



О.С. ТЕЛЕТОВ,
Н.Є. ЛЕТУНОВСЬКА,
М.В. ПРОВОЗІН

СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ТЕРИТОРІЙ

МОНОГРАФІЯ

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

О.С. ТЕЛЕТОВ,
Н.Є. ЛЕТУНОВСЬКА,
М.В. ПРОВОЗІН

СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ТЕРИТОРІЙ

МОНОГРАФІЯ

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора О.С. Телетова

Рекомендовано до друку вченою радою Сумського державного університету (протокол № 1 від 29 серпня 2019 р.)

Рецензенти:

С.М. Ілляшенко — доктор економічних наук, професор, доктор хабілітований, Економіко-гуманітарний університет (м. Бельсько-Бяла, Польща);

Л.І. Михайлова — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції Сумського національного аграрного університету;

П.А. Орлов — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і маркетингу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця.

Телетов О.С.

Т-31 Соціальна інфраструктура сучасних підприємств і територій : монографія / О.С. Телетов, Н.Є. Летуновська, М.В. Провозін ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.С. Телетова. — Суми : Триторія, 2019. — 240 с.

ISBN 978–966–97936–1–4

У монографії розглянуто деякі аспекти соціальних проблем, які виникли у країнах із трансформаційною економікою в умовах світових глобалізаційних процесів. Зокрема це стосується й України, що намагається найближчим часом спочатку стабілізувати, а потім покращити свій економічний стан за рахунок соціально-економічного розвитку як промислових підприємств, так і окремих регіонів. З метою заохочення працездатного населення країн пострадянського простору працювати безпосередньо в своїй країні розглянуто питання створення об'єднаних територіальних громад, кластеризації територій та деяких галузей, налагодження партнерських стосунків між суб'єктами економічної діяльності та місцевою владою. Авторами досліджено стан реальної економіки в Україні, запропоновано науково-методичні підходи оцінювання потенціалу та розроблено стратегії управління об'єктами соціальної інфраструктури промислових підприємств. Викладений доробок колективу авторів допоможе підняти престиж роботи як на вітчизняних промислових підприємствах, так й у складі об'єднаних територіальних громад.

Для ТОП-менеджерів державних структур, керівників об'єднаних територіальних громад і промислових підприємств, науковців, викладачів, аспірантів, студентів економічних і деяких інших спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 330.34:658.114:005.21

ББК 65.9(4Укр)–31

Телетов О. С., Летуновська Н. Є., Провозін М. В., 2019 р. ©

ISBN 978–966–97936–1–4

ТОВ «Триторія», 2019 р. ©

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Частина 1 УКРАЇНА В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ	8
Розділ 1 УКРАЇНА ТА СВІТ У ХХІ СТОЛІТТІ	9
1.1. Нова якість у розвитку людства	9
1.2. Деякі соціально-економічні показники України в сучасному світі	12
1.3. Експорт робочої сили як основна перешкода для сталого розвитку	20
1.4. Порівняння соціально-демографічних показників деяких країн світу	23
Розділ 2 ВАДИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ	27
2.1. Проблеми першого етапу створення об'єднаних територіальних громад	27
2.2. З історії територіального поділу України	32
2.3. Умови ефективного проведення адміністративно-територіальної реформи та децентралізації управління країною	36
2.4. Сільська громада як основа створення об'єднаних територіальних громад	40
Розділ 3 ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ	46
3.1. Опис сучасного організаційно-економічного стану територій України	46
3.2. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності регіонів	50
3.3. Подолання наслідків світової глобалізації в Україні	55
Список використаної літератури	58

Частина 2 СТАН РЕАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МІСЦЕВУ ІНФРАСТРУКТУРУ	61
Розділ 4 СОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СПІЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	62
4.1. Соціальні аспекти в політиці суб'єктів господарювання.....	62
4.2. Реалізація соціальних ініціатив у деяких державах.....	66
Розділ 5 СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У РАМКАХ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ	78
5.1. Історичний розвиток інфраструктури міст.....	78
5.2. Соціальний об'єкт і промислове підприємство.....	81
5.3. Партнерські стосунки у створенні об'єктів інфраструктури міст....	87
Розділ 6 ПРОМИСЛОВІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРУКТУРИ РЕГІОНУ	92
6.1. Вплив технологічних укладів на структуру регіонів.....	92
6.2. Стан реального сектора економіки сучасної України.....	97
6.3. Потреба підприємств у працівниках за видами економічної діяльності.....	101
6.4. Дослідження інфраструктури підприємств в Україні. Технопарки як науково-практична складова розвитку регіонів країни.....	106
Список використаної літератури.....	110
Частина 3 СОЦІАЛЬНА СФЕРА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	115
Розділ 7 ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	116
7.1. Деякі соціальні показники громадян України.....	116
7.2. Управління соціальною діяльністю підприємств.....	124
7.3. Дослідження соціальної інфраструктури промислового підприємства як об'єкта управління.....	134
7.4. Особливості соціальної інфраструктури підприємств.....	138
Розділ 8 АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ СОЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	152
8.1. Світові тенденції.....	152
8.2. Досвід українських підприємств.....	161
Розділ 9 РОЗВИТОК ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ	173
9.1. Визначення значущості окремих об'єктів соціальної сфери промислових підприємств.....	173
9.2. Оцінювання потенціалу соціальної інфраструктури промислових підприємств.....	189
9.3. Розроблення науково-методичного підходу до оцінювання потенціалу закладів соціального призначення промислового підприємства.....	192
9.4. Стратегії управління об'єктами соціальної інфраструктури промислових підприємств.....	210
9.5. Формування комплексу інструментів забезпечення ефективності діяльності об'єктів соціальної сфери промислового підприємства ...	213
Список використаної літератури.....	229

ВСТУП

Останнім часом тільки ледачій не пропонує Україні не торгувати за безцінь сировиною, матеріалами, а експортувати більше виробничо-технічної продукції, складних товарів широкого вжитку тощо. Після різкого погіршення економічного стану нашої країни з 2014 року важко зрозуміти, як найближчим часом це здійснити. Навпаки, останні події лише віддаляють ці можливості. Найбільш працездатні та найбільш кваліфіковані 30-50-річні працівники все більше від'їжджають на заробітки в інші країни (тільки в Росії та Польщі таких нараховується кілька мільйонів), підтримуючи їх економіки на найбільш важких та нерідко некваліфікованих роботах. Безумовно, цьому сприяє зменшення кількості робочих місць та зниження заробітків більше ніж утричі. Поновити обсяги випуску та надати людям необхідну заробітну плату завдання надважке.

Але існують й інші нині забуті чинники, що значною мірою були присутніми за радянських часів, а в деяких розвинутих європейських країнах, Японії тощо все більше впливають на мотивацію людей найманої праці. Це стан інфраструктури міст, можливість відпочити влітку, комфортність пересування тим чи іншим видом транспорту та т. ін. Безумовно, ці питання для покращення соціально-економічного стану в державі є вторинними, але не другорядними. Тут важливим є налагодження стратегічного партнерства між підприємствами, владою та людьми на чотирьох рівнях: місцевому або рівні територіальних громад, територіальному, регіональному та на рівні країни в цілому. Таке партнерство має базуватися на спільних соціально-економічних інтересах влади, громадських організацій та відповідних суб'єктів господарювання у сфері управління та розвитку соціальної інфраструктури промислових підприємств, об'єднаних територіальних громад (ОТГ), міст та регіонів України.

Зазначено, що керівники промислових підприємств недооцінюють практичну значущість стратегічного управління соціальною підсистемою суб'єктів господарювання, а недостатнє розроблення та ігнорування методологічних аспектів цього процесу призводить до того, що ухвалені рішення щодо розвитку соціальної сфери спираються на методи аналогій та інтуїції, і не завжди науково обгрунтовані. Інтуїтивні рішення, що приймаються керівниками,

базуються на суб'єктивному уявленні про соціальні проблеми і власному відчутті того, що їх вибір єдино правильний. Більшість керівників промислових підприємств України ігнорують процес розроблення стратегічних орієнтирів розвитку соціальної сфери підприємств, пояснюючи це відсутністю актуальності, браком часу і фінансових ресурсів. Запропоновано авторський підхід щодо визначення ефективності соціальної інфраструктури промислового підприємства.

Аналіз ефективності в сфері управління соціальними об'єктами промислового підприємства має базуватися як на показниках економічної та ринкової ефективності, так і на мотиваційних та соціальних показниках. Перспективами досліджень у сфері інфраструктури промислових підприємств є розроблення ефективної системи управління потенціалом відомчих соціальних об'єктів з урахуванням мотивації працівників суб'єктів господарювання, яким належать ці об'єкти, та реальних потреб регіону в даних закладах інфраструктури.

Найбільш ефективною формою взаємодії держави та підприємства у сфері управління місцевими соціальними установами в умовах розвитку сучасної України є соціальне партнерство, що являє собою узгодження інтересів підприємств, у першу чергу, містоутворюючих, органів місцевого самоврядування та населення. При цьому важливо враховувати вигоди для всіх зацікавлених сторін – підприємства (етап його розвитку, мету його соціальної політики, особливості діяльності, що особливо актуально при ухваленні рішень місцевих органів влади щодо заходів підтримки суб'єкта господарювання), персоналу підприємства, місцевого самоврядування та місцевої громади.

До монографії за загальною редакцією доктора економічних наук, професора Телетова О.С. увійшли матеріали його власних та наукових досліджень його учнів, відображені в дисертаційній роботі кандидата економічних наук Летуновської Н.Є. «Управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств», звітах за результатами досліджень за ініціативною науковою тематикою «Дослідження маркетингового середовища та інфраструктури промислових підприємств», № ДР 0112U008149 і «Застосування маркетингу та інноватики в різних сферах діяльності», № ДР 0116U006359.

Розділ 1

УКРАЇНА ТА СВІТ У XXI СТОЛІТТІ

1.1. Нова якість у розвитку людства

Частина 1

УКРАЇНА В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ

Останнім часом світ бурхливо розвивається. За кілька років людство проходить шлях, який раніше проходило сотнями років, а в минулому столітті – десятиріччями [21; 24; 29]. Славнозвісне *політика* (древньогрецькою – *πολιτιη*) [16] – пов’язана з стосунками між суспільними групами діяльність, що є продовженням *економіки* (древньогрецькою – *οικονομικη*) [16] – сукупності громадських стосунків у сфері виробництва й розподілу продукції вже не може обійтися без *соціології* (латиною – *societas*) [16] – закономірностях про масову поведінку як окремих громадських груп, так і суспільства в цілому (*наприклад, уже практично неможливо примусити той чи інший народ жити в умовах, які йому не до вподоби: так вірмени, яких у Нагорному Карабасі близько 98% ніколи не погодяться жити у ворожій для них, з іншою світовою релігією країні, якої взагалі до 20-х років минулого століття не існувало, а хочуть жити разом із докорінним народом. У більш спірній аналогічній ситуації виявилися «південні» осетини і косовари (читай албанці), але так звана «світова спільнота» не визнала перших і визнала других самостійною державою. Чому існують такі подвійні стандарти цілком зрозуміло, але пояснення цього виходить за межі мети і завдань даного дослідження*), а з початку XIX століття й без демографії (древньогрецькою – *δημος + γραφω*) [16] – науки про народонаселення (*так, неконтрольована еміграція до Європи представників інших народів, а то й рас внаслідок нестерпних умов життя, перенаселення, просто бажання жити на досить непоганій соціальній допомозі, а не «заробляти на життя» взагалі незабаром може докорінно змінити основні закони розвитку людства*).

У своєму інтерв’ю академік Російської Академії Наук В.В. Іванов узагальнюючи світовий досвід зокрема зазначає, що останні 30 років вчених серйозно турбує ймовірність загибелі людства «... я досить часто і абсолютно реально бачу загрозу, але не бачу

самого кінця, не бачу апокаліпсис. Можливо, я його і не повинен бачити. Але я бачу розвиток і бачу, що на якійсь відстані є загроза». Наука відразу за декількома джерелами «повідомляє», що за космічними, екологічними та біологічними даними вплив на планету Земля відбувався приблизно п'ять разів і кожен раз приблизно на 90% знищувалося все живе, а те що залишилося починало рухатися в іншому напрямку. Після знищення динозаврів розвитку в напрямку великих ящурів не відбулося, а як віддалений результат з'явилися примати, а потім – люди. Наука не має достатньої кількості об'єктивних даних про те, як виникла людина. Можливі елементарні впливи з космосу (наприклад, метеорити), атомна війна (усе більше і більше країн мають ядерну зброю, а відмовилася від неї лише Україна, прим. авт.), голод, який усе більше і більше супроводжує населення Африки, різке пропорційне зменшення білої раси (на жінку дітородного віку на Україні припадає 1,15 дітей, у Європі – 1,38, а в мусульманських країнах – 4,0(!), а обмежувати народжуваність їм забороняє найпотужніша та найрозповсюдженіша в світі релігія. При цьому, що вже китайців нараховується близько 1,5 млрд чол., а мешканців Індії – більше 1,3 млрд чол., прим. авт.). Кожен з цих пунктів допускає можливе формулювання й можливість боротьби з ним.

