані) компетентності сприяють досягненню успіхів у житті; сприяють підвищенню якості суспільних інститутів; відповідають багатоманітним сферам життя [6, с. 7].

Ключові компетенції мають наступні ознаки: багатфункціональність; надпредметність та міждисциплінарність; багатовимірність [10, с. 14].

За І. А. Зимньою ключові компетенції суть найбільш загальне і широке визначення адекватного прояву соціального життя людини в сучасному суспільстві [4].

Більшість вчених спираються на перелік ключових компетенцій О. Хуторського, які визначені на основі провідних цілей загальної освіти, досвіду особистості, а також основних видів діяльності особи, що дозволяють йому оволодівати соціальним досвідом, формувати навички практичної діяльності в суспільстві: ціннісно-сміслова компетенція, загальнокультурна компетенція, навчально-пізнавальна компетенція, інформаційна компетенція, комунікативна компетенція, соціально-трудова компетенція,



компетенція особистісного самовдосконалення [14, с. 60].

За результатами діяльності робочої групи з питань запровадження компетентнісного підходу, створеної в рамках проекту ПРООН «Освітня політика та освіта «рівний – рівному», запропоновано такий перелік ключових компетентностей: уміння вчитися (навчальна); громадянська; загальнокультурна; компетентність з інформаційних та комунікаційних технологій; соціальна; підприємницька; здоров'язберігаюча [7, с. 85-91].

Ключові компетенції є структурним елементом Моделі компетентностей державних службовців, розробленої українськими дослідниками, поряд з такими структурними елементами як компетенції посади та компетенції професійного завдання.

Групи ключових компетенцій (здатностей) – моделей професійних компетенцій (компетентностей) посад державної служби окремих країн узагальнено в табл. 5.3.

В основі більшості зазначених компетенцій зарубіжних країн є прагнення до побудови сучасної професійної культури, орієнтованої на результат (культури професійного спілкування, управлінської культури, інтелектуальної культури, інноваційної культури), до служіння «клієнту», а також до створення ефективних команд і альянсів всередині і поза організацією. Саме ці компетенції лідера потрібні керівникам, які мають очолювати реформи в Україні, і це є лідерські компетенції.

**Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика:  
динаміка змін та актуальні проблеми**

*Таблиця 5.3*

**Ключові компетенції державних  
службовців окремих країн**

Країна	Компетенції
А	Б
США: для всіх службовців;  додаткові для вищих службовців	Базові компетенції: прагнення до особистого розвитку; порядність, навички міжособистих відносин; мотивація державного службовця; усна комунікація; письмова комунікація.  Лідерські метакомпетенції: лідерство змін, управління людьми, орієнтація на результат, бізнес-інтелект, здатність об'єднувати.
Франція	Адаптивність; уміння вести переговори; уміння оцінювати діяльність; лідерство; управління знаннями; управління людськими ресурсами; управління мережами; інноваційні вміння; підвищення кваліфікації; уміння управляти проектами; комунікабельність.
Україна	Компетенції у спілкуванні та соціальній взаємодії; інтелектуальні компетенції: аналітичне мислення, бачення майбутнього; компетенції інноваційної діяльності: креативне мислення; управлінські компетенції: стратегії діяльності.
Канада: вищі службовців	Інтелектуальні компетенції; управлінські компетенції; компетенції, пов'язані з людськими взаєминами; особистісні характеристики.
Російська Федерація	Професійні (професійні знання, уміння, навички, аналітичні здібності та ін.); психологічні (уміння спілкуватися, комунікабельність, відповідальність, емоційна стійкість та ін.); фізіологічні (висока працездатність, добра фізична форма, витривалість та ін.); лідерські здібності.
Казахстан	Особисті: комунікабельність; здатність працювати з громадянами; здатність до самовдосконалення; лідерство (для державних службовців, які займають керівні посади). Формальні: знання стратегічних і програмних документів в сфері повноважень державного органу; виконання посадових обов'язків; застосування професійних знань, а також комунікаційних та інформаційних технологій; дотримання державної і трудової дисципліни, а також норм Кодексу честі державних службовців.

**Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика:  
динаміка змін та актуальні проблеми**

---

*Продовж. табл. 5.3*

А	Б
Велика Британія	Пропонувати мету та напрям діяльності; мати особистий вплив; мислити стратегічно; вчитися та вдосконалюватися; актуалізувати надання послуг.
Сінгапур	Інтелектуальні здатності (HAIR); орієнтація на досягнення; лідерство.

*Джерело: узагальнено авторами на основі [1, с. 78; 10, с. 15; 13, с. 27, 35-36, 49]*

В результаті дослідження, ініційованого Головним управлінням державної служби України за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» в 2009 р., було визначено основні групи компетенцій лідерства, які є важливими на сьогоднішньому етапі розвитку державної служби та будуть актуальними і в майбутньому, зокрема, здатність керівників управляти з орієнтацією на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, відповідальність за управління людськими ресурсами та навички ефективної комунікації, як усної, так і письмової [9, с. 6].

Погоджуємося з Н. М. Колісніченком в тому, що «компетентнісний підхід до підготовки з державного управління передбачає, що є певні «ключові» компетенції, які повинен демонструвати ефективний посадовець, а програми підготовки повинні включати формування та розвиток цих компетенцій» [6, с. 5].

Професійні програми підвищення кваліфікації

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

державних службовців органів виконавчої влади V-VII категорій посад, працівників міськвиконкомів та міськрайвиконкомів у обласних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій формуються згідно структурних елементів Моделі компетенцій державних службовців: за загальною складовою частиною – удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок у вирішенні правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування; за функціональною складовою частиною – здобуття додаткових знань і набуття умінь, навичок відповідно до вимог Національної рамки кваліфікацій, зокрема вимог до професійної компетентності осіб, що обіймають посади державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; за галузевою складовою частиною – здобуття додаткових знань з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності [8].

Протягом 2013-2015 рр. Полтавським обласним центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій підвищено

**Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика:  
динаміка змін та актуальні проблеми**

кваліфікацію 10070 особам, з них 6440 державним службовцям (64,0 %) та 4011 посадовим особам органів місцевого самоврядування (39,8 %) (табл. 5.4).