Для зменшення ядерного зараження, всесвітнього голоду, збільшення кількості населення, вичерпання енергетичних ресурсів тощо, які ще в 60-ті роки сформулював пресловутий «Римський клуб», групи експертів ООН з 1994 року намагаються розробити ті чи інші альтернативні шляхи розвитку. Наприклад, щодо використання енергоресурсів ще Д. Менделєєв застерігав, що «спалювати нафту є злочином», потім, приблизно через півстоліття зазначалося, зокрема академіком С. Капіцею (С. Капиця, В. Іванов були скоріше радянськими вченими, ніж російськими, прим. авт.), що корисних копалин залишилося приблизно на 50 років тощо. У той час на це ніхто не звернув серйозної уваги, як і на нещодавно надруковані за доповідями на міжнародних науково-практичних конференціях статті [27; 30]. Зараз італійці обурюються, що на «Римський клуб» ніхто всерйоз не звертає уваги, хоч вони не одержували зовнішньої інформації, а розраховували на «комп'ютерах» кінець історії. В умовах інформаційного суспільства може настати час, коли закінчаться джерела електроенергії, і більшість комп'ютерної інформації втратиться. Сьогодні цивілізація найкрихітша за всю історію людства, і можуть не залишитися навіть наддомовинні камені, які збереглися від деяких стародавніх.

Російський вчений-математик М. Громов, який дав світові до 50 років життя висловив думку, що в людства залишився один маленький шанс – якщо воно (людство) переорієнтується з корисного на цікаве. Існує думка, що це вже відбувалося з людством не один, а кілька разів. Зараз накопичується досить багато даних, які говорять про те, що були спроби «зсунути» черговий напрямок розвитку людства. Людство починає розуміти загрози й реагувати на них. В умовах, коли темпи технічного розвитку надвеликі, а організаційні – досить слабкі, усе більша й більша кількість людей починає розуміти, що загальний спокій і комфорт набагато важливіший за непомірне накопичення капіталів. Усе більша кількість європейців хоче споживати й використовувати результати цивілізації саме зараз, не відкладаючи «на потім», а на потім відкладають створення сім'ї, народження дітей тощо (магометанська та африканська цивілізація, навпаки теж хочуть здебільшого споживати, але накопичень унаслідок багатолітньої колоніальної залежності від країн так званого «золотого мільярду», неконтрольованої народжуваності тощо в них немає, прим. авт.). «Думається, що людство має шанси чогось досягти, коли воно переключиться на серйозні речі від дрібниць, якими займається поки що» [12]. Крім цього, по-перше, складається враження, що старі підходи в політиці й економіці вичерпані, а нових не знайдено. Населення практично кожної країни світу не задоволене своїм життям і вже не хоче ні чекати, ні терпіти. Такий стан суспільства неможливо описати мовою практичної *economics*. По-друге, глобалізація економіки, з одного боку, дала більші можливості у задоволенні потреб споживачів, але з іншого – породила такі потреби, що існує думка – для їх реалізації «потрібно вісім таких планет як Земля», а можливості нарощувати споживання через обмеженість ресурсів, демографічних, екологічних проблем тощо світ не має. По-третє, певна кількість вчених та фахівців-практиків у розвинутих країнах світу вважають, що сучасні інформаційні соціальні мережі та безособистісні комунікації, ставши, значною мірою, товаром, живуть своїм окремим життям, створюючи ілюзії реалізації мрій, свободи та в решті решт започатковуючи штучну ілюзію життя [21].

Хоч відомий вислів Ф. Достоєвського «Краса спасе світ» існує півтора століття, краса є однією з унікальних властивостей *homo sapiens* й після хельсінкських домовленостей 1974 року нарешті з'явилася можливість спрямувати розвиток людства «на добро», він (вислів) все не реалізується й не відбудеться, якщо людство не перейде в іншу якість.

Порівняння виробництва деяких видів промислової продукції у 1990 р. та 2018 р. (складено авторами за даними [5; 11; 18; 30])

	Рік виробництва	
	1990	2018
Видобуток вугілля, млн тон	152	33
Видобуток залізної руди, млн тон	105	165
Виплавка сталі, млн тон	50	21
Випуск пасажирських літаків, шт.	250	3
Випуск вантажних автомобілів, тис. шт.	30	0,132
Випуск легкових автомобілів, тис. шт.	153	5,7
Випуск тракторів, тис. шт.	106	3,3*

*Дані за 2017 р.

Якщо кожна людина зрозуміє, яке значення має кожна людина й жити потрібно заради інших (дітей, коханої людини, близьких, друзів, колег по роботі, сусідів тощо), а не самого себе, то все більше приділятиме уваги соціальним питанням, інфраструктурі міста, стану навколишнього середовища тощо (наприклад, на сьогодні у вісьмимільярдному світі продуктів виробляється в півтора рази більше, ніж людині необхідно для комфортного життя, тобто в півтора рази збільшуються обсяги тари, упаковки та т. ін., що забруднюють нашу планету. У цей самий час майже вісімсот мільйонів населення (10%) голодує), не дивлячись на те, які економічні негаразди нас з вами постійно спіткають.

1.2. Деякі соціально-економічні показники України в сучасному світі

У будь-який період історії існує так звана крапка неповернення. Ми звикли для підрахунку часу століттями скоріше за все через те, що через 100 років немає жодного живого свідка, який міг би передати дух подій, що відбулися в нього на очах. У теперішній час і штурм Зимового Палацу в 1917 році, і розстріл на площі Тяньаньмень у Китаї в 1989 р., і пальба по російському Білому Дому в 1993 р., і Майдан – 2004 р. та, навіть, Майдан – 2014 р. в Україні – уже історія. Результати цих подій ми бачимо на власні очі: Китай стає першою економікою світу; у Росії затверджується монархічний капіталізм; а Україна, яка в 1991 році могла піти за соціалістичним шляхом розвитку, а в 2004 р. – за капіталістичним, у 2014 році (сподіваємось, не назавжди) обрала зворотній шлях: *соціалізм* → *капіталізм* → *феодалізм* → *руїна* → *релігійні війни* → *міжусобиця*. Зараз за формою управління Україна саме феодальна, що підтверджують й відповідні соціально-економічні процеси (хижацький вивіз сировини закордон, гастарбайтери на роботах в «Європейській імперії», останні місця за основними світовими рейтингами та показниками та т. ін.). Тобто усього за чверть століття з 8-ї економіки світу й кращого рейтингу після розпаду СРСР [22].

Порівняємо економічні показники по ще нещодавно провідних промислових галузях України, табл. 1.1.

У цілому ж частка машинобудування в структурі ВВП економіки України зменшилася більше ніж у п'ять разів (з 31% до 6%), що й підтверджує подана таблиця.

Одним із способів покращання економічного становища сучасних підприємств є створення технопарків. Таким вітчизняним підприємством, що відповідає ознакам технопарку, є компанія «Selmi» (Сумські електронні мікроскопи – Sumy Electron Microscopes), яке розпочало свою виробничу діяльність у 1959 році як завод електронних мікроскопів та електроавтоматики. Цей суб'єкт господарювання був орієнтований більшою мірою на одиничний та дрібносерійний випуск приладів для наукових досліджень і наукоємного технологічного обладнання [17]. За часів СРСР це було обумовлено фактичними потребами матеріального забезпечення науково-технічного прогресу Радянського Союзу, країн Східної Європи, деяких країн Центральної Азії, Індокитаю, Африки та Південної Америки. Для створення такого виробництва у м. Сумах існували об'єктивні передумови: наявність потужних машинобудівних підприємств та потенційна забезпеченість як місцевими кваліфікованими кадрами, так і молодими фахівцями з Москви, Ленінграда, Києва та Харкова. Після здобуття Україною незалежності багато економічних зв'язків були безповоротно розірвані. Уже без централізованої підтримки з боку держави підприємству довелося самостійно здійснювати пошук нових партнерів. За загального зменшення обсягу виробництва все більший відсоток продукції підприємство почало поставляти на експорт. Компанія намагалася проводити зовнішньоекономічну діяльність як із країнами колишнього СРСР, так і з такими компаніями, як Hitachi (Японія), Самеса

(Франція), Carl Zeiss (Німеччина), а також з іншими партнерами зі США, Європи, Республіки Корея та Ізраїлю. Але на сьогодні підприємство не лише не змогло наблизитися до тих обсягів виробництва, які воно мало за часів СРСР, а й практично припинило виробництво взагалі. І це, незважаючи на те, що компанія «Selmi» мала універсальне обладнання та власний науково-дослідний інститут, що зумовлює широкий спектр застосування виробленої продукції в різних сферах діяльності людини, а саме: мікро- та наноелектроніка, літако- та ракетобудування, нафтохімічна та газова промисловість, ядерна енергетика, металургія, оптика тощо. Крім безпосередньої функції виробництва продукції, «Selmi» здатне розробляти конструкторсько-технологічну документацію для серійного виробництва приладів та інших виробів за технічними завданнями замовників, здійснювати модернізацію раніше виготовленої продукції, деталей, вузлів і пристроїв за окремими замовленнями та налагоджувальні роботи й навчання персоналу замовників, сервісну підтримку раніше поставленої продукції, послуги із сертифікації продукції тощо. Отже, підприємство «Selmi» має потужну виробничу базу та науково-дослідний інститут, що дає можливість виробляти різноманітну продукцію (зокрема. за унікальними технічними завданнями замовників) для різних сфер застосування. Частина виробничих та невиробничих площ, якими володіє підприємство, наразі не використовується ні під виробництво, ні під дослідні роботи. Створення такої інноваційної інфраструктури як технопарк має на меті розвиток регіональної науково-технічної та інноваційної діяльності, сприяння ефективному та раціональному використанню наявного виробничо-наукового потенціалу, використання матеріально-технічної бази для комерціалізації результатів наукових досліджень та їх упровадження на вітчизняному та зарубіжних ринках [27]. На жаль, на практиці, таке поступове перетворення одного з колишніх лідерів вітчизняного приладобудування виявилось не здійсненим. Так, за розповіддю останнього начальника інструментального цеху, що впродовж 50 років готував найскладніше обладнання підготовки виробництва, було запропоновано виготовлення на замовлення потенційного підприємства-партнера 100 нових штамів. При розрахунку сукупних витрат воно виявилось не вигідним (не рентабельним) й на той час ще працююче керівництво ВО «Selmi» замість того, щоб шукати вирішення питання або шляхом налагодження можливих партнерських стосунків, або визначення підходів до організації майбутнього технопарку, просто відмовилося від такого замовлення. З

низки таких «невигідних» пропозицій й склався несприятливий підсумок: ВО «Selmi» практично припинило своє існування.

Але багато розвинутих європейських країн, хоч і не мають такої промисловості, живуть досить заможнo й ВВП та ціни, що сплачує населення за так звані комунальні послуги є сталими. Прикро, що в Україні, скоріше навпаки, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння деяких макро- та мікроекономічних показників

Економічний показник	2014 р.	2017 р.
ВВП (млрд дол.)	183	93
Зовнішній борг (млрд дол.)	300	1233
Ціна електроенергії (коп/кВт-год)	29	90
Кількість громадян за межею бідності (%)	12	60
Ціна гарячої води (грн/м ³)	25,1	83,1
Холодна вода (грн/ м ³)	3,18	13,79
Стік води (грн/ м ³)	2,91	32,91
Ціна газу (грн/ м ³)	1,1	6,8
Квартплата (грн/ м ²)	2,41	5,85
Середній рахунок за послуги ЖКГ у гривнях за трикімнатну квартиру 72 м ²	1000	3500
Валокордин (комбінований лікарський препарат) за 20 пігулок (грн)	12	46

Можливо високі ціни тому що українці не вміють заощаджувати кошти, і вислів колишнього міністра соціальної політики А. Реві: «Працюють мало, їдять багато, по квартирі ходять у трусах» справді має місце? Дані табл. 1.3 спростовують і це твердження.

Таблиця 1.3

Температура в помешканнях різних країн у холодну пору року

Середньодобова температура	У градусах Цельсія
Японія	+10
Велика Британія	+15
Нідерланди	+16
Італія, Німеччина, Франція	+17
Данія, Іспанія, Чехія, Україна	+18
Угорщина	+19
Румунія, США	+20
Росія	+25

Отже, тут ми наочно наблизилися до Європи, хоч середньодобова температура у 2019 році за приблизно однакової зовнішньої температури в квартирах, сусідніх з нами російських областей – 25° С, а в наших – 18° С (за радянських часів цей показник був приблизно однаковим в усіх колишніх республіках і становив ті ж самі +25° С).

В Україні на охорону здоров'я витрачається близько 3% бюджету. Для порівняння витрати бюджету на охорону здоров'я в США становлять – 14%, Західній Європі – 10-11%, Ізраїлі – 8%. Ці життєво необхідні показники позначаються на здоров'ї людей та призводять до різкого зменшення населення, хоч за цим показником наша країна не єдина, а перебуває серед групи європейських країн, що у другій половині ХХ століття (ще 30 років тому) належали до так званого «соціалістичного табору», і прогноз на наступні 30 років – невтішний, табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Прогноз змін кількості населення деяких країн Східної Європи

Назва країни	Населення у млн чол. по роках		Зміни кількості населення у відсотках
	2017	2050	
Болгарія	7,08	5,42	-23
Молдова	4,04	3,29	-19
Україна*	44,22	36,42	-18
Хорватія	4,19	3,46	-17
Литва	2,89	2,41	-17
Румунія	19,68	16,40	-17
Сербія	8,79	7,45	-15
Польща	38,17	32,39	-15
Угорщина	9,72	8,28	-15

* Це найбільш оптимістичний прогноз, бо наведено максимальну кількість людей, що може бути в умовах багаторічного не перепису населення в Україні. За іншими версіями на 1.01.2019 в Україні проживає від 35 до 24 млн чол.

Такий песимістичний прогноз складається з двох чинників – постійна міграція працездатного населення переважно до країн Західної Європи та 1,38 дитини, що в Європі припадає на жінку дітородного віку. Поки що важко спрогнозувати, яким чином можна змінити цю тенденцію, коли за показниками Україна вже належить до країн третього рівня розвитку (у другій половині ХХ століття такі країни називалися «країнами третього світу»), табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняння ВВП країн трьох рівнів розвитку за один рік (період з 1.07.2016 по 30.06.2017)

Назва країни	ВВП в млрд дол.	ВВП в дол. на душу населення
<i>Країни першого рівня розвитку</i>		
США	18 986	58 323*
Японія	4 947	39 065
Німеччина	3 478	42 121
Велика Британія	2 535	38 407
Франція	2 452	36 516
Італія	1 845	30 466
Канада	1 572	42 940
Південна Корея	1 472	28 607
Австралія	1 324	54 153
Іспанія	1 242	26 733
<i>Країни другого рівня розвитку</i>		
Китай	11 508	8 315
Бразилія	2 002	9 565
Росія	1 461	10 130
Мексика	1 088	8 426
<i>Країни третього рівня розвитку</i>		
Індія	2 335	1 743
Україна	104	2 599

* Необхідно зазначити, що в США не найкращі показники ВВП на душу населення. Так, у Люксембурзі припадає \$ 100 573, у Швейцарії – \$ 79 891, у Норвегії – \$ 70 912 на душу населення

Коли 4 жовтня 1957 року весь світ облетіла звістка про запуск першого в світі штучного супутника Землі саме в Радянському Союзі, у Сполучених Штатах Америки довго не могли збагнути, як так сталося? Через деякий час вони прийшли до висновку, що на освіту в СРСР витрачається на порядок більше коштів, ніж у США. На жаль, українське сьогодення просто жахає, табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняння середньої заробітної плати вчителів
із заробітною платою голови держави

Країна	Річна заробітна плата у дол.		Співвідношення заробітної плати вчителя до заробітної плати президента, %
	президента	вчителя	
Іспанія	84 240	40 752	48
Мексика	244 900	68 343	28
Німеччина	244 000	61 317	25
Нідерланди	204 000	38 973	19
Греція	95 350	17 760	19
Південна Корея	178 000	29 252	16
Франція	202 000	30 651	15
Японія	203 000	27 627	14
Англія	206 000	27 768	13
США	400 000	42 695	11
Австралія	396 000	39 125	10
Росія*	136 000	5 724	4
Україна	149 000	2 980	2

* За радянських часів таке співвідношення дорівнювало англійському; тоді Генеральний секретар ЦК КПРС, посаду якого можна вважати аналогічною посаді президента, одержував 1200 крб. на місяць

З 2014 року в Україні поступово погіршується і супроводжуваний ООН так званий «рейтинг щастя». Уже кілька років поспіль наша держава перебуває в рейтингу щасливих країн світу нижче 130 місця: у 2013 році було 87 місце, у 2014 – 111-е, у 2016 – 123-є, у 2018 – 132-е (сусідами України були Гана – 131 місце і Уганда – 133 місце). А найближчі історичні й територіальні сусіди Росія та Білорусь, займають 49-те та 67-ме місце відповідно. Чи не найвищий рейтинг з показників різних галузей в Україні має освіта – 48-ме місце, але поперше, за рівнем освіти Радянський Союз мав найкращі показники в світі, по-друге, тут, на нашу думку, головним є особа викладача, а в закладах освіти (школах, середніх спеціальних закладах, вищих навчальних закладах тощо) досі працює значна кількість викладачів, що сформувалися як особистості за часів, коли Україна відчувала себе потужною державою, яка здатна випускати космічні ракети (Дніпропетровське виробниче об'єднання «Южмаш»), різноманітні

літаки, принаймні з всесвітньо відомими брендами «АН» (Київське авіаційне підприємство «Авіант») й ТУ (Харківський авіаційний завод), судна від катерів до авіаносців (Миколаївський суднобудівний завод), багатопрофільні види приладів і обладнання від томографів до електронних мікроскопів (Сумське ВО «Електрон», чи не найяскравіший приклад деградації останніми роками), засоби виробництва практично в усіх галузях (хімічного машинобудування Сумського виробничого об'єднання імені М.В. Фрунзе), багато різновидів транспорту (від тракторів Харківського та тепловозів Луганського підприємств до запорізьких «Таврій» й «Волиней» з Луцька). Практично кожне з цих та багатьох інших підприємств на 1 крб. заробітної плати випускали стільки ж подібних за профілем товарів широкого вжитку.

Директор Інституту соціології В.М. Ворона, коментуючи результати проведеного впродовж 2016 року (одного з найнижчих останнім часом, прим. авт.) дослідження, відмітив: «Українське суспільство-2016 – це суспільство тотальної недовіри з перевагою страхів та тривожних очікувань. Порівняно з 2014 роком кількість громадян, хто побоюється зростання цін збільшилося з 63% до 81,1%, лякається безробіття – з 60,3% до 72,7%, холоду в квартирах з 23,75 до 29,4%, голоду з 33,4% до 38,8%. Збільшилося й побоювання міжнародних конфліктів: майже 90% опитуваних погоджуються з твердженням, що в країні може відбутися все, що завгодно, при чому показовим є те, що на фоні внутрішніх негараздів й проблем навіть в умовах війни на Донбасі, страх «нападу зовнішнього ворога» знизився з 60% в 2014 році до 40% у 2018».

Тобто вже в сучасній Україні маємо ситуацію, яка була в Західній Україні, коли вона перебувала в складі Речі Посполитої → Австро-Угорської імперії → Польщі, тобто була найбільш небагатою територією зазначених країн, населення якої виїздило на заробітки по всій Європі, виконуючи найбрудніші, найменш кваліфіковані та найменш оплачувані роботи. Так, у 1938 році, останньому мирному році перед Другою Світовою війною, населення Львова складало 252 тис. чол. З них етнічних українців було 17% (третє місце після поляків та євреїв), з яких вищу освіту мали лише 2%, тобто менше тисячі чол.

Як відомо, у другій половині ХХ-го століття трудомісткі виробництва почали інтенсивно вивозитися до Азії та Латинської Америки. З 2016 року, тобто з часу останньої президентської кампанії в США, ми вперше побачили зворотний процес. Тому сподіватися на значне інвестування української економіки не варто.

1.3. Експорт робочої сили як основна перешкода для сталого розвитку

Економіка сталого розвитку має значну кількість необхідних складових, але основною є трудові ресурси, без яких нічого не зробиш. Навіть у призначеному США і Євросоюзом напрямку розвитку України – аграрному секторі відчувається певна нестача робочих рук. Так, перший заступник міністра аграрної політики й продовольства зазначив, що: «Починаючи з 2000 року кількість зайнятого в АПК населення (з урахуванням рибної та лісної галузей) скоротилося з 4,37 млн чол. до 2,9 млн». Крім того, стан у сфері ІТ-технологій, на яких, як на одному з двох основних напрямків розвитку, останніми роками наполягає українська влада, дещо погіршився.

Куди ж поділися майже півмільйона безробітних, якщо кількість офіційно зареєстрованих безробітних кваліфікованих працівників сільського, рибного та лісного господарства в Україні складало близько 12 тис. чол., або 3,4% від усіх 350 тис. зареєстрованих безробітних. «Не дивлячись на здається невеликий у масштабах країни показник, усередині галузі структура ринку виглядає нездоровою: станом на вересень минулого року в компаніях агросектора було 2 400 вакансій, але лише 700 з них склали профільні аграрні спеціальності». Навіть ці окремо наведені цифри повністю викривляють поняття зайнятості населення в українських реаліях. Спадає на думку, що колишні аграрії через неможливість влаштуватися на роботу за спеціальністю повністю перейшли на натуральне господарство з мінімальним рівнем продуктивності праці, але в це не дуже віряться. Більше віряться в те, що аграрії подалися на заробітки в Росію, Польщу та інші країни Європи, куди з задоволенням їх беруть, нерідко аргументуючи буцімто допомогою біженцям, відмовляючись від сирійських, лівійських та інших афро-азіатських біженців, що останніми роками наводнили майже всю Західну Європу і які, як правило, не хочуть працювати, даючи перевагу життю на соціальній допомозі.

З 90-х років минулого століття традиційним роботодавцем для українців була Російська Федерація. На сьогодні тільки офіційно там працює близько 3 млн українців (неофіційна цифра значно більша). Робота в Росії має низку переваг: по-перше, практично всі українці розуміють російську мову й тому немає складнощів для спілкування;

по-друге, у федеративній країні не ставляться до українців, з якими жили поруч століттями, як до другорядного населення; по-третє, в'їзд для громадян України є поки що безвізовим, при перетині кордону не потрібно підтверджувати наявність коштів тощо.

Основною країною-роботодавцем у західному напрямку для українців є Польща. У Польщі давно не вистачає робочих рук на некваліфікованих виробничих роботах (наприклад, на конвеєрі) на будівництві та в тому ж аграрному секторі. Там середня заробітна плата, хоч й нижча ніж у поляків, але в середньому складає \$ 600, що приблизно вдвічі більше, ніж в Україні. Щорічно в Польщі з'являється додатково 30-35 тис. нових робочих місць переважно через трудову міграцію поляків до Західної Європи. Як правило, українці не конкурують на ринку праці з місцевими мешканцями, бо наймаються на роботи (зокрема сезонні сільськогосподарські роботи), які ті не хочуть виконувати. При чому значна частина трудових мігрантів – люди з вищою освітою. У секторі домашніх послуг місячна заробітна плата складає в середньому 410 євро, на будівництві – 613 євро, у торгівлі – 450 євро. Крім цього, роботодавець часто пропонує працівникам харчування й житло, що значно здешевлює їх проживання в Польщі. За галузями застосування 35% українців працюють у ремонтно-будівельному секторі, 20% – у готельному, ресторанному та гастрономічному бізнесі, 19% – у сільському господарстві. За професією 39% українців є некваліфікованими робітниками, 28% – кваліфікованими робітниками, 22% – спеціалісти, 8% – офісні та адміністративні працівники, 3% – менеджери середньої ланки.

У Чехії, за чи не найменшого останніми роками рівня безробіття в Євросоюзі країною (менше 5%), щорічно майже вдвічі збільшується квота для заробітчан з України. Там навіть існує урядова програма з працевлаштування українців. Спростила працевлаштування і Литва. За словами її прем'єр-міністра «... якщо дивитися на статистику останніх років, то люди потрібних нам професій приїжджають з України ... Ми бачимо той самий процес, що і в Польщі. За нашими даними кілька десятків тисяч українців успішно інтегрувалися до трудового ринку, створюють додану вартість й дозволяють бізнесу розвиватися». Тут слід зазначити, що порівнянн з 1990 роком населення Литви вже скоротилося на чверть в основному за рахунок населення у працездатному віці. Ще до впровадження безвізового режиму для відвідування українцями Євросоюзу в 2017 році Естонія, населення і площа якої менше населення і площі середньої області

України, видала термінові види на проживання для роботи 1 030 українцям, що складає 57% від загальної кількості трудових мігрантів цієї країни. У 2018 році за трудовою візою на роботу терміном до шести місяців на рік в Естонію приїхало 1 500 українців.

Причини працевлаштування за кордоном стануть зрозумілими, коли розглянемо ще дві таблиці. У першій з них (табл. 1.7) за даними організації економічного співробітництва та розвитку порівнюється продуктивність праці Японії та деяких європейських країн. За її рівнем країни входять у три різні групи: високої (Норвегія, Франція, Німеччина, Велика Британія, Японія), середньої (Угорщина, Литва, Польща, Болгарія) та низької продуктивності праці – Україна.