*Таблиця 5.4*

**Показники підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ і організацій в Полтавській області в 2013-2015 рр., осіб**

Показники	Роки			2015 р. до 2013 р.	
	2013	2014	2015	%	+, -
А	1	2	3	4	5
1. За різними видами навчання, всього:	4176	3415	4509	110,3	+330
з них державні службовці	2146	1937	2357	109,8	+221
їх питома вага, %	51,4	56,7	52,3	x	+0,9
з них державні службовці місцевих державних адміністрацій	1710	1418	2059	120,4	+349
їх питома вага, %	40,9	41,5	45,7	x	+4,8
державні службовці територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади	436	519	298	68,3	-138
їх питома вага, %	10,4	15,2	6,6	x	-3,8
посадові особи органів місцевого самоврядування	1445	1192	1374	95,1	-71
їх питома вага, %	34,6	34,9	30,5	x	-4,1
2. За професійними програмами:	499	264	208	41,7	-291
з них державні службовці	216	179	86	39,8	-130
їх питома вага, %	43,3	67,8	41,3	x	-2,0
3. За програмами тематичних постійно діючих семінарів:	380	498	196	51,6	-184

**Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика:  
динаміка змін та актуальні проблеми**

*Продовж. табл. 5.4*

А	1	2	3	4	5
з них державні службовці місцевих державних адміністрацій	316	332	124	45,9	-192
їх питома вага, %	83,2	66,7	63,3	х	-19,9
4. За програмами тематичних короткострокових семінарів:	2866	2343	3619	126,3	+753
з них державні службовці місцевих державних адміністрацій	1321	1286	1718	130,1	+397
їх питома вага, %	46,1	54,9	47,5	х	+1,4
5. За програмами тренінгів:	265	176	53	20,0	-212
з них державні службовці органів виконавчої влади	51	53	10	19,6	-41
їх питома вага, %	19,2	30,1	18,9	х	-0,3
6. Практичні заняття з елементами тренінгу	2824	2562	1332	47,2	-1492
з них державні службовці органів виконавчої влади	1537	1685	400	26,0	-1137
їх питома вага, %	54,4	65,8	30,0	х	-24,4

*Джерело: узагальнено авторами на основі [12]*

Кількість осіб, які в 2013-2015 рр. підвищили кваліфікацію за професійними програмами зменшилася вдвічі (з 380 до 196 осіб), а питома вага в них державних службовців скоротилась на 19,9 в. п.

Вивчення професійних програм Полтавського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації засвідчує, що вони можуть забезпечувати достатній розвиток професійної компетентності державних службовців, (політико-правової, соціально-економічної, інформаційно-

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

комунікативної, професійно-фахової) та засвоєння знань про модернізацію державного управління в Україні, вироблення умінь та навичок щодо ефективного виконання завдань та посадових обов'язків, необхідних для професійного розвитку та забезпечення реалізації на регіональному рівні політичних, економічних та соціальних реформ, спрямованих на перетворення України в сучасну європейську країну. При цьому приділена недостатня увага розвитку загальних компетентностей, які характеризують універсальні навички та вміння, здатності, зокрема, лідерські, (до 25 % загального часу професійних програм).

Розвитку лідерських компетенції сприяє підвищення кваліфікації за програмами тематичних короткострокових семінарів, тренінгів (2013-2015 рр. – «Керівництво та лідерство в державному управлінні», «Управління процесом комунікацій у професійних стосунках. Стратегії управління стресами», «Корпоративна культура та етика. Культура ділового спілкування», в 2016 р. започатковано – «Етичні засади державної служби. Комунікативна компетентність державних службовців»). Кількість осіб, що підвищували кваліфікацію за програмами тематичних короткострокових семінарів зросла за 2013-2015 рр. з 2866 до 3619 осіб, в т. ч. державних службовців на 397 осіб. Це певною мірою компенсує скорочення масштабів навчання за професійними програмами (табл. 5.5).

*Таблиця 5.5*

**Структура типового тематичного плану  
професійної програми підвищення кваліфікації  
державних службовців (керівників), 2016 р.**

Складова професійної програми / тема	Загальна кількість год.	Аудиторні заняття, год.	Питома вага, %
1. Загальна складова	48	30	44,2
Нормативна частина	30	20	27,8
Варіативна	18	10	16,7
2. Функціональна складова	40	28	37,0
Нормативна частина	24	18	22,2
в т. ч.			
Соціально-психологічні аспекти керівництва в органах публічної влади (для керівників)	10	8	9,3
Корпоративна культура органу публічної влади	6	4	5,6
Ділове українське мовлення	8	6	7,4
Варіативна частина	16	10	14,8
Лідерство в управлінській діяльності	7	3	6,5
3. Галузева складова	20	14	18,5
Варіативна частина	20	14	18,5
Всього годин за програмою	108	72	100,0

*Джерело: узагальнено авторами на основі [12]*

Загальні обсяги підготовки за програмами тренінгів зменшилися в п'ять разів, в т. ч. і державних службовців, тоді коли розвиток означених раніше компетенцій лідера потребує саме діагностично-розвивальних програм, організованих у формі тренінгів-семінарів.

В загальній структурі державних службовців-учасників навчання зменшується частка державних службовців територіальних підрозділів



## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

центральної влади та зростає – державних службовців місцевих державних адміністрацій, їх співвідношення змінюється з 1/4 до 1/7. При цьому структура учасників навчання за професійною програмою змінюється не значним чином, за програмами тематичних постійно діючих семінарів – частка державних службовців місцевих державних адміністрацій зменшується в 2,5 р., а за програмами тематичних короткострокових семінарів – зростає на 2,4 в. п.

Отже, здійснена кількісна та якісна характеристика системи підвищення кваліфікації державних службовців в Полтавській області не підтверджує пріоритетного ставлення до формування лідерського потенціалу як однієї з необхідних умов розвитку професійної державної служби.

Приведення української державної служби до принципів та стандартів Європейського союзу та євроатлантичної спільноти вимагає створення можливостей для навчання та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів. Пріоритетні напрями забезпечення лідерських компетенцій державних службовців в Україні: лідерство і управління знаннями – розробка заходів щодо підвищення ефективності керівництва, системи заміщення вищих посад і розвиток систем професійного навчання; управління талантами – залучення і утримання на державній службі фахівців з високим потенціалом розвитку.

Програми лідерства, націлені на посилення «корпоративного духу», слід орієнтувати на державних службовців вищих рангів, тривалість їх має бути більшою.

Підхід до навчання та розвитку керівників на державній службі в Україні має бути змінено. Програми розвитку лідерів повинні містити наступні елементи: індивідуальний план розвитку учасника; тренінги, що розвивають лідерські компетенції; ротаційну роботу на позиціях, відмінних від займаної. Поряд з лекціями та семінарами має практикуватися коучинг, дистанційна освіта і т. ін.

Система наставництва (менторинг), що характерна для багатьох вітчизняних і зарубіжних практик публічного та бізнес-адміністрування, має існувати у формальному і в неформальному вигляді як обов'язковий інструмент розвитку керівників відповідно до компетенцій лідерства.

Ротаційна робота, як складова розвитку лідерів, забезпечить формування нових практичних знань і навичок, встановлення зв'язків, розширення кругозору і відкриття перспектив для кар'єрного зростання і розвитку особистості, а також посилення «корпоративного духу».

Розвиток сталої спроможності до лідерства є однією з необхідних умов впровадження змін в процесі реформування державної служби в Україні.

## ВИСНОВКИ

Проблеми забезпечення соціально-економічного розвитку об'єктів управління в умовах змін, трансформації соціальних відносин у напрямі подолання конфліктів між соціальними групами, що виникли у процесі розшарування суспільства, формування регіональної політики держави, спрямованої на подолання нерівномірності регіонального розвитку, завжди залишаються актуальними і перебувають у фокусі уваги вітчизняних науковців, політиків і практиків.