Таблиця 1.7

Продуктивність праці в деяких країнах Європи в 2016 році

Назва країни	У доларах на робочу годину
<i>Високий рівень продуктивності праці</i>	
Норвегія	79,2
Франція	59,95
Німеччина	59,94
Велика Британія	47,93
Японія	41,56
<i>Середній рівень продуктивності праці</i>	
Угорщина	31,12
Литва	29,24
Польща	29,08
Болгарія	21,79
<i>Низький рівень продуктивності праці</i>	
Україна	2,8*

* Заради справедливості необхідно сказати, що співвідношення гривні до долара завжди було заниженим, тому по споживчій вартості потрібно орієнтуватися приблизно на 8-10 грн за \$1, хоч й ця цифра на сьогодні одна з найнижчих у Європі

Сучасний стан України стане ще більш зрозумілим, коли порівняємо середню та мінімальну заробітну плату України та деяких інших раніше не вказаних країн, табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Середньомісячна та мінімальна заробітна плата деяких країн

Назва країни	Середньомісячна заробітна плата, євро	Мінімальна заробітна плата, євро	Середня пенсія, євро
США	4 580	1 192	1 400
Німеччина	2 054	1 498	1 040
Іспанія	1 615	826	2 200
Греція	1 121	684	2 100
Словаччина	1 382	435	400
Україна	200	140	60

Тобто за середньою заробітною платою ще нещодавно «8-ма економіка світу» знаходиться в одній компанії з Афганістаном, Сенегалом, Непалом. Тішить те, що інфраструктуру як регіонів, територій, так і окремих промислових підприємств та установ України остаточно ще не втрачено, існує надія на її поновлення, а значить і на часткове покращання життя сімей працюючих.

1.4. Порівняння соціально-демографічних показників деяких країн світу

Існують й інші цікаві показники, які хоч і не досить чітко, але відтворюють стан справ у тій чи іншій державі й дають змогу прогнозувати ті чи інші перспективи її розвитку в подальшому.

Основні дані демографічних змін на планеті наведено в табл. 1.9-1.12. Необхідно зазначити, що в країнах Європи та Північної Америки населення збільшується швидше за рахунок мігрантів, ніж підвищення народжуваності, збільшення тривалості життя тощо.

Необхідно зауважити, що порівняно з радянськими часами кількість наукових працівників в Україні зменшилася приблизно вчетверо.

Таблиця 1.9

Основні демографічні показники населення світу

Найменування показника	Рівень розвитку		
	Мінімальний	Середній	Максимальний
Зміна кількості населення з 2000 до 2018 р.	Населення Європи підвищилося на 2,1%; Україні зменшилося на 30%	На 3-30% – збільшилося населення Півн. Америки (20,5%), Азії – (21,7%), Півд. Америки – (22, 7%)	Більше 30% – країни Африки – 56,6%, Австралія – 31%
Середній вік населення	15 років – Центральна Африка, Афганістан	У середньому в світі – 32 роки; Україна – 34 роки.	Більше 40 років у більшості країн Європи, у Канаді – 44 роки
Вік матері при народженні першої дитини в європейських країнах	Після 30-ти років в Ірландії, Іспанії, Італії, Португалії, Швейцарії	Від 24 до 30 років (у середньому в 27) – у більшості країн Європи; в Україні – у 25 років	До 24 років лише в Туреччині

Таблиця 1.10

Загальний рівень освіченості та грамотності населення

Показник	Рівень розвитку		
	Мінімальний	Середній	Максимальний
Кількість грамотного населення	До 30% – країни Африки в районі пустелі Сахара	До 30-90% – більшість африканських країн, деякі країни Азії та Південної Америки	Більше 90% – європейські та країни колишнього СРСР, Австралія, Північна Корея, Японія, Україна – 99%
У якому віці діти закінчують навчатися у школі	12 років – деякі країни Африки	13-17 років – більшість країн світу; Україна – у 17 років	До 20 років. Наприклад Данія, Німеччина, Норвегія, Узбекистан та ін.
Кількість вчених на 1 млн населення	Менше 500 осіб. – колишні республіки Югославії, Індія, більшість країн Африки та Південної Америки	Від 500 до 6000 (у середньому 3500) осіб – більшість країн світу, в т. ч. розвинутих; Україна – 1500 чол.	Більше 7000 осіб – Данія

Таблиця 1.11

Витрати ресурсів та рівень забруднення навколишнього середовища

Найменування показника	Рівень розвитку		
	Мінімальний	Середній	Максимальний
Витрачається на рік кіловат-годин електроенергії на одну людину*	До 100 кВт-год – країни центральної Африки	У середньому в світі – 4000 кВт-год; в Україні – 3000 кВт-год	Більше 10 тис. кВт-год – США, Канада, Австралія, Нова Зеландія
Ціна за 1 літр бензину €	Венесуела – 0,01 €	В середньому в світі – 1 €; в Україні – 0,9 €	Більше 1,99 € – Норвегія, Франція
Показник загального забруднення в країні	Велика Британія, Іспанія, Португалія, Франція, Швеція	Канада, Китай, Росія, США; Україна – нижче середнього**	Іран, Лівія, Монголія, Саудівська Аравія, Середня Азія

* Мається на увазі вся електроенергія, а не тільки та, що споживається сім'ями безпосередньо в побуті

** Але це за умови, що промислове виробництво в Україні порівняно з 1990 роком скоротилося в кілька разів

За приблизними підрахунками в Україні в 2018 році зафіксовано 18 доларових мільярдів з урахуванням так званих «підпільних». Найбільші статки в Р. Ахметова – \$ 5,5 млрд, у К. Жеваго – \$ 1,6 млрд, Ю. Косюка – \$ 1,5 млрд, В. Пінчука – \$ 1,4 млрд, Г. Боголюбова – \$ 1,2 млрд, І. Коломойського, В. Новінського – близько 1 млрд. У П. Порошенка, А. Яценюка та деяких інших статки можна оцінити лише приблизно. Існує думка, що така досить «скромна» частка доларових мільярдів й зумовлює низький життєвий рівень багатьох українців. Відомо, що й заробітна плата й доходи простих громадян США більші, ніж мешканців України, тому, що там і найбільша кількість доларових мільярдів й чим більше їх буде серед українців, тим буде кращим життя останніх («коли після майдану 2013-2014 рр. олігархи втратили гроші, не стало їх і в простих українців»). Наведена теза не витримує ніякої критики, бо з табл. 1.12 видно, що й в країнах Балтії, які українська влада презентує за взірць, й у Португалії, куди останнім часом переселилися десятки тисяч українців, й у Білорусі, президента якої більше двох останніх десятиліть звинувачують у тоталітаризмі, люди живуть набагато краще, проте Кіпр, як відомо, високим рівнем основного населення ніколи не відзначався.

Таблиця 1.12
Загальний рівень майнових статків та злочинності

Найменування показника	Рівень розвитку		
	Мінімальний	Середній	Максимальний
Середня заробітна плата	До 300 € більшість країн Африки, деякі країни Азії. Україна близько 300 €	У світі середня заробітна плата – 2000 €	Більше 4000 € середня заробітна плата в Швейцарії
Кількість долларових мільярдерів на 10 млн населення	Немає зовсім – країни Балтії, Балканські країни (окрім Греції), Білорусь, Португалія	У середньому в світі – 5 осіб; в Україні – теж 5	Максимальна кількість (від 20 до 60) – Кіпр, Швейцарія
В'язнів на 100 тис. населення	Менше 50 осіб – Швейцарія	У середньому в світі 300 осіб; Україна – 250 осіб	700 та більше осіб – Росія, США, Таїланд

Підсумовуючи вищенаведене, подамо дані динаміки населення України порівняно з її загальнодержавним боргом, табл. 1.13.

Таблиця 1.13
Кількість населення та зовнішній борг України

Рік спостереження	Кількість населення, млн чол.	Зовнішній борг, млрд дол.
1991	52	0
2000	49	12,5
2010	45	103
2014	42	139
2018	36*	180

*Наведено цифру непрямо презентовану Верховною Радою України у вересні 2019 р.

Дані наведеної таблиці говорять, що без докорінних змін в політичному житті, а також в економічній та соціальній політиці держави, на швидке покращення в загальному стані життя населення сподіватися не варто.

Розділ 2 ВАДИ І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ

2.1. Проблеми першого етапу створення об'єднаних територіальних громад

Вважається, що Європейська Хартія місцевого самоврядування є орієнтиром для України, як і для інших європейських держав. Ця модель формування сучасного демократичного та ефективного врядування базується на принципах місцевої автономії. Україна підписала Європейську Хартію у повному обсязі без застережень і виразила згоду прийняти принципи та стандарти цього документу та дотримуватись їх. Український уряд підписав Хартію і парламент ратифікував її у липні 1997 року. Але майже два десятиріччя місцеве самоврядування було лише на папері і лише різке погіршення загальноекономічного стану країни в 2014 році змусило владу України серйозно замислитися над впровадженням підписаного документу в життя.

На погіршення вищенаведених соціально-економічних показників вплинули й більшість реформ, запроваджуваних в Україні останнім часом, зокрема в освіті, охороні здоров'я, пенсійному забезпеченні. Виключенням є адміністративно-територіальна реформа (створення так званих об'єднаних територіальних громад (ОТГ)), але й тут ще дуже далеко до сталого соціально-економічного розвитку країни.

Реформа системи взаємних стосунків між рівнями влади дає можливість вирішити деякі питання бюджетно-податкової децентралізації та робить відносини між рівнями влади більш прозорими і передбачуваними. Існує безліч невирішених проблем, серед яких можна виділити: низький дохідний потенціал місцевих бюджетів та недоліки існуючого адміністрування податків (досі не прийнято основний закон для децентралізації, в якому податки сплачуватимуться в місцях розташування підприємств, а не в місцях реєстрації, що де-факто скасує можливість деяких великих міст, у тому числі столиці України, мати бюджети в розрахунку на одного

мешканця на порядок вище ніж в середньому по Україні); відсутність податкової автономії регіонів; неадекватна територіально-адміністративна структура (перший досвід об'єднань сільських громад практично виключає добровільність їх здійснення); недоліки системи міжбюджетних трансфертів та обмежений доступ органів місцевої влади до запозичень; занадто централізоване управління видатками.

Власне, після створення перших ОТГ, доходи деяких місцевих бюджетів дійсно підвищилися, наприклад, у 2017 р. вони збільшилися на 25,8%, при чому частки доходів місцевих бюджетів із власних джерел у сукупному бюджеті склали в 2016 р. 22,5%, а в 2017 р. – 21,4%. Що ж стосується фінансової децентралізації, то низка трансферів з державного бюджету в місцевих бюджетах складає 53,3%.

Якщо головним (генеральним, загальним) завданням адміністративної територіальної реформи як регіонів, так і країни в цілому, у відповідності до декларацій президента та уряду України, є вихід якщо не на економічний рівень розвинутих країн, то хоча б на рівень середніх по Європейському Союзу макроекономічних показників (зростання приблизно на порядок), то прогнозована вартість реформ складатиме близько \$ 600 млрд. Якщо виходити з того, що на сьогодні ВВП України ніяк не більший за \$ 100 млрд, а місцеві бюджети не покривають навіть функції нормального виживання: мінімальна зарплата складає \$ 132,6 (\$ 4,4 на добу), а мінімальна пенсія – \$ 48 (\$ 1,5 на добу) за порогу бідності \$ 5,0, то легко зрозуміти, що реформування затягнеться принаймні на кілька десятків років.

Останнім часом словосполучення «сталий розвиток» використовується в багатьох документах, але без розуміння сутності. Замість завдання із проектування «економіки майбутнього» типовою моделлю є одержання дотацій, субвенцій тощо (наприклад, типовим мотивом створення ОТГ у Сумському та Краснопільському районах було: «Ми хочемо приєднатися до вас, вам дадуть гроші»). Подібна модель тільки закріплює відсталість регіону, а не підвищує якість життя людей, як у країнах першого (Німеччина), або другого (Польща) рівня розвитку, що орієнтуються на нові технологічні уклади. Тобто Україна де-факто має модель консервації відсталості, а не модель сталого розвитку.

Значною мірою це відбувається через те, що з 2014 р. Україна перебуває під зовнішнім управлінням, що фактично закріпило так званий «корупційний консенсус» – вертикально інтегровану систему «крадіжок» у переважної більшості населення та з державного

бюджету, коли краде невеличка купка людей: максимально витягують гроші в середнього класу – одержують смішну допомогу \$ 1-3 млрд на рік та ще й під великі відсотки. Для порівняння, у 90-ті роки минулого століття Польща, яку частенько ставлять за взірець, одержала 60-80 мільярдний безкоштовний кредит, а в 2018 р. уже відмовилася від чергового, але вже платного, бо не хоче опинитися під так званім зовнішнім управлінням. Не хоче опинитися під зовнішнім управлінням і Білорусь, куди західна «допомога» лізе із своїми грошима, й теж відмовляється від кабальних кредитів (за словами деяких політиків Білорусь є тоталітарною, але вже давно обігнала Україну і в розвитку промисловості, і в розвитку транзитних шляхів, і в добробуті населення), хоч за початковими умовами перспективи України були відчутно кращими.