Автори монографії оприлюднили результати досліджень щодо впливу державного управління на соціально-економічний розвиток, визначення напрямів активізації інноваційно-інвестиційних процесів в аграрних підприємствах на регіональному рівні, тенденцій розвитку публічного управління України в історичній ретроспективі, узагальнення економічних і соціальних чинників впливу на управління діяльністю підприємств аграрної сфери в умовах змін.

Науковці відмічають, що найближчим часом на соціально-економічний розвиток держави суттєво впливатиме стан агропродовольчого ринку, який є однією з підсистем національного ринку. Успішний його розвиток можливий за тісної взаємодії із суміжними ринками: мінеральних добрив, будівельних матеріалів, медичних препаратів, програмного забезпечення, продукції машинобудування тощо. Різновекторні зміни в ринковому середовищі аграрних підприємств

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

актуалізують проблему підвищення їх ефективності, а також обумовлюють потребу в налагодженні державного фінансового контролю.

Аудит ефективності як елемент державного фінансового контролю повинен стати одним із пріоритетних напрямів діяльності органів Державної аудиторської служби України та Рахункової палати України. При цьому об'єкти державного аудиту – операції або процеси зі значною трудомісткістю і складністю виконання визнаються стратегічними з точки зору контролю ефективності.

Зважаючи на необхідність прискорення розвитку регіонів та окремих регіональних ринків обґрунтовується змістовна структура інноваційно-інвестиційної політики в регіональному контексті. Зауважується, що відповідна політика не може бути успішно реалізованою без підтримки місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування, створення економічних, організаційних та нормативно-правових передумов активізації громадської участі. Насамперед йдеться про всебічну підтримку підприємництва, зокрема спрощення дозвільної системи щодо його організації, впровадження енергоощадних технологій, органічного землеробства, розвиток венчурного бізнесу, налагодження дієвої системи інформаційно-консультативного забезпечення особистих господарств населення і фермерських господарств у сільській місцевості.

Удосконалення соціально-економічних відносин на регіональному рівні пов'язується з розвитком аграрних підприємств на принципах кластеризації, які враховують особливості та тенденції залучення

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

інвестицій в регіон, його інвестиційні потреби, ситуацію на міжнародному ринку інвестиційних капіталів, вимоги потенційних інвесторів до умов вкладень капіталу. Таким чином, трансформація економічних відносин в аграрній сфері регіонів об'єктивно ґрунтується на впровадженні інвестиційно-інноваційної моделі економічного зростання.

Автори дійшли висновку, що крім аналізу економічної та соціальної ефективності більшого поширення повинна набувати практика розрахунку енергетичної ефективності сільськогосподарського виробництва. Запропонована система показників оцінки енергетичної ефективності аграрного виробництва дозволить оцінити різні технології виробництва та обрати оптимальний варіант раціонального використання ресурсів підприємства.

Зміни в усвідомленні владою місця, завдань та функцій органів публічного управління в сучасних умовах створюють підґрунтя для використання в управлінській практиці органів державної влади і місцевого самоврядування інноваційних за своєю сутністю прийомів та методів роботи, які були притаманні виключно бізнесовому середовищу (краудсорсинг, аутсорсинг, бенчмаркінг, коучинг, «тім-білдінг» тощо).

Потреба у зменшенні економічних ризиків, викликаних дією сукупності чинників, не контрольованих з боку суб'єкта господарювання, є підставою для проведення диверсифікації господарської діяльності, яка в умовах невизначеності сприяє зниженню рівня безробіття, задоволенню матеріальних і соціальних потреб населення,

## Розділ 5. Економіка праці і соціальна політика: динаміка змін та актуальні проблеми

---

урізноманітненню виробництва, що дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В монографії також обґрунтовано можливості використання проектно-психологічного підходу при управлінні організаційними змінами, проаналізовано роль та місце знань в процесі управління змінами, систематизовано ключові компетенції державних службовців.

Вказується, що недоліки механізмів державного управління негативно позначаються на розвитку соціальної сфери окремих підприємств, галузей, населених пунктів і цілих регіонів. До причин, що стримують розвиток соціальної сфери, можна віднести: асиметрію в розподілі доходів на регіональному рівні, що потребує адаптації соціальних норм та стандартів до умов економічного середовища; застарілість соціальної інфраструктури, підтримка якої в належному стані потребує все більших бюджетних коштів, вкладення яких, проте, не забезпечує її суттєвого поліпшення; незадовільний рівень фахової підготовки службовців органів державної влади та місцевого самоврядування.

З метою уникнення ризиків будь-яка організація має використовувати усі наявні знання для розв'язання господарських проблем, оскільки інтелектуальний капітал останнім часом виступає провідним фактором інноваційного розвитку, основою економіки знань, помітною складовою нематеріальних активів підприємства.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### Список літератури до розділу 1

#### П. 1.1.

1. Аграрний маркетинг : [Навч. посібн.] / За ред. П. І. Островського – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 34-35.

2. Березін О. В. Продовольчий ринок України. Теоретико-методологічні засади формування і розвитку : [Монограф.] / Березін О. В. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 184 с.

3. Даценко Н. М. Продовольчий ринок : маркетинговий аспект / Н. М. Даценко. // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2012. – Вип. 9(1). – С. 318-323.

4. Дзюбенко Н. О. Соціально-економічне прогнозування розвитку продовольчого ринку України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Н. О. Дзюбенко; Львівський національний університет ім. І. Франка. – Л., 2016. – 259 с.

5. Дудар Т. Г. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: [Монограф.] / Т. Г. Дудар, В. Т. Дудар. – Тернопіль : Економічна думка, 2009. – 246 с.

6. Ильина З. М. Рынки сельскохозяйственного сырья и продовольствия : [Учебн. пособ.] / З. М. Ильина, И. В. Мирочицкая. – Минск : БГСУ, 2001. – 226 с.

7. Камінська А. І. Формування та розвиток ринку круп'яних культур : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / А. І. Камінська; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр «Ін-т аграр. Економіки». – К., 2016. – 227 с.

8. Карпенко Н. В. Господарські зв'язки в інфраструктурному комплексі продовольчого ринку України / Н. В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2004. – 122 с.

9. Кирилюк Є. М. Аграрний ринок як економічна категорія: сутнісні ознаки й особливості / Є. М. Кирилюк. // Агросвіт. – 2011. – № 12. – С. 2-10.

## Список літератури

10. Клімова І. О. Ринок сільськогосподарської продукції: особливості розвитку та проблемні питання формування інфраструктури / І. О. Клімова. // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 8. – С. 138-147.

11. Коваленко Ю. С. Аграрний ринок України: організація та управління / Ю. С. Коваленко. – К. : ІАЕ УААН, 1998. – 108 с.

12. Кривончак О. В. Сутність аграрного ринку і його раціональна побудова / О. В. Кривончак. // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 5. – С. 235-239.

13. Павленчик А. О. Формування та функціонування ринку сільськогосподарської продукції : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / А. О. Павленчик; Львів. нац. аграр. ун-т. – Л., 2008. – 20 с.

14. Страшинська Л. В. Стратегія розвитку продовольчого ринку в Україні: [Монограф.] / Л. В. Страшинська. / За ред. Б. М. Данилишина. – К. : Профі, 2008. – 532 с.

15. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції : [Практ. посіб.] / [В. М. Алексійчук, В. Я. Амбросов, І. Ф. Баланюк та ін.]; за ред. П. Т. Саблука. – К. : ІАЕ УААН, 2000. – 556 с.

### П. 1.2.

1. Акулич В. В. Внутренний контроль в системе управления [Електронний ресурс] / В. В. Акулич, Ю. И. Акулич – С. 10-17. – Режим доступу : [http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc-/13710/2/Akulich\\_V\\_V\\_S\\_10-17\\_osr.pdf](http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc-/13710/2/Akulich_V_V_S_10-17_osr.pdf) (дата звернення 10.09.16).

2. Белобжецкий И. А. Финансовый контроль и новый хозяйственный механизм [Текст] / И. А. Белобжецкий. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 256 с.



3. Білуха М. Т. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит: Підручник. [Текст] / М. Т. Білуха, М. Г. Дмитренко, Т. В. Микитенко [За ред. засл. Діяча науки і техн. України, д.е.н., проф. М. Т. Білухи. – Вид. друге перероб. і доп. – К. : Українська академія оригінальних ідей, 2006. – 888 с.

4. Бутинець Ф. Ф. Контроль і ревізія. Підручник. [Текст] / Ф. Ф. Бутинець, С. В. Бардаш, Н. М. Малюга, Н. І. Петренко. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 512 с.

5. Дікань Л. В. Державний аудит. Конспект лекцій для студентів спеціальності 8.050106 усіх форм навчання. [Текст] / Л. В. Дікань. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. – 88 с. (Укр. мов.)

6. Житомирська міська рада [Електронний ресурс] : Офіційний веб-сайт – Режим доступу : <http://zt-rada.gov.ua> (дата звернення 26.10.16) – Назва з екрана.

7. Ілюстративний матеріал з навчальної дисципліни «Контроль і ревізія фінансових операцій» для студентів напряму підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» денної форми навчання [Текст] / укл. Н. В. Синюгіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 28 с. (Укр. мов.)

8. Корнеєв М. В. Сутність та роль державного фінансового контролю на місцевому рівні [Текст] / М. В. Корнеєв. // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». Вип. 5(2), 2011. – С. 125-128.

9. Магурчак Т. П. Фінансовий контроль як функція системи управління [Текст] / Т. П. Магурчак // «Молодий вчений» – 2014. – № 11 (14). – С. 70-75.

10. Про аудиторську діяльність № 3125 від 22.04.1993 р. [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу: [www.portal.rada.gov.ua](http://www.portal.rada.gov.ua) (дата звернення 11.09.16) – Назва з екрана.

### Список літератури до розділу 2

#### П. 2.1.

1. Агросектор України привлек в 2015 году почти 1 млрд. дол. США инвестиций [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://biz.liga.net/ekonomika>

## Список літератури

---

2. Варяниченко О. В. Формування інноваційних кластерів в Україні як інструмент розвитку та конкурентоздатності [Текст] / О. В. Варяниченко. // Наук. вісн. НГУ. – 2011. – № 3. – С. 118-121.

3. Євчук Л. А. Окремі аспекти управління інвестиційними ресурсами підприємств аграрного сектора [Текст] / Л. А. Євчук. // Агросвіт. – 2011. – № 15. – С. 2-4.

4. Інвестиційний інтерес до України зростає [Текст] // Агробізнес сьогодні. – 2012. – № 22. – С. 8.

5. Кластерна організація аграріїв: зволікати не можна об'єднуватися. [Електронний ресурс] // Газета «Агробізнес сьогодні» – 2015. – № 19 (314). - Режим доступу : <http://www.agro-business.com.ua>

6. Концепція Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року від 30 грудня 2015 р. № 1437. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [phttp://zakon3.rada.gov.ua](http://zakon3.rada.gov.ua).

7. Латинін М. А. Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки [Електронний ресурс]. / М. А. Латинін, Ю. О. Ульянченко. – Режим доступу : [www.kbuara.kharkov.ua/e-book/2./01.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/2./01.pdf)

8. Макеєва О. Агросектор України – мекка для інвесторів [Текст] / О. Макеєва. // Земельний інвестиційний вісник України. – 2012. – № 6. – С. 21-28.

9. Погрішук Б. В. Організаційно-економічні умови функціонування зернопродуктового підкомплексу України: аспекти оптимізації [Текст] / Б. В. Погрішук. // АгроСвіт. – 2010. – № 4. – С. 13-17.

10. Саблук П. Т. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості аграрної економіки [Текст] / П. Т. Саблук, М. Ф. Кропивко. // Економіка АПК. – 2010. – № 1. – С. 3-12.

11. Стратегія розвитку Полтавської області на період до 2020 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.adm-pl.gov.ua>

## Список літератури

12. Тернопільський В. Україна – це гаряча точка розвитку аграрної промисловості [Текст] / В. Тернопільський, Є. Мазур. // Агробізнес сьогодні. – 2012. – № 10. – С. 14-16.

13. Ткаченко В. Г. Кластеры в системе аграрного производства: сущность и значение в реализации инновационной политики государства [Текст] / В. Г. Ткаченко, В. И. Богачёв. // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2. – С. 183-184.

14. Чупайленко А. А. Розширення функцій інноваційних кластерів в Україні [Текст] / А. А. Чупайленко, В. Ю. Бєро. // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – 2013. – № 5. – С. 9-16.

15. Форми взаємодії держави та бізнесу в аграрній сфері України: інституційний аспект [Електронний ресурс] // Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>

### П. 2.2.

1. Тваринництво України: стат. збірник за 2015 р. / Державна служба статистики України. – К., 2016. – 211 с.

2. Експорт свинини снизился в 13 раз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroportal.ua>

3. Свиноводство Украины находится на грани катастрофы [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://korrespondent.net/business/economics>

4. Взгляд изнутри: свинокомплекс [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://latifundist.com/spetsproekt>

5. Свинарство і технологія виробництва свинини: [Підруч.] / [В. І. Герасимов, В. П. Рибалко, Л. М. Цицюрський та ін.]. – Х. : Еспада, 2003. – 448 с.

6. Дмитрук Б. П. Виробничий цикл у галузі свинарства: національний та світовий досвід: монографія / Б. П. Дмитрук, Л. В. Клименко. – К. : ЗАТ «Нічлава», 2006. – 200 с.

## Список літератури

7. Підтереба О. І. Збалансованість раціонів – запорука прибутковості свинарства / О. І. Підтереба, С. Ю. Смилов. // Свинарство. – 2010. – Вип. 58. – С. 90-94.

8. Сычѐва Л. В. Кормление свиней: учебное пособие / Л. В. Сычѐва. – Пермь : ИПЦ «Прокрость», 2014. – 149 с.

9. Підтереба О. І. Комп'ютерна програма «Раціон для різновікового свинопоголів'я» / О. І. Підтереба, С. Ю. Смилов. // Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 19.05.2008 № 24491.

10. Довідник поживності кормів / [М. М. Карпусь, С. І. Карпович, А. В. Малієнко та ін.]; за ред. М. М. Карпуся. – К. : Урожай, 1988. – 400 с.