Крім зазначеного, безпека будь-якої країни визначається рівномірністю розміщення економічних об'єктів по регіонах країни, й Україна разом з Німеччиною на початок 90-х років минулого століття за цим показником мала одне з провідних місць у Європі. Недарма «Дойче Банк» в 1992 р. виділив Україну з сукупності колишніх республік Радянського Союзу таким чином, табл. 2.1 [22]. Тому природно, що доцільною новацією в межах організації державотворення була інтенсифікація розбудови невеликих українських обласних центрів, особливо тих, що одержали даний статус лише в 1939 р. Прослідкуємо цей процес на прикладі міста Суми, яке з повітового містечка, населення якого ледь перевищувало 60 тисяч мешканців, усього за чотири десятиріччя перетворилося в крупний промисловий центр Північного Сходу України з 307-тисячним населенням в 1990 році й повністю в соціально-економічному розвитку наздогнало сусідні колишні губернські міста Чернігів та Полтаву, більш стародавні та відомі. І якщо так званій за радянських часів флагман вітчизняного машинобудування СМНВО ім. М.В. Фрунзе, що за кращих часів нараховував більше 24 тисяч працюючих, було засновано наприкінці XIX сторіччя як бельгійські майстерні, то й ВО «Хімпром», і заводи порцеляновий та «Центроліт», і завод електронних мікроскопів ім. 50-річчя ВЛКСМ (останнім часом АТ «Selmi») було створено практично з нуля. Останній на кінець 80-х років минулого століття постачав складні прилади для наукових досліджень не тільки для колишніх республік Радянського Союзу, а й у колишні соціалістичні країни та багато країн Азії, Африки, Латинської Америки. Підприємство, що мало 11 наукових напрямків

(відомі зарубіжні фірми-конкуренти максимум три) і щорічно вироблює 10-15 зразків нової техніки, на сьогодні підприємство практично втрачено, а без нього навряд чи можна сподіватися на позитивний сталий розвиток цього інноваційного напрямку діяльності.

Таблиця 2.1

Прогноз торговельно-економічного потенціалу країн зі складу колишнього СРСР за прогнозами «Дойче Банк» у 1992 р.

№	Назва країни	Бали	Місце у рейтингу
Високий торговельно-економічний рівень			
1	Україна	83	1
2	Латвія, Литва, Естонія	77	2-4
3	Росія	72	5
4	Грузія	61	6
Середній торговельно-економічний рівень			
5	Білорусь, Казахстан	55	7-8
6	Молдова	49	9
7	Вірменія, Азербайджан	47	10-11
Низький торговельно-економічний рівень			
8	Узбекистан	32	12
9	Туркменістан	27	13
10	Киргизія	24	14
11	Таджикистан	18	15

На сьогодні ж в умовах значної втрати важкої індустрії, наукового приладобудування, літакобудування, суднобудування, виробництва сільськогосподарських машин і механізмів, військової техніки та інших подібних секторів економіки, і не належності України ні до країн з потужним сировинним продуктом, який дає можливість поступово опанувати ще й певний технічно складний продукт (як, наприклад, Азербайджан та нафтоносні країни Аравійського півострова тощо), ні до країн з великими обсягами товарів широкого вжитку (масового виробництва), що можуть досягти країни за використання дешевої робочої сили (як, наприклад, Китай, так звані країни-тигри тощо), одним з перспективних шляхів сталого розвитку нашої держави в умовах адміністративно-територіальної реформи є самодостатність функціонування ОТГ. Безумовно, на це Міжнародний валютний фонд (МВФ) грошей не дасть, бо економічна незалежність України аж ніяк не входить у плани об'єднаної Європи.

Справа в тому, що МВФ завжди має надлишок грошей, які не знає куди подіти. Відсоткові виплати за кредити такі, що повністю повернути кредити не витримає економіка ніякої країни, тому фінансова залежність країни-реципієнта залишається назавжди, а через кілька років вкладені гроші фактично повертаються МВФ за рахунок значних відсоткових виплат. Як вже зазначалося, нещодавно від кредиту МВФ відмовилася а Польща а також Білорусь, з середньою заробітною платою населення втричі вищою (приблизно такою, яка в Україні була до 2014 р.). Крім цих країн, намагаються не брати кредити Угорщина, Румунія, Росія.

Якщо виходити з головного завдання країни й регіонів – реформування й вихід на рівень економіки розвинутих країн або хоча б на рівень середніх по Європейському Союзу макроекономічних показників (а це зростання на порядок), то за приблизними розрахунками експертна оцінка вартості базових реформ складає \$ 600 млрд. На сьогодні ВВП України близько \$ 104 млрд сукупний бюджет, у тому числі місцеві бюджети (як зазначалося вище, судячи за якістю життя населення з мінімальною заробітною платою в \$ 132,6, або \$ 4,4 на добу, а мінімальною пенсією – \$ 48 або \$ 1,5 на добу за порогів бідності в \$ 5,0 на добу), не перебиває навіть функції нормального виживання, не кажучи вже про виконання стратегії стійкого розвитку). До речі, коли йдеться про реалізацію стратегії стійкого розвитку необхідно розглядати не лише бюджет, але й фінансові потоки країни, регіону, об'єднаної територіальної громади. І як у цих умовах країні потрібно вибудовувати економічну й соціальну політику, як скласти стратегії розвитку й що розуміти під подальшим успіхом поки що маловідомо.

Якщо звернутися до документів із об'єднання територіальних громад (Закон № 157-019 від 05.02.2015 та постанова Кабінету Міністрів України № 214 від 08.04.2015, що затвердили методіку формування самодостатніх об'єднань), то здається можна розкрити сутність його ефективності. Але виявляється, що це не так. За коментарями менеджера з багаторічним стажем роботи кандидата економічних наук В. Борзунова, який вже кілька років на громадських засадах досліджує питання адміністративної територіальної реформи в Україні, у документах містяться істотні недоліки:

- у документа не визначено поняття здатності об'єднання забезпечити необхідний рівень подання адміністративних та соціальних послуг. При цьому на сьогодні більшість районів в областях України є дотаційними;

- ухвалення рішень про об'єднання громад навіть не передбачає техніко-економічний аналіз й потенційні можливості виходу на рівень самодостатності;

- рішення про об'єднання приймаються громадами з подальшим затвердженням перспективного плану Обласною й Верховною Радами; перспективний план, розроблений не громадою, а обласною адміністрацією містить тільки графічну частину й паспорт, тобто ані проекту, ані техніко-економічного обґрунтування не розробляється;

- участь держави у фінансуванні плану здійснюється через субвенції, але в межах бюджету (тобто при фактичному його дефіциті);

- не передбачається розроблення регіонального проекту виходу області на рівень самодостатності з урахуванням реформування й сталого розвитку;

- не розглядаються питання розвитку бізнесу, розроблення інвестиційних проектів, механізмів соціального партнерства влади і бізнесу, стратегії сталого розвитку країни;

- не передбачене розроблення системи управління територіями й нової параметричної системи оцінки ефективності, виходячи з очікуваного рівня життя населення;

- територіальні громади не наділяються статусом юридичної особи;

- не передбачено розроблення дорожньої карти реалізації проекту з визначенням проміжних параметрів за етапами.

Це далеко не повний перелік недоліків, який свідчить, що прийняті документи потребують значних переробок та доопрацювання.

2.2. 3 історії територіального поділу України

З питання адміністративної реформи в Україні, яка присвячена децентралізація управління, зміні територіального її поділу з метою її ефективного подальшого розвитку останнього року, прийнята низка законів і постанов [8; 9], написано достатню кількість наукових та публіцистичних статей, присвячено багато диспутів, конференцій та дискусій, у тому числі дискусія «Реформи з децентралізації: кроки, перспективи, очікування, результати», що відбулася в обласних центрах практично в усіх областях України. На жаль, більшість з них скоріше заплутала вчених, чиновників, громадськість, ніж щось прояснила. Структуру різновидів адміністративно-територіального

устрою (АТУ) України та територіальний прогноз її поділу, відповідно до державного устрою, наведено в табл. 2.2 [25].

Таблиця 2.2
Різновиди адміністративно-територіального устрою України

Найменування періоду історичного розвитку України	Суб'єкти територіального устрою держави			
	Губернії, області	Повіти, райони	Містечка, міста	Волості, сільради, громади
Україна в складі Російської імперії, початок ХХ століття	12	102	160	1 989
Українська Радянська соціалістична республіка в складі СРСР, кінець ХХ ст.	25	490	460	10 279
Україна, 2020-2025 роки, прогноз	24	175	460	1 650

На всіх ієрархічних рівнях влади країн з колишньою плановою економікою тією чи іншою мірою зазначається, що процес переходу від централізованої до децентралізованої моделі управління в державі стає все необхіднішим для забезпечення спроможності побудови ефективної системи територіальної організації влади та економічно сталого розвитку місцевого самоврядування, пріоритетом в діяльності якого має стати підвищення прозорості в управлінні територіальними фінансами та ефективність у їх розподілі та витрачанні в тому числі на соціальні потреби населення. Тобто, процес децентралізації є важливим аспектом у впровадженні реформи бюджетного процесу в органах місцевого самоврядування. Зміни, які внесені до Бюджетного та Податкового кодексів України, насамперед, направлені на посилення ролі місцевих бюджетів та збільшення обсягів їхніх фінансових ресурсів шляхом перерозподілу доходів і видатків між бюджетами різних рівнів.

Успішне впровадження реформи децентралізації залежить як від конкретних виконавців на місцях, так і від громадськості, яка має здійснювати всебічний контроль діяльності державних та місцевих органів влади. З соціально-економічної точки зору в кожній ОТГ мають бути визначені позитивні та негативні аспекти процесу децентралізації та її вплив на подальший економічний розвиток України. Найлегше це зробити застосувавши метод з'ясування та

ліквідації протиріч. Так, основним протиріччям з одного боку є децентралізація, з іншого – об'єднання. У кожному зі створюваних до півтори тисячі сільських і селищних адміністративних утворень існують й інші протиріччя, які мають поступово ліквідуватися. У подальшому відповідно до напрямків розвитку ОТГ може бути проведено укрупнення районів у межах 24 існуючих на сьогодні областей; порівняльні дані наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Альтернатива територіального устрою України

Назва територіального устрою	Кількість поселень	Міська, селищна, сільська ради	Район	Місто обласного підпорядкування	Область
До реформи	27 409	11 517	488	177	24+1
Після реформи	27 409	1 400-1 500		170-180	24+1

Час покаже, чи потрібна Україні федералізація, бо поступово стає все очевиднішим, що де-юре унітарна Україна де-факто є федеративною, а раз так, то виділяться центри земель (Львів – Галичина, Харків – Слобожанщина, Вінниця – Поділля тощо); деякі області можуть бути поєднані та т. ін.

Зрозуміло і те, що децентралізація податкових надходжень до місцевих бюджетів має здійснюватися за рахунок переведення частини податків із загальнодержавних до місцевих, що дозволить досягти самостійності управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні на користь регіону. Тобто, адміністративна реформа дасть можливість збалансувати наявні механізми надання суспільних послуг з існуючими потребами та пріоритетами для місцевих громад, а тому підвищить рівень відповідальності всіх органів місцевого самоврядування за виконання покладених на них функцій. Використання можливих переваг створення ОТГ децентралізації потребує забезпечення таких передумов: урахування економічних критеріїв для чіткого розподілу видаткових зобов'язань між усіма рівнями влади; достатня автономія органів місцевого самоврядування з питань визначення розміру та структури видатків місцевих бюджетів; наявність дієвих механізмів і стимулів відповідальності органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективного надання суспільних благ.

Реформа системи взаємних стосунків між рівнями влади дає можливість вирішити деякі питання бюджетно-податкової децентралізації та робить відносини між рівнями влади більш прозорими та передбачуваними. Існує безліч невирішених проблем, серед яких основними є такі:

1. Низький дохідний потенціал місцевих бюджетів та недоліки існуючого адміністрування податків: досі не прийнято основний закон для децентралізації, у якому податки сплачуватимуться в місцях розташування підприємств, а не в місцях реєстрації, що де-факто скасує можливість деяких великих міст, у тому числі столиці України, мати бюджети в розрахунок на одного мешканця на порядок вище ніж у середньому по Україні, прим. авт. *Наприклад, навіть у цих комфортних для Києва умовах в 2018 році очолювана славнозвісним боксером-важковаговиком В. Кличком кийська мерія додатково одержує з державного бюджету 730 млн грн на ремонт Шулявського мосту.*

2. Відсутність податкової автономії регіонів.

3. Неадекватна територіально-адміністративна структура (об'єднання сільських громад нерідко здійснювалося не добровільно, прим. авт.). *Так, у Сумській області об'єднали в громаду два великих села, Червоне і Сироватку, кожне з яких мало повноцінну десятилітню школу, потужні фермерські господарства, значна кількість працездатного населення традиційно працює в обласному центрі тощо: кожне з них могло б представляти самостійну територіальну громаду.*

4. Недоліки системи міжбюджетних трансфертів та обмежений доступ органів місцевої влади до запозичень.

5. Занадто централізоване управління видатками.

Що стосується політичної складової, то події в Криму та на Донбасі, значне зменшення населення країни до 35 мільйонів, робота за кордоном 7 мільйонів чоловік у найбільш працездатному віці (30-50 років) тощо, привели до того, що в подальшому не виключено зміну територіальних утворень і на рівні областей.

Вибори президента та Верховної Ради України 2019 року підтвердили прогнози, що український електорат проголосував проти закріплення існуючих порядків та висловив зневіру в проведенні пенсійної, медичної, освітньої та інших реформ. Закріплення влади провладних партій не відбулося, а на політичну арену вийшла так звана «третя сила». Усе це залишає надію на «самодостатність» сільських й міських громад та оптимізацію зв'язків між ними, іншу

стратегію реформування й сталого соціально-економічного розвитку як окремих регіонів, так і України в цілому замість статусу «буферної зони» та економічного рівня країни третього, або навіть четвертого рівня, про що йшлося в першому розділі. А за прогнозами світові тенденції в 2020-2030 роках визначатимуть зміщення центра економічного розвитку в бік Азії, завдяки глобальним проектам Китаю та Росії, можливу втрату монополії долара в світі та деякі інші геополітичні та гео економічні чинники.

2.3. Умови ефективного проведення адміністративно-територіальної реформи та децентралізації управління країною

Можливо, такий стан влаштовує населення України? Виявляється, що ні. Почнемо з основного: матеріальної спроможності громадян України утримувати себе і свою сім'ю, бюджет якої відповідно до першого рівня піраміди потреб за А. Маслоу (фізіологічні потреби) складається з трьох основних частин: їжа, одяг і елементарне житло. І якщо на перших можна заощаджувати шляхом використання продуктів харчування без переробки (наприклад, картопля, м'ясо) та продуктів першої переробки (наприклад, борошно, ваговий цукор), меншого відвідування закладів громадського харчування тощо, а на других (одяг) – завдяки славнозвісному *second hand*, то з наданням комунальних послуг набагато складніше. Розглянемо цю конче необхідну для життя людини складову та інші, необхідні для нового територіального устрою в Україні дії.

1. На оплаті *елементарного житла*, або як прийнято це називати, *комунальних послуг* заощадити важко, бо вони належать, як правило, до так званих природних монополій. У табл. 2.4 зазначено, скільки коштують комунальні послуги в країнах Євросоюзу з різним рівнем життя людей та в Україні.

Надання субсидій неплатоспроможним та незахищеним верствам населення проблему не вирішує, бо навантаження знову йде на працююче населення. Виходить, що воно повністю сплачує не тільки так звану «власну комуналку», а ще й поповнює за рахунок своїх податків бюджет, з якого держава сплачує субсидії. Існує думка, що значна частина цих неконтрольованих грошей опиняється в

кишенях державних злодіїв, але цей аспект не розглядається в межах даного дослідження. Вирішення цієї проблеми полягає у зниженні оплати комунальних послуг до оптимального рівня, що одночасно відповідає критерію: максимуму можливої сукупної оплати сім'ями та мінімуму субсидій.

Таблиця 2.4

Порівняльна таблиця плати за комунальні послуги в деяких країнах Європи

Назва країни	Середня заробітна плата, дол.	Комунальні послуги	
		Ціна, дол.	Відсоток від заробітної плати
Україна в складі СРСР	400	12	3
Велика Британія	3065	217	7
Німеччина	2904	223	7,7
Словаччина	1050	179	17
Польща	708	162	23
Греція	420	103	28
Україна	161	92	57

2. Ключові положення децентралізації повинні бути узгоджені з широкими колами громадськості і різними політичними силами, щоб їх зміни при владі під час чергових виборів не призводили до радикальних змін Концепції адміністративної реформи і умов для ведення бізнесу в країні. Для цього за результатами всебічних маркетингових досліджень необхідно з'ясувати загальні тенденції з метою розроблення комплексу стратегічних та тактичних дій з постійної організації вдосконалення ОТГ.

3. Потрібно мати наукове обґрунтування та детальну фінансову оцінку можливих ризиків і вигод для життя населення за результатами адміністративно-територіальної реформи. Децентралізація повинна орієнтуватися на зниження податкового навантаження та тиску на малий і середній бізнес.

4. Потрібно встановити чіткі етапи реалізації реформи із зазначенням відповідних термінів й результатів, що мають бути отримані на кожному з етапів, та відповідальних за їх досягнення осіб за принципом побудови **короткострокової, середньострокової та довгострокової** стратегій розвитку.

5. Необхідно визначити, чим з погляду економічної та соціальної діяльності є кожен об'єкт на території громади. Спільні програми виробничого, торговельного, банківського, соціального маркетингу та маркетингу послуг мають створити необхідну кількість робочих місць для мешканців ОТГ, поліпшити умови для розвитку малого бізнесу, дати можливість нормально працювати вчителям, лікарям та іншим, так званим «бюджетникам» і покращать умови життя незахищеним верствам населення.

Істотно має змінитися й самостійність окремого регіону (області). На сьогодні саме область має розгалужену внутрішню мережу комунікацій, є оригінальною з погляду природних умов (лісова, степова чи гірська зони, морське узбережжя тощо) та охорони середовища (красиві ландшафти, чиста питна вода, свіже повітря та ін.) – тобто важливих складових «якості життя», що належать до компетенції актуального, перспективного напрямку у складі сталого економічного розвитку, рис. 2.1. Тобто на обласному рівні додається ще й комплекс екологічного маркетингу, який сприятиме ефективному розвитку цих регіональних утворень [25].

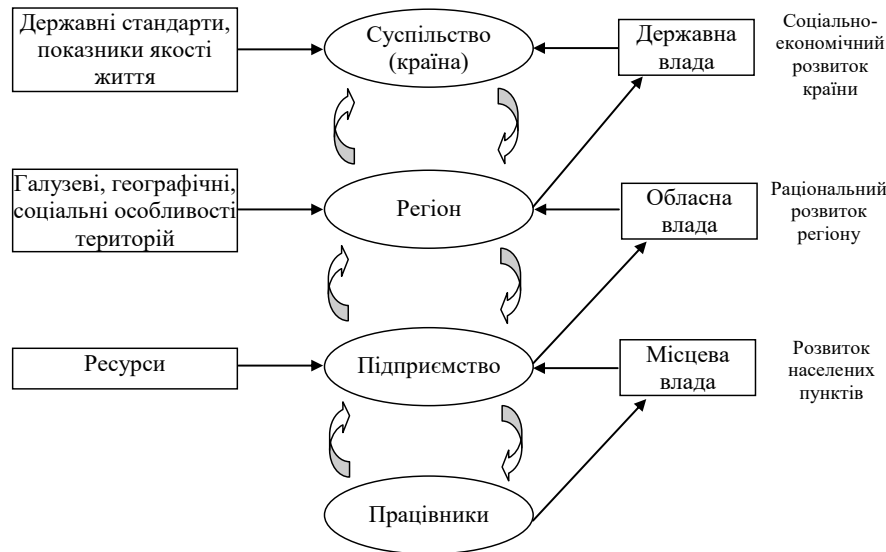


Рис. 2.1. – Схема взаємодії у межах рівнів компетенції центральної влади та місцевого самоврядування

Такий підхід при подальшому реформуванні управління територіями допоможе забезпечити сталий соціально-економічний розвиток країни в цілому. Тому суспільство потребує конкретних дій зі сторони Уряду, проведення реальної, а не формальної реформи органів місцевого самоврядування. Для цього необхідно, *по-перше*, щоб децентралізація проводилась у комплексі з іншими реформами – антикорупційною, бюджетною, податковою, освітньою, медичною, пенсійною (перші результати початку проведення трьох останніх не вселяють оптимізму й фактично нівелюють те позитивне, що зроблено зі створення ОТГ).

По-друге, важливою є чітка відповідність конкретних дій задалегідь розробленим стратегіям, які мають коригуватися по мірі виконання тих чи інших перетворень. Розроблюватися вони мають одночасно. Відповідно типовому сценарію: *короткострокова* на 1-2 роки, *середньострокова* – до 5 років, *довгострокова* – на 10-15 років. Але здебільшого на практиці більш-менш реалізується тільки короткострокова стратегія, а про інші просто забувають. Саме з цієї причини в країні фактично провалилася реструктуризація крупних промислових підприємств. Дії, які потрібно було кропітко проводити впродовж 10-15 років, здійснювали похапцем (стихийно, квапливо, поспіхом), тому й позитивних результатів замало: ефективних підприємств не утворилося, підприємства-гіганти або ледь жевріють, або взагалі припинили роботу, ідея створення технопарків – на практиці не реалізувалася (наприклад, на Сумському заводі електронних мікроскопів ім. 50-річчя ВЛКСМ → з 1984 року ВО «Електрон» → з 1994 року АТ «Селмі», як зазначалося раніше), або просто розпродали чи роздали землю і забудови, що розташовувалися на ній (наприклад, Шосткінське ВО «Свема» чи Сумський пивзавод). Довгострокова ж стратегія, що постійно зазнавала змін під час виконання короткострокових (оперативних стратегій, що виникали під час поступового вдосконалення організації ОТГ) та середньострокових (що повністю завершували певний значний етап у впровадженні територіальної реформи) стратегій, має на меті завершене адміністративне утворення – громаду з достатньою економічною активністю на власній території з гідним рівнем життя населення, що входить до її складу. За ці 10-15 років необхідно створити законодавчу базу, що відповідатиме менталітету та уяві людей про справедливість, забезпечить виконання всіх запропонованих змін, та у якій будуть чітко виписані права кожного

члена громади і його переваги порівняно з представниками інших громад (таке існує в багатьох розвинутих країнах світу, зокрема в США, Німеччині тощо).

По-третє, дії з утворення, укрупнення, удосконалення організації громад не мають бути примусовими: тільки усвідомлена необхідність (добровільність) дасть можливість досягти бажаної мети.

Лише за виконання наведеного вплив адміністративної реформи з децентралізації державного управління та створення об'єднаних територіальних громад на економічний розвиток країни буде позитивним. Додамо, що максимальну ефективність доречно очікувати від створення сільських громад. У містах існують мерії, що об'єднують громадськість окремих міст, якщо ж намагатися створити громаду в межах району, то вона, фактично наслідуючи відповідну районну структуру, буде громіздкою й не вирішуватиме, покладених на неї завдань. Отже, основною одиницею адміністративно-територіальної реформи має бути сільська ОТГ з соціальною складовою, що швидко розвиватиметься. У перспективі кожна сім'я й кожна людина за бажанням зможе отримувати таке ж саме соціальне забезпечення, як і в районному чи обласному центрі.

2.4. Сільська громада як основа створення об'єднаних територіальних громад

З 1991 р. Україна прагне інтегруватися до Європейського Союзу. Поки що в більшості галузей це не зовсім вдається. Чи не єдиним приємним виключенням є аграрна галузь. Чи зможе Україна перетворитися в аграрну супердержаву, як їй останнім часом пророкують на Заході? Для вітчизняного аграрного сектору це під силу, тим більше, що реформа, із створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) повністю цьому сприяє, бо продукція вітчизняного сільського господарства якісна, експортпридатна, конкурентоспроможна, а застосування концепції маркетингу допоможе не тільки більше проникати на європейські ринки, а й призведе до розвитку нових напрямів людської діяльності в сільській місцевості (*наприклад: побудова перероблювальних виробництв, розвиток зеленого туризму, проведення відповідних спортивних*

змагань тощо, що має вагоме соціально-економічне значення для сільських мешканців) [10; 26]. Останнім часом Захід не радить українській владі займатися відродженням вітчизняної промисловості. Але, по-перше, сучасний стан сільського господарства не дає змоги сподіватися на різке подальше покращання, табл. 2.5; по-друге, ще жодна аграрна країна не стала розвинутою за рахунок лише сільського господарства (*наприклад, ще століття тому Аргентина входила в сімку найбільш економічно розвинутих країн світу. З того часу обсяги вироблюваної нею продукції аграрного сектору тільки збільшувалися, але за загальним економічним розвитком порівняно з іншими країнами рейтинг Аргентини все понижується та понижується*); по-третє, країнам Євросоюзу дуже хочеться, щоб Україна експортувала сировину: зерно замість борошна, картоплю замість чіпсів, кругляк замість виробів з дерева тощо, а розвиток ОТГ як раз і має бути спрямованим на максимальну зайнятість людей в сфері переробки та оброблювання; особливо це стосується саме сільських громад.

Таблиця 2.5
Загальний стан експорту продукції аграрного сектора України

Найменування показника, відсотки	Роки спостережень, у відсотках					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Обсяги с/г виробництва	100	113,6	102,8	95,4	92,2	90,1
Експорт продукції тваринництва	100	112,8	93,7	77,2	93,6	91,1
Експорт продукції рослинництва	100	96,3	98,7	84,9	86	83,7
Експорт готових продуктів харчування	100	98,7	88,5	75,1	75,1	73

Одержані українськими виробниками аграрної продукції квоти на сільськогосподарських ринках Євросоюзу аж ніяк не можуть влаштувати як і товаровиробника-аграрія, так і Україну в цілому: традиційній країні-виробнику свинини пропонують продавати баранину, характерну хіба що для Прикарпаття і Закарпаття, український цукор нікому в Європі не потрібен, а на меді та горіхах «далеко не поїдеш» та т. ін. Подібне відбулося, наприклад, у Болгарії, колись квітучій аграрній країні, яку зараз повністю виштовхнуто на економічне узбіччя Європи. Отже, сільськогосподарська громада має наскільки можливо стати виробником готової продукції й за рахунок

знов створеної інфраструктури зробити життя її мешканців максимально комфортним.