11. Рекомендації з нормованої годівлі свиней / [Г. О. Богданов, Є. В. Руденко, В. М. Кандиба та ін.]; за ред.: Є. В. Руденка, Г. О. Богданова, В. М. Кандиби; М-во агрополітики та продовольства України, НААН України, Ін-т тваринництва. – К. : Аграрна наука, 2012. – 111 с.

### П. 2.3.

1. Калініченко О. В. Методичні засади оцінки енергетичної ефективності виробництва продукції рослинництва / О. В. Калініченко. // Облік і фінанси. – 2016. – № 2 (72). – С. 150-155.

2. Калініченко О. В. Економіка підприємства. Практикум : [Навч. посіб.] / О. В. Калініченко, О. Д. Плотник. – К. : Кондор, 2012. – 600 с.

### П. 2.4.

1. Дивнич А. В. Вплив дестабілізаційних чинників під час здійснення експертної грошової оцінки вартості земель сільськогосподарського призначення [Електронний ресурс] / А. В. Дивнич, Д. І. Статівка. // Криміналістичний вісник. – 2015. – № 2. – С. 145-150. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/krvis\\_2015\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/krvis_2015_2_22).

2. Драпіковський О. І. Оцінка нерухомості / О. І. Драпіковський, І. Б. Іванова, Ю. В. Крумеліс. – К. : СІК Груп Україна, 2015. – 424 с.

## Список літератури

---

3. Закон України «Про внесення змін до розділу X «Перехідні положення» Земельного кодексу України щодо продовження заборони відчуження сільськогосподарських земель» від 10.11.2015 № 767-VIII [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/767-19>.

4. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.

5. Індекс продовольчих цін ФАО [Електронний ресурс] // Веб-сайт Продовольчої і сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй. – Режим доступу : <http://www.fao.org> (дата звернення 01.08.2016).

6. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: [Монограф.] / В. Р. Кігель. – К. : ЦУЛ, 2003. – 202 с.

7. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua>.

8. Мартинюк М. П. У нас є завдання запустити ринковий механізм, увести землю в економічний обіг і наситити частину галузей кредитним ресурсом [Електронний ресурс]. / М. П. Мартинюк. // Дзеркало тижня. – 2016. – 18 березня. – Режим доступу : <http://gazeta.dt.ua>.

9. Рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах (1990-2015) [Електронний ресурс] // Веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 01.08.2016).

10. Сільське господарство України за 2014 р.: статистичний збірник [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

11. Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо соціального захисту селян – власників земельних ділянок та земельних часток (паїв)» від 2 лютого 2002 року № 92/2002 [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.

12. Markowitz H. M. Portfolio Selection / H. M. Markowitz // Journal of Finance. – 1952. – № 7. – P. 77-91.

### Список літератури до розділу 3

#### П. 3.1.

1. Серченко К. Технологічна компетентність державних службовців: поняття та сутність / Катерина Серченко. // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2014. – Вип. 4 (23). – С. 170-180.

2. Про надання адміністративних послуг : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI (редакція станом на 26.11.2016 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>

3. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В. П. Тимошука. – К. : ФОП Москаленко О. М. – 392 с.

4. Костыгин Д. Вечно молодой: Антон Макаренко как управленец XXI века [Электронный ресурс] / Дмитрий Костыгин // Forbes. – 2015. – Режим доступа : <http://www.forbes.ru> – Название с экрана (25.09.2015 г.).

5. Хосин Канри [Электронный ресурс] // WikiPro : Отраслевая база данных. – Режим доступа : [http://www.wikipro.ru/index.php/Хосин\\_Канри](http://www.wikipro.ru/index.php/Хосин_Канри).

6. Хосин Канри один из подходов японского менеджмента качества [Электронный ресурс] // KINSMARK. Управляющий Центр Международной Гильдии Лидеров Перемен : официальный сайт. – Режим доступа : <http://www.kinsmark.com>.

7. Гарцбургская модель управления [Электронный ресурс] // HR-менеджмент : Ведущий портал о кадровом

## Список літератури

менеджменте : [сайт]. – Режим доступа : <http://hrm.ru/garzburgskaja-model-rukovodstva>.

8. Клестова-Надеева Е. Корпоративный университет – основные проблемы и тенденции / Екатерина Клестова-Надеева. // HR-Journal. Работа с персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-journal.ru>.

9. Диденко П. Почему Вам нужно знать что такое Scrum [Электронный ресурс] / Пётр Диденко. – Режим доступа : <https://lifehacker.ru/2016/05/24/chto-takoe-scrum>.

10. Анненко О. Кайзен – управляем по-японски [Электронный ресурс] / Ольга Анненко // Тренинги в Украине : [портал]. – Режим доступа : <http://www.training.com.ua>.

11. Макаренко А. С. Педагогическая поэма [Текст] / А. С. Макаренко; под ред. Н. А. Мясникова, Н. В. Игнатова. – М. : Просвещение, 1981. – 368 с.

### П. 3.2.

1. Мельник Н. Б. Цілі диверсифікації виробництва в сільському господарстві на пореформеному етапі його розвитку / Н. Б. Мельник. // Актуальні проблеми розвитку регіону: наук. зб. – Івано-Франківськ. – 2008. – Вип. 4. – Т. 2 – С. 282-286.

2. Германюк Н. В. Диверсифікація виробничої діяльності в аграрній сфері / Н. В. Германюк. // Економіка АПК. – 2010. – № 5. – С. 28-31.

3. Минковская М. В. Диверсификация производства: теоретические и практические аспекты / М. В. Минковская. // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Сер. : Економічна. – 2000 – № 19. – С. 150-159.

4. Предко І. Ю. Сутність диверсифікації та її види / І. Ю. Предко. // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2009. – В 7 т. – т. IV. – С. 886-891.

5. Степаненко Н. І. Диверсифікація та спеціалізація як стратегічні орієнтації підприємства / Н. І. Степаненко. //

## Список літератури

---

Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / За ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ : Вид-во ЛАНУ, 2004. – № 37 (49). – С. 254-258.

6. Чаговець О. В. Основні мотиви та цілі диверсифікації в сільському господарстві / О. В. Чаговець. // Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва: Серія «Економічні науки». – № 11. – Харків: ХНАУ ім. В. В. Докучаєва, 2013. – С. 290-295.

7. Шепіцен А. О. Стратегія диверсифікації як основа формування конкурентоспроможності аграрної продукції / А. О. Шепіцен. // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2003. – № 3. – С. 256-259.

8. Василенька Н. І. Диверсифікація виробничої діяльності сільського населення Львівської області / Н. І. Василенька. // Економіка АПК. – 2010. – № 3. – С. 84-90.

9. Кривуля П. В. Качественные уровни диверсификации хозяйственной деятельности, организационной структуры, номенклатуры продукции, продукта и услуг / В. П. Кривуля, В. В. Дёмина, В. М. Ватулин. // Економіка, менеджмент, підприємництво. – 2011. – № 23(II). – С. 201-210.