Крім суто сільськогосподарських кластерів (зернового, бурякоцукрового, молочного) та кластера свинарства й впорядкування лісового господарства в напрямку переробки відходів лісового господарства та деревообробних підприємств на екологічно чисті паливні елементи, необхідні і забезпечення побутової життєдіяльності регіону – будівництво, ефективне використання енергоресурсів та транспорту, а також функціонування комунального господарства, і вдосконалення соціальної сфери – перспективного плану розвитку інфраструктури населених пунктів на основі проведення досліджень соціального маркетингу, і спільний розвиток мережі комунальних лікувальних, оздоровчих та санаторно-курортних закладів із відомчим, бізнесовим та приватним фінансуванням, і поєднання розрізаних туристичних маршрутів етнографічного, сільського, зеленого туризму із загальноукраїнськими маршрутами з відвідуванням історичних, культурних та архітектурних пам'яток. Таким чином, реалізовується політика держави, націлена на підвищення самостійності регіонів у розв'язанні економічних та соціальних завдань, що як ніколи гостро постають перед Україною [14; 23].

На обласному рівні додається ще й комплекс екологічного маркетингу, який сприятиме ефективному розвитку цих регіональних утворень. Розглянемо практичні дії маркетингу на прикладі досить нової сфери діяльності – зеленого чи сільського туризму. Закон України «Про туризм» пояснює поняття «зеленого туризму» як один із видів туризму [10]. У британському словнику з подорожей, туризму та гостинності С. Медліка подається таке визначення: «Сільський туризм (rural tourism) – відпочинковий вид туризму на сільських територіях, який передбачає розвиток туристичних шляхів, місць для відпочинку, сільськогосподарських і народних музеїв, центрів з обслуговування туристів з провідниками та екскурсводами. Під *сільським зеленим туризмом* розумітимемо сектор туристичної індустрії, орієнтований на подорожування з використанням особливостей природних та культурно-історичних ресурсів сільської місцевості з метою вивчення або відпочинку з відповідальністю перед навколишнім середовищем [26]. Сільський зелений туризм, з одного боку, дозволяє вітчизняним міським жителям та іноземним туристам за порівняно невеликі гроші відпочити у екологічно чистій місцевості; з другого – підвищує життєвий рівень селян, шляхом надання послуг туристам,

виготовлення сувенірної продукції тощо. Вагому роль у становленні та розвитку сільського зеленого туризму відіграють *туристичні ресурси* – поєднання компонентів природних та соціально-економічних умов і культурних цінностей для задоволення туристичних потреб людини.

Частка експорту сільськогосподарської продукції України поступово зростає й у структурі спадаючого загального експорту країни частка складає залежно від року 40-50%. Проте необхідно зазначити, що основу аграрного експорту становить вивіз сировини, а саме продукції рослинного походження – пшениці, кукурудзи, ячменю, соєвих бобів, горіхів, меду. За обсягами виробництва пшениці і цукру Україна входить у десятку найпотужніших аграрних країн світу, а якщо подивитися на країни, куди експортується українська сільськогосподарська продукція, то з'ясується, що чільну десятку країн-імпортерів складають Індія, Туреччина, Нідерланди, Єгипет, Іран, Бангладеш, Іспанія, Італія, Ізраїль та Туніс [7]. У цілому ж частка азійських та африканських країн у загальній структурі експорту продукції АПК України перевищує 50%, а частка експорту в країни ЄС становить лише 28%, тобто при такому стані організації зовнішньої економічної діяльності ринки країн ЄС малодоступні для української сільськогосподарської продукції.

Отже, загальний розподіл експорту продукції АПК з України складається з продажу сировини і має таку послідовність: оптовий продаж української сільськогосподарської сировини за кордон → оптова закупівля української сировини за найнижчими цінами → переробка закордонними товаровиробниками української сировини на відповідний кінцевий продукт (створення доданої вартості) → загальний комплекс маркетингу → купівля закордонним кінцевим споживачем товарів з української сировини на ринку за цінами чи не на порядок вищими за продажну ціну сировини. *Наприклад, хліб у Німеччині, коштує в переводі з євро на гривні в 3-5 рази дорожче ніж в Україні, а пшениця, яка може бути предметом експорту, закуповується за ціною картоплі, що має приблизно таку ж ціну, як і в нашій країні.* Тобто, вироблена в Україні сільськогосподарська продукція продається за кордон у вигляді сировини за низькими оптовими цінами, а шлях від перетворення цієї сировини на готову продукцію до її продажу кінцевому споживачеві контролюють закордонні товаровиробники. Вони не тільки одержують надприбутки,

а й забезпечують роботою своїх робітників у харчовій та обслуговуючій сферах діяльності.

Такий метод зовнішньої торгівлі хоч наразі і має позитивне сальдо та забезпечує приплив валютної виручки в Україну, демонструє втрату можливостей для українського малого та середнього бізнесу в аграрній сфері, який за задумом адміністративно-територіальної реформи і має скласти матеріальну основу ОТГ. *Наприклад, ціна м'яса в Європі, за умов десятиразової середньої заробітної плати, практично співпадає з ціною м'яса на ринках України, але вироби з нього продаються вдвічі-тричі дорожче, а страви в ресторанах – у 5-7 разів.* Цей ринковий феномен і має стати результатом застосування маркетингових інструментів в аграрній сфері. Аналогічним чином арабські країни-виробники нафти як раз і досягли значного економічного успіху, бо змусили Європу віддавати левову часту прибутку їм. Славнозвісна ж війна за незалежність між Великою Британією і США у XVIII ст. як раз і була за право останніх виробляти кінцеву продукцію самостійно, а не купувати де-факто здобуту дешевою працею рабів перероблену в метрополії сировину за цінами (елемент *price* комплексу маркетингу), що були на порядок більшими. Згідно з вищенаведеним вбачається необхідність переходу від експорту сировини до експорту готової продукції (*product*): українські виробники за підтримки держави мають переробляти сільськогосподарську сировину для її прямого продажу на закордонних ринках, що призведе до створення доданої вартості і, як наслідок, збільшення валютної виручки.

Адміністративна реформа на селі сприятиме розвитку малого і середнього бізнесу на кшталт непу. Для цього потрібен комплексний маркетинговий інструментарій, зорієнтований на просування на закордонні ринки аграрних товарів, що має починатися із міжнародного позиціонування України як виробника якісної сільськогосподарської готової продукції. *Так зробив Азербайджан, що за кілька років до виходу мережі заправних станцій на ринки ЄС провів масову рекламну кампанію під гаслом «Azerbaijan. Land of fire», результатом якої стало формування сприйняття колишньої союзної республіки як надійного виробника нафтопродуктів.* Подібна комунікаційна підтримка (*promotion*) на державному рівні створить загальне сприйняття України як виробника сільськогосподарської продукції, якому можна довіряти, що полегшить дію маркетингових інструментів окремих суб'єктів малого та середнього бізнесу в цій

сфері. А створення логістичних каналів розподілу (*place, position*), що спрямовані від товаровиробника на території ОТГ безпосередньо на кінцевого закордонного споживача, спроможне забезпечити основу економічної ефективності виробництва готової продукції АПК [31].

Отже, процес опанування менеджментом малого і середнього бізнесу кожної сільської громади сучасними методами управління та інструментами маркетингу поступово призведе до збільшення кількості робочих місць, зменшить трудову міграцію з сільської місцевості, підвищить надходження до місцевих бюджетів й покращить надання соціальних послуг мешканцям сіл і містечок, а на рівні держави – покращить імідж України як надійного партнера та дасть змогу залучити до життєдіяльності ОТГ значні обсяги внутрішніх й зовнішніх інвестицій.

Розділ 3

ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ

3.1. Опис сучасного організаційно-економічного стану територій України

Сучасний етап світового розвитку характеризується поширенням процесів глобалізації та регіоналізації, які, з одного боку, обумовлюють розгортання конкурентних процесів на усіх рівнях світової економічної системи, а з іншого – перенесення центрів конкуренції на регіональний рівень і підвищення ролі регіонів у формуванні конкурентних переваг тієї чи іншої країни. Окремо взятий регіон поступово стає все більш самостійним економічним суб'єктом, що вступає в партнерські стосунки та конкурентні відносини у міжрегіональних та міжнародних взаємодіях країни. Глобалізаційні світові процеси зумовлюють необхідність створення конкурентних переваг для формування механізму управління конкурентоспроможністю окремого регіону з метою задоволення як регіональних, так і загальнодержавних інтересів.

Питання конкурентних переваг, що в теоретичному та практичному аспектах розглядається з часів А. Сміта, останнім часом значною мірою розвивали М. Портер, Б. Асхайм, І. Бегг, М. Енрайт, Б. Гардінер, С. Янсен-Батлер, Б. Лудвальд та багато інших. У країнах пострадянського простору проблемам забезпечення конкурентоспроможності як регіонів, так і країни в цілому присвятили свої дослідження такі українські та російські вчені, як Л. Антонюк, В. Безугла, З. Герасимчук, Л. Ковальська, А. Селезньов, бо забезпечення економічної самостійності регіонів вважається однією з умов тіснішого входження України до міжнародної економічної спільноти.

Аналіз останніх досліджень у зарубіжній та вітчизняній науковій практиці підтверджує широкий розгляд конкурентних переваг регіонів та чинників, що їх зумовлюють. Зокрема, у дослідженнях доведено, що інвестиції в інновації та висококваліфікована робоча сила є фундаментом, на якому мають базуватися конкурентні

переваги як регіонів, так і країни в цілому. Це положення частково було реалізоване в Українській Радянській соціалістичній республіці у 60-80 рр. минулого століття: машинобудування – Слобожанщина, гірничо-металургійна промисловість – Наддніпрянщина, вугільна промисловість – Донбас тощо. На жаль, старі форми організації суспільного виробництва зруйновано, а відповідні нові форми, які ґрунтуються на засадах адміністративної реформи (створенні кластерів, організації ОТГ тощо) поки що не дають змоги забезпечення сталого розвитку регіонів. Українські вчені у своїх дослідженнях недостатньо уваги приділяють як інституційним складовим конкурентоспроможності регіону, так і умовам життя працюючих, які у поєднанні з макроекономічними конкурентними перевагами та умовами життя заробітчан-українців, що останнім часом все більше і більше працюють за кордоном, забезпечать формування ефективного організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності як регіону, так і країни в цілому, що зумовить реалізацію їх організаційно-економічних та суспільно-політичних інтересів, створить сприятливе середовище для реалізації потенціалу всіх учасників господарського процесу.

Останнім часом вітчизняні науковці намагаються створити та науково обґрунтувати організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю регіону в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків, тобто примиритися з тим, що Україна останніми роками стає найбільш біднішою країною Європи з виїздом за кордон талановитої молоді, кваліфікованої робочої сили й поступовим перетворенням у сільськогосподарську державу, якій закордонні «благодійники» часто додають приставку «супер». Сьомаю економікою світу за рахунок сільського господарства на початку ХХ століття була Аргентина, але вона так і не стала аграрною супердержавою, а, наприклад, сільськогосподарська Канада, хоч і перебуває в стані розвинутих країн світу, за основними економічними показниками поступово переміщується з цільних місць.

Отже, на сьогодні Україна опинилася в жорсткому міжнародному конкурентному середовищі, до якого національна економіка, особливо після політичних подій 2013-2014 рр. виявилася повністю неготовою. Узагальнено це відбулося через такі чинники.

1. Повну дезінтеграцію з колишніми республіками Радянського Союзу впродовж 20 років. Візьмемо за приклад північно-східний регіон України з обласним центром в місті Суми, яке менше, ніж за півсторіччя з повітового містечка з населенням близько 60 тис.

чоловік перетворилося в крупний науково-промисловий центр, у якому в 1990 році мешкало 307 тис. чол. У 1991-2010 роках в області фактично зупинилися наукомісткі й не дуже характерні для області підприємства: вже згаданий Сумський завод електронних мікроскопів ім. 50-річчя ВЛКСМ (в подальшому ВО «Електрон», АТ «Selmi»), чавунно-ливарний завод «Центроліт», славнозвісне шосткінське об'єднання «Свема», виробник шахтобудівного обладнання конотопський «Червоний металіст», сумський порцеляновий завод. Ці підприємства вимагали певної державної допомоги, що спроможна була здійснити лише планова економіка та соціалістичний спосіб господарювання. Зрозуміло, що разом з підприємствами поступово зникла і їх соціальна інфраструктура.