10. Бурляй О. Л. Передумови диверсифікації виробництва у сільськогосподарських підприємствах / О. Л. Бурляй, М. А. Коротеев. // Зб. наук. праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. – Вінниця, 2013. – Вип.4 ( 81). – Ч. 2. – С. 55-63.

11. Мельник Н. Б. Особливості диверсифікації виробництва в сільському господарстві на пореформеному етапі його розвитку / Н. Б. Мельник. // Вісник Прикарпатського університету. – 2018. – Вип. 6. – С. 134-141.

12. Доценко Г. О. Особливості ефективної стратегії диверсифікації / Г. О. Доценко. // Вісник СНАУ, Серія «Економіка та менеджмент». – 2004. – № 8. – С. 209-213.

13. Ткачук В. І. Формування та реалізація стратегії



## Список літератури

диверсифікації аграрних підприємств / В. І. Ткачук. // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2011. – № 1. – С. 57-62.

14. Жулина Е. Г. Диверсификация деятельности предприятий / Е. Г. Жулина, Т. Л. Мягкова, О. Б. Кацуба. – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2006. – 176 с.

15. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємництва: монографія / В. І. Ткачук. – Житомир : ЖНЕУ. – 2011. – 268 с.

16. Чаговец О. В. Вплив держави на розвиток земельних відносин / О. В. Чаговец. // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства : Економічні науки. – Харків : ХНТУСГ. – 2010. – Вип. 104. – С. 382-388.

17. Дереза В. М. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: [Монограф.] / В. М. Дереза. – Дніпропетровськ : НГУ, 2010. – 123 с.

18. Пірятінська І. В. Методи здійснення диверсифікації підприємств / І. В. Пірятінська, О. В. Чаговец. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємств в умовах світової економічної інтеграції». Тези доповідей. Частина 1. – Харків : ХНУБА, 2012. – С. 112-114.

19. Немченко Г. Диверсификация производства: цели и направления деятельности / Г. Немченко, С. Донецкая, К. Дьяконов. // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 107-113.

20. Пірятінська І. В. Шляхи реалізації диверсифікації підприємств / І. В. Пірятінська, О. В. Чаговец. // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств». Тези доповідей. Частина 2. – Харків : ХНУБА, 2013. – С. 191-193.

## Список літератури

21. Петрова Н. О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва, як шлях формування конкурентоспроможності підприємств АПК / Н. О. Петрова // Вісник СНАУ. – 2009. – Випуск 4. – С. 129-134.
22. Комліченко О. О. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як основа підвищення конкурентоспроможності / О. О. Комліченко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://www.rusnauka.com>.
23. Мулярчук В. М. Методика оцінки ефективності диверсифікації роздрібною торгівлі на селі / В. М. Мулярчук, Л. М. Мулярчук. // Наукові студії. Терноп. комерц. ін-т. – Тернопіль : Терноп. комерц. ін-т, 2011. – Вип. 10. – С. 108-118.
24. Ткачук В. І. Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний аспект / В. І. Ткачук // Економіка АПК. – 2009. – № 4. – С. 129-132.
25. Чаговець О. В. Методи диверсифікації сільськогосподарських підприємств / О. В. Чаговець. // Матеріали підсумкової наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів і здобувачів ХНАУ. 22-25 січня 2013р. – Ч. I / ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. – Х. : ХНАУ, 2013. – С. 402-404.

### Список літератури до розділу 4

#### П. 4.1.

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Лепейко Т. І. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств / Т. І. Лепейко, Т. О. Доценко. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 1. – С. 73-78.
3. Матвійчук А. В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості

банкрутства підприємств / А. В. Матвійчук. // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці: науково-аналітичний журнал / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. А. В. Матвійчук. – 2013. – № 2. – С. 71-118.

4. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [Навч. посіб.] / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 412 с.

5. Altman E. Z-Score Models' application to Italian companies subject to extraordinary administration / E. Altman, A. Danovi, A. Falini // *Bancaria*. –2013. – № 4. – Р. 24-37.

6. Taffler R. Forecasting Company Failure in the UK Using Discriminant Analysis and Financial Ratio Data / R. Taffler // *Journal of the Royal Statistical Society*. – 1982. – Vol. 145, № 3. – Р. 342-358.

### П. 4.2.

1. Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

2. Збрицька Т. Роль мотивації у менеджменті персоналу / Т. Збрицька, Г. Савченко. // *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер. «Економічні науки»*. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 220-224.

3. Кибанов А. Я. Управление персоналом: энциклопед. словарь / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

4. Киенко Т. С. Институциональный анализ мотивации труда в социальной работе в современной России: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. соц. наук [Электронный ресурс] / Т. С. Киенко. – Режим доступу : <http://library.sfedu.ru>.

5. Назарова Г. Економічні аспекти стимулювання праці в ринкових умовах / Г. Назарова. // *Вісн. ХНАУ. Сер. «Економічні науки»*. – 2010. – № 11. – С. 15-20.

6. Познанська А. Аналіз упровадження систем стимулювання керівництва: вітчизняний та зарубіжний

## Список літератури

---

досвід / А. Познанська. // Вісн. СумДУ. Сер. «Економіка». – Суми. – 2011. – № 1. – С. 158-164.

7. Політична економія: [Навч. посіб.] / К. Кривенко, В. Савчук, О. Беляєв та ін.; За заг. ред. К. Кривенка. – К. : КНЕУ, 2005. – 508 с.

8. Поліщук П. Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством / П. Поліщук. // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Сер. «Економічні науки». – 2011. – № 2. – Т. 1. – С. 85-87.

9. Пономарьова М. Мотивація та матеріальне стимулювання праці як джерела розвитку і реалізації інноваційної стратегії підприємства / М. Пономарьова. // Наук. вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Сер. «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес». – К. : ВЦ НУБіП України, 2011. – Вип. 168. – Ч. 3. – С. 184-188.

10. Розмір мінімальної заробітної плати [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://consultant.parus.ua>

11. Рябоконт В. Кадри села : проблеми формування і закріплення / В. Рябоконт. // Економіка АПК. – № 5. – 2010. – С. 115-118.

12. Савчук Т. Економічна сутність продуктивності праці в сільському господарстві та деякі фактори її зростання / Т. Савчук. // Сталий розвиток економіки. Економіка та управління підприємствами: всеукр. наук.-вироб. журн. – 2011. – № 1. – С. 74-76.

13. Статистика України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

14. Шпикуляк О. Мотивація праці в аграрних формуваннях / О. Шпикуляк. // Теорія і практика розвитку корпоративного сектора економіки України в контексті цілей тисячоліття та світової глобалізації: матер. міжнар. форуму. У 2 ч. – К. : Вид. дім «Корпорація», 2004. – С. 107-114.

15. Экономическая теория: [Учеб.] / Под общ. ред. акад. В. И. Видяпина, А. И. Добрынина, Г. П. Журавлевой, Л. С. Тарасевича. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 714 с. – (Серия «Высшее образование»).

### П. 4.3.

1. Богацька Н. М. Аналіз витрат торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Богацька, В. О. Килимчук. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com> – Назва з екрана.

2. Дем'яненко С. І. Менеджмент виробничих витрат у сільському господарстві: [Навч посіб.] [Текст] / С. І. Дем'яненко. – К. : КНЕУ, 1998. – 264 с.