За часів планової економіки підприємство завжди виступало ядром формування інфраструктури територіальної системи. Можна навести як приклад місто Тольятті, яке завдяки побудованому в 70-х роках минулого століття Волзькому автомобільному заводу (ВАЗ), виросло в потужний індустріальний центр із населенням у 719 тис. чоловік з розвинутою інфраструктурою для життєдіяльності його мешканців. В Україні типовим прикладом розвинутої інфраструктури є Сумське ВАТ МНВО ім. Фрунзе, для якого всі елементи соціальної структури були поєднані з територією підприємства та проживання більшості його працюючих (прикладом може служити будинок творчості та молоді, який за рівнем випереджав загальноміський; також підприємство утримувало власну футбольну команду класу майстрів) чи ПАТ «Сумхімпром». Інші підприємства Сумського регіону (ВО «Електрон», ПАТ «Насосенергомаш», ВАТ «Сумський рафінадний завод» та ін.) теж мали окремі фрагменти інфраструктури (палаці культури, профілакторії, будинки відпочинку, спортивні комплекси тощо). На жаль, зараз відбуваються зворотні процеси. Так, на вже згадуваному підприємстві ВАТ СМНВО ім. Фрунзе не лише кількість працівників зменшилася з 22 до 6 тис. чоловік, а й поступово віддається більшість важливих об'єктів соціальної сфери.

2. Нерівномірний розвиток регіонів країни впродовж останньої чверті століття тепер став характерним для капіталістичних стосунків: наприклад, унаслідок недолугої податкової системи, зосередження фінансових закладів переважно в Києві, фактичними пільгами для київських вищих навчальних закладів освіти і, як наслідок десятиразова перевага бюджету на одну людину в столиці порівняно з середньо українською. У Сумській області зникають науково-дослідні інститути всесоюзного підпорядкування ВНДІ Компресормаш,

ВНДІАН, ВНДІЕЛМ та деякі інші. Практично всі потужні виробники промислової продукції перейшли до приватних власників. Більшість з них зовсім не цікавить соціальна сфера розвитку, профспілки тепер цікавить лише своєчасна виплата заробітної плати. Усе це що у свою чергу зумовлює загальну низьку конкурентоспроможність вітчизняної продукції, нераціональну структуру виробництва, неефективне використання виробничих потужностей тощо. Про побудовані школи, лікарні, дитячі садочки, профілакторії та будинки відпочинку вже не йдеться. Лише то там то тут виникають компактні майданчики з нав'язливими лейблами «Оболонь», «Рудь» тощо. Зазначимо, що в 2012 році в Україні встановилися капіталістичні відносини й закріпилася національна буржуазія. Шлях **соціалізм** → **капіталізм**, здавалося, було завершено.

3. Загальне зубожіння населення та його зменшення зумовлює низький внутрішній попит на більшість продуктів; особливо це стосується товарів широкого вжитку попереднього вибору. Все дуже просто: підприємство закрилося й припинило випускати продукцію → працівники звільнилися і стали на біржу праці (тобто замість того, щоб перераховувати гроші на потребу інших, забирають гроші з державного бюджету на свої потреби) → продуктів виробляється менше, а маса грошей практично не змінюється → іде вимушене подорожчання товарів → населення все бідніше й загальноекономічний стан у країні погіршується. Дійсно, на Сумщині з'явилося кілька нових підприємств, на кшталт, «Керамейя», що виробляє цеглу та «Технологія», що спеціалізується на кришках для пляшок. Усе це дуже нагадує поступову трансформацією **капіталізм** → **феодалізм**, що стало цілком можливим після відокремлення Криму та створення Донецької та Луганської народних республік.

4. Постанови Кабінету Міністрів, закони Верховної Ради та укази президента України 2014-2019 років погіршили політичний, економічний, соціальний стан України, спрямувавши країну шляхом **феодалізм** → **руїна** → **релігійні війни** → **міжусобиця**. Значно підвищилася незадовільна мотивація щодо підвищення ефективності виробництва. Улітку 2014 року працівники АТ Сумського машинобудівного виробничого об'єднання, відомого у світі під товарною маркою FRUNZE (до недавнього часу воно називалося МНВО ім. М. В. Фрунзе) дізналися, що їм заборонено постачати вироблену продукцію в Російську Федерацію, яка завжди займала близько 90% загального обсягу виробництва. Підприємство багато десятиріч спеціалізується на виробництві газоперекачувальних

станцій, що розташовуються впродовж усього шляху постачання газу по трубах із Сибіру до Європи. Частково вийти на інші ринки, посунувши конкурентів, практично неможливо. За ці роки обсяги виробництва змінилися на порядок, заборгованість по заробітній платі сягає десятків місяців, на підприємстві залишилося лише кілька тисяч працівників (за радянських часів на МНВО працювало близько 24 тис. чоловік, у 2013 році було до 13 тис.). Про інфраструктуру підприємства, соціальний захист працівників тощо вже не йшлося. Подібне призвело до різкого зменшення ролі України як транзитної (як пасажирів, так і вантажів) держави, придбання російського газу та донецького вугілля по завищеній в 1,3-1,7 ціні тільки через те, що купка злодіїв перекрила шляхи постачання під надуманим приводом. Горезвісний «безвіз» вивіз з України найкваліфікованіші кадри, «мова» довела стосунки між українцями до точки кипіння й посварила країну з останніми небагатьма державами-сусідами, що до цього часу залишалися лояльними, «віра» не тільки не об'єднала українців та породила релігійні війни, а призвела до конфлікту вже всередині автокефалії та ін. Якщо у цих умовах не почати вирішувати багаточисельні питання, що створюватимуть конкурентоспроможність регіонів України, а саме тих, що насамперед стосуються конкурентних переваг, враховуючи позиції впливу макроекономічних чинників, країна може розпастися на окремі самостійні утворення.

3.2. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності регіонів

Свого часу М. Портер довів, що добробут країни створюється, а не успадковується, тобто не виникає з природних багатств країни, її трудового потенціалу, як стверджували до цього представники класичної економічної теорії, а залежить від здатності промисловості країни до інновацій та модернізації. У другій половині ХХ століття це довели на практиці Японія, Південна Корея, Сінгапур (так звані «країни тигри»), а в останні роки – Китай. Створюють добробут регіону чи країни в цілому саме конкурентні переваги в різних галузях економіки. Для оцінки конкурентоспроможності регіонів М. Портер

розробив модель «національних конкурентних переваг», яка базується на взаємодії основних (умови попиту, стан факторів виробництва, споріднені та підтримуючі галузі, стратегії фірм) та додаткових детермінант (уряд, випадок) [19, с. 21]. Цінність концепції М. Портера зумовлена тим, що вона дає можливість визначити стадії розвитку країни (регіону) та механізми підвищення її конкурентоспроможності, тобто може бути використана для розроблення національної та регіональної стратегії економічного розвитку. На думку М. Портера, регіон може досягнути високої продуктивності лише за умови наявності в ньому тісних зв'язків між промисловими галузями та відповідними підприємствами [19, с. 257-260]. Саме ці показники було покладено до зроблених у 1992 році висновків «Дойче Банку». Але, як виявилось, високотехнологічна в умовах планової економіки продукція, виявилася на той час неконкурентоспроможною в умовах світових ринків, які формувалися впродовж десятиліть. Необхідно сказати, що створеним новим міністерством, до якого увійшла більшість машинобудівних, приладобудівних та деяких інших аналогічних підприємств України, Мінпром було впроваджено й на 87,5% профінансовано програму створення інноваційної відносно вироблюваної продукції. Можна назвати багато причин, чому цього не відбулося: відсутність вже згаданої мотивації, бо з'явилося багато спрощених та більш прибуткових підприємств виробників товарів широкого вжитку, а зібрані до міністерства підприємства були здебільшого виробниками В2В (business to business) товарів; погіршення практично всіх складових життя людини (як-нік, так звані «лихі 90-ті»); бажання заповнити міністерство у необхідності вже вироблених або з невеликими удосконаленнями товарів та т. ін. Коли згадану програму де-юре й де-факто було виконано, у 1995-1999 рр. виявилось, що вона в передбаченому обсязі не потрібна й «ніякий маркетинг», що почав бурхливо розвиватися на теренах колишнього Радянського Союзу, таку продукцію не врятує.

Наприклад, у ті роки, одного з авторів монографії, який був до того ж ще й одним із засновників Українською Асоціації Маркетингу (УАМ) та членом редакції журналу «Маркетинг в Україні» і на той час обійшов та об'їздив практично всі великі промислові підприємства Сумщини з ознайомчими з маркетингом лекціями, неодноразово запитували, як продати, те що виробляється? На ці запитання відповіддю було: «У такому вигляді – ніяк. Потрібні й чітка місія підприємства, маркетингові стратегії, і бізнес-планування й багато

чого іншого». Отже урешті решт створення інноваційного продукту не відбулося, а відповідні ринки України почали поступово заповнювати товари іноземних підприємств, компаній, фірм.

Безумовно, у гіршому стані виявилися підприємства-виробники виробничо-технічної продукції, комплекс маркетингу яких значно відрізняється від 4Р товарів широкого вжитку, сировини чи матеріалів, тому, наприклад, у Дніпропетровську, Донецьку та Луганську загальний економічний стан виявився кращим, ніж у Харкові, Миколаєві, Сумах тощо. М. Портер відводить важливу роль регіональним факторам конкурентоспроможності. Погляди М. Портера набувають подальшого розвитку в дослідженнях М. Енрайта, який обґрунтував необхідність формування регіонального кластера, що базується на конкурентних перевагах зумовлених історичними передумовами розвитку регіонів, різноманітністю культур ведення бізнесу, організації виробництва та отримання освіти [32, с. 21].

Данці Б. Лундваль і Б. Йонсон досліджували конкурентоспроможний інноваційний розвиток малих країн, який пропонували забезпечувати за допомогою активного впровадження додаткових інновацій та навчання (безперервний процес вдосконалення навичок для виробництва нового продукту праці) з урахуванням потреб споживачів [40, с. 24-40]. Данські вчені побудували інституційну схему національної системи інновацій, яка поєднує взаємодію суб'єктів у процесі навчання та постійний пошук нових знань, зокрема в середовищі конструкторських робіт та створенні нових технологій. Але результати цих досліджень підходять для невеликих країн, які за кількістю населення приблизно однакові з окремими регіонами України: Поділлям, Галичиною, Поліссям, Наддніпрянщиною. Тому, наприклад, країнам Балтії було значно простіше вирішувати питання конкурентоспроможності регіонів.

Норвезькі вчені-автори теорії регіональної конкурентоспроможності Б. Асхайм та А. Ізаксен розглядають промислові райони в регіонах як джерело інновацій, передача знань у яких є більш ефективнішою за умови безпосереднього спілкування. На їхню думку, основою конкурентних переваг регіону є їх інноваційний розвиток, який можливий за рахунок поєднання локальних (регіональних) та глобальних (екзогенних) знань [34, с. 79-86].

Італійський вчений І. Бегг зосереджує увагу на конкурентоспроможності міст і вважає, що головною їх конкурентною перевагою є продуктивність праці та зайнятість, ефективність використання яких

виражається результатом забезпечення місцевого населення. Крім того, І. Бегг вважає, що основними чинниками конкурентоспроможності регіону є зміни у співвідношенні видів економічної діяльності та макровплив на регіон. Для Італії, країни що поєдналася в єдину державу лише в XIX столітті, а до цього складалася з багатьох незалежних міст, це цілком зрозуміло. Основним ефектоутворюючим чинником конкурентоспроможності регіону І. Бегг вважає ефективне використання факторів виробництва, а рівень життя місцевого населення виступає характеристикою, яка є індикатором результату регіональної конкурентоспроможності [36, с. 796-802]. Зрозуміло, що постійне підвищення рівня життя населення нерозривно пов'язане з покращенням інфраструктури міст, селищ та сіл.

З іншого боку дивиться на конкурентоспроможність регіонів англійський вчений С. Янсен-Батлер, який серед основних чинників конкурентоспроможності регіонів називає галузеву структуру, інновації, концентрацію висококваліфікованої робочої сили, класову структуру, вдале управління конфліктами, доступність та рівень суспільних благ, високі доходи населення, високий рівень зайнятості [39, с. 6-40]. Такий підхід – результат промислової революції, яка здійснилася у Великій Британії у XVIII сторіччі, приблизно за 100-150 років до того, як це відбулося в цивілізованому світі. Вчені з Кембриджського університету Р. Мартін, Б. Гардінер та П. Тайлер наголошують на важливості інституційної та ринкової структур регіону як чинників підвищення його конкурентоспроможності та акцентують увагу на продуктивності праці як ключовому індикаторі рівня конкурентоспроможності регіону [38, с. 1048]. У цій моделі як і в І. Бегга основним компонентом ефективності економічного розвитку регіону вважалось зростання якості життя населення. Отже, зростання якості життя населення в Європі поступово стає основною метою підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів.

У силу специфіки багатовікового спільного розвитку найближчими до українських є погляди російських вчених-економістів. Наприклад, А. Селєзньов вважає, що конкурентоспроможність регіону – це зумовлене політичними, економічними, соціальними та іншими факторами положення регіону і його окремих товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках, що відображається через індикатори, які адекватно характеризують такий стан і його динаміку [20, с. 30]. Е. Брюна та А. Скопін розглядають конкурентоспроможність регіону як здатність регіональної економіки забезпечувати зростання благополуччя

населення регіону в умовах відкритої економіки. На думку цих вчених, ефективна регіональна економіка може забезпечувати зростання благополуччя населення регіону тільки з використанням якісних чинників виробництва, диверсифікуючи його, створюючи принципово нові