3. Контролінг : [Навч. посіб.] / Швиданеко Г. О., Лаврененко В. В., Дерев'янюк О. Г., Приходько Л. М. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2009. – 264 с.

4. Моссаковський В. Концепція побудови управління витратами у сільськогосподарських підприємствах / В. Моссаковський. // Бухгалтерський облік і аудит: Науково-практичний журнал. – 2009. – № 6. – С. 143-147.

5. Нагорнюк О. П. Формування виробничих витрат в галузі тваринництва в умовах нестійкої цінової кон'юнктури ринку / О. П. Нагорнюк. // Сталий розвиток економіки. – 2014. – № 3. – С. 201-206.

6. Остапенко Т. М. Економічна сутність управління витратами [Текст] / Т. М. Остапенко. // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2013. – № 2. – С. 85-91.

7. Партин Г. О. Управління витратами підприємства : концептуальні засади, методи та інструментарій : [Монограф.] / Г. О. Партин. – К. : УБС НБУ, 2008. – 219 с.

8. Проскурня С. С. Методичні аспекти управління витратами на підприємствах [Текст] / С. С. Проскурня,

## Список літератури

Н. А. Голуб. // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2013. – № 10 (4). – С. 156-160.

9. Ростовська Г. В. Концепції управління витратами [Текст] / Г. В. Ростовська. // Вісник ДНУ, Сер. В: Економіка і право. – 2010. – Вип. 1. – С. 284-287.

10. Турило А. М. Управління витратами підприємства: [Навч. посіб.] [Текст] / А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, А. А. Турило – К. : Центр учбової літератури, 2006. – 120 с.

### П. 4.4.

1. Гальчинський А. С. Україна: стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки / за ред. А. С. Гальчинський. – К. : Видво НІСД, 2007. – 328 с.

2. Євчук Л. А. Проблеми ринку молокопродуктів / Л. А. Євчук. // Економіка АПК. – 2002. – № 12.

3. Ільчук М. М. Виробництво молока та ринок молочних продуктів / М. М. Ільчук. – К. : Аграрна наука, 2001. – 217 с.

4. Калінчик В. М. Ринкова еволюція розвитку молокопереробного під комплексу України / В. М. Калінчик. // Агробізнес сьогодні. – 2005. – № 18. – С. 22.

5. Касянчук В. Проблеми безпечності української молочної продукції / В. Касянчук. // Продукты & Ингредиенты. – 2008. – № 5. – С. 54-56.

6. Павличенко М. Г. Ринок молока в Україні та перспективи для різних категорій господарств / М. Г. Павличенко. // Молочна промисловість. – 2011. – № 5. – С. 18-20.

7. Петрович О. Не дождётеся! Украинская молочная индустрия сдаваться не собирается / О. Петрович. // Продукты питания. – 2005. – № 12. – С. 10-18.

8. Про молоко та молочні продукти: Закон України від 24.06.04, № 1870- VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

9. Савицька В. Актуальні проблеми розвитку ринку молока і молочних продуктів / В. Савицька. // Економіка АПК. – 2002. – № 11. – С. 102-138.

10. Чабан Г. В. Молочна промисловість: стан, проблеми і перспективи / Г. В. Чабан. // Економіка АПК. – 2003. – № 5. – С. 51-56.

### Список літератури до розділу 5

#### П. 5.1.

1. Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.dist-cons.ru>

2. Hussey D. E. How to Manage Organisational Change : [Электронный ресурс] / David E. Hussey. – London: Kogan Page Limited, 2000. – 153 с. – Режим доступа : <https://books.google.com.ua>

3. Битрикс24 бесплатная система управления задачами и проектами. [Электронный ресурс] // Офіційний сайт. – Режим доступа : <https://www.bitrix24.ua>

4. Bussiness Studio: система бизнес-моделирования. [Электронный ресурс] // Офіційний сайт. – Режим доступа : <http://www.businessstudio.ru>

5. KPI Examples and Templates. Klipfolio. [Электронный ресурс] // Офіційний сайт. – Режим доступа : <https://www.klipfolio.com>

6. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы : [Учеб. пособ.] / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.

#### П. 5.2.

1. Анненков И. С. Построение системы знаний в современных предпринимательских структурах : [Автореф. диссер. на соиск. уч. ст. д.э.н.] / Анненков И. С. – Волгоград, 2014. – 20 с.

## Список літератури

---

2. Ахтеров А. В. Управление знаниями в организации : [Учеб. пособ. для студ. спец. 080505 «Управ. персоналом»] / Ахтеров А. В., Лезина О. В., Федоров И. В. – М. : МАДИ, 2010. – 143 с.

3. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал [Электронный ресурс] // helib.ru [сайт]. – Режим доступа : [http://thelib.ru/books/a\\_l\\_gaponenko/znaniyami\\_kak\\_prevratit\\_znaniya\\_v\\_kapital-read.html](http://thelib.ru/books/a_l_gaponenko/znaniyami_kak_prevratit_znaniya_v_kapital-read.html). – Название с титул. экрана. (дата обращения 20.12.2016).

4. Вікіпедія : Вільна Енциклопедія [Електронний ресурс] // [сайт]. – Режим доступа : <https://uk.wikipedia.org> – Название с титул. экрана. (дата звернення 20.12.2016).

5. Глобальный инновационный индекс 2014 г. : [Электронный ресурс] // wipo.int [сайт]. Режим доступа : <http://www.wipo.int/pressroom/ru> – Название с титул. экрана. (дата обращения 20.12.2016).

6. Глобальный индекс инноваций. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2016 (последняя редакция: 30.10.2016). URL: <http://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info>. Название с титул. экрана. (дата обращения 20.12.2016).

7. Данные, информация и знания. Основы экономической информатики : [Электронный ресурс] // Данные, информация и знания [сайт]. – Режим доступа : <http://www.lessons-tva.info/edu/e-inf1/inf1-1-2.html>. – Название с титул. экрана (дата обращения 20.12.2016).

8. Дзалбо В. Системы управления знаниями. Назначение и архитектура : [Электронный ресурс] / В. Дзалбо. // [сайт]. – Режим доступа : <http://www.dzalbo.com/study/no.pdf>.

9. Клейнер Г. Знания об управлении знаниями : [Электронный ресурс] / Г. Клейнер. // [сайт]. – Режим



## Список літератури

---

доступа : <http://kleiner.ru> – Название с титул. экрана. (дата обращения 20.12.2016).

10. Клепко С. Ф. Наукова робота управління знаннями : [Навч. посіб.] / С. Ф. Клепко. – Полтава : ПОШПО, 2005. – 201 с.

11. Малафійк І. В. Дидактика : [Навч. посіб.] / І. В. Малафійк. – К. : Кондор, 2009. – 406 с.

12. Макаров В. Л. Микроэкономика знаний : [Учеб. пособ.] / В. Л. Макаров, Г. Б. Клейнер. – Отд. обществ. наук РАН, Центр, экон.-мат. ин-т. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 204 с.

13. Мильнер Б. З. Управление знаниями : Эволюция и революция в организации : [Учеб. пособ.] / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2003. – 177 с.

14. Nomura назвал главные риски 2017 года : По материалам Admiral\_markets [Электронный ресурс.] // Название с титул. экрана (дата обращения 20.12.2016).

15. Просвирина И. И. Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы : [Электрон. версия журнала «Финансовый менеджмент»] / И. И. Просвирина. [сайт]. – Режим доступа : <http://www.finman.ru/>. – Название с титул. экрана (дата обращения 20.12.2016).

16. Создание организационного совершенства : [Электронный ресурс] // [сайт]. – Режим доступа : <http://mail.asms.ru/kompet/2008/harrington.pdf>.

17. Спасти будущее: первый рейтинг инновационных компаний Украины : [Электронный ресурс] // Журнал FORBES – 2016. – № 5. – Режим доступа : <http://forbes.net.ua> – Название с титул. экрана. (дата обращения 20.12.2016).

18. Тощенко Ж. Т. Тезаурус соціології : [Тематич. слов.-довід.] / Під ред. Ж. Т. Тощенко. – М. : ЮНИТИ–ДАНА. – 487 с.

## Список літератури

---

19. Трофимова Л. А. Управление знаниями : [Учеб. пособ.] / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 77 с.
20. Федулова Л. І. Економіка знань: [Підруч.] / Л. І. Федулова. – К. : Інститут економіки прогнозування, 2009. – 600 с.
21. Харингтон Дж. Совершенство управления знаниями / пер. с англ. В. Н. Загребельного; под. науч. ред. В. В. Брагина. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 192 с.
22. Швеция отказывается от наличных денег – будет ли эксперимент успешным : По материалам Blog Imena.UA [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://www.imena.ua> – Название с титул. экрана. (дата обращения 20.12.2016).
23. Foresight 2020: economic, corporate and industry trends // The Economist Business Intelligence Unit, 2006. – URL: [http://www.eiu.com/site\\_info.asp?info\\_name](http://www.eiu.com/site_info.asp?info_name)

### II. 5.3.

1. Васильева О. І. Підготовка вищого корпусу державних службовців: світовий досвід / О. І. Васильева, Ю. В. Давидова. // Інвестиції : практика та досвід – 2011.– № 5. – С. 77-79.
2. Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять / М. С. Головань // Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології. – 2011 р. – № 8. – С. 224-233.
3. Про вищу освіту : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua> – Назва з екрану. (дата звернення 10.10.2016).
4. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя. // Интернет-журнал

## Список літератури

---

«Эйдос». – 2006. – Режим доступу: <http://www.eidos.ru> – Назва з екрану. (дата звернення 08.10.2016).

5. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании. Авторская версия / И. А. Зимняя. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 40 с.

6. Колісніченко Н. М. Управлінські компетенції високопосадовців розвинених країн / Н. М. Колісніченко. // Бюрократ: Інформаційний бюлетень. – № 15-16 (92-93). – Від 29.08.2009. – С. 4-5.

7. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : «К.І.С.», 2004. – 112 с.

8. Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Постанова Кабінету міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua> – Назва з екрану (дата звернення 10.10.2016).

9. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Проект станом на червень 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua> – Назва з екрану (дата звернення 10.10.2016).

10. Психологія розвитку ключових професійних компетенцій державних службовців: [Навч.-метод. посіб.] – Суми, 2009. – 43 с.

11. Словник Української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/kompetencija/>. – Назва з екрану (дата звернення 10.10.2016).

12. Полтавський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних

## Список літератури

---

підприємств, установ і організацій [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://crk.adm-pl.gov.ua> – Назва з екрану (дата звернення 10.10.2016).

13. Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа : <http://www.wardhowell.com>. – Название с экрана (дата обращения 25.03.2015).

14. Хуторской А. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования / А. Хуторской. // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58-64.

**КОЛЕКТИВ АВТОРІВ**  
(відомості за абеткою)

**Гладка Вікторія Вікторівна** – здобувач кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії.

**Дивнич Анатолій Володимирович** – судовий експерт Полтавського науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України, здобувач кафедри маркетингу Полтавської державної аграрної академії.

**Дивнич Ольга Дмитрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Полтавської державної аграрної академії.

**Калініченко Олександр Володимирович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства Полтавської державної аграрної академії.

**Коваленко Вікторія Олександрівна** – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії.

**Лесюк Альна Станіславівна** – аспірант кафедри фінансів і кредиту Полтавської державної аграрної академії.

**Лозинська Тамара Миколаївна** – професор, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії.

**Малюченко Катерина Олегівна** – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії.

**Мирна Ольга Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії.

**Нагула Роман Олександрович** – аспірант кафедри економіки підприємства Полтавської державної аграрної академії.

**Несен Анна Володимирівна** – аспірант кафедри економічної теорії Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва.

**Пасемко Галина Павлівна** – професор, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри економічної теорії Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва.

**Сазонова Тетяна Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії.

**Самойлик Юлія Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри економіки підприємства Полтавської державної аграрної академії.

**Сердюк Ольга Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри

публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії.

**Статівка Дмитро Ігорович** – головний судовий експерт Полтавського науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України.

**Тернова Тетяна Іванівна** – кандидат технічних наук, доцент кафедри технічної кібернетики Херсонського національного технічного університету.

**Чаговець Олена Володимирівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економічної теорії Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва.

**Шульженко Ірина Вадимівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії.

**Шупта Ірина Миколаївна** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Полтавської державної аграрної академії.

**Щетініна Тетяна Олексіївна** – кандидат історичних наук, доцент кафедри підприємництва і права Полтавської державної аграрної академії.

**Наукове видання**  
**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ**  
**РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЗМІН**

*За загальною та науковою редакцією*  
*доктора наук з державного управління, професора*  
*Т. М. Лозинської*

Підписано до друку 16.05.2017 р. Формат 60x90/16  
Папір офсетний. Друк – ризографія. Умовн. друк. арк. 8,6  
Гарнітура Times New Roman.  
Наклад 300 примірників. Зам. № 3017

Надруковано у ФОП Гаража М.Ф.  
Свідоцтво серія В01 № 414919 від 20.01.2003 р.  
36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20-Б  
**ISBN 978-966-2989-71-7**

**У 67** **Управління соціально-економічним розвитком**  
**в умовах змін** : монографія / [за заг. ред. д. держ.  
упр., професора Т. М. Лозинської]; Полтавська  
державна аграрна академія. – Полтава : ФОП  
Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. – 264 с.

У колективній монографії висвітлено теоретико-методологічні ідеї управління соціально-економічного розвитку, наукові підходи до вирішення проблем сталого соціально-економічного розвитку на локальному, регіональному та глобальному рівнях, практичні рекомендації щодо збалансованої реалізації всіх компонент управління соціально-економічним розвитком. Думки, висновки й рекомендації належать авторам цього видання і не обов'язково відображають погляди ПДАА. Для управлінців, науковців, усіх, хто цікавиться проблемами управління соціально-економічним розвитком.

**УДК 65.014.1:330.341:316.42(049.3)**  
**ББК 65.050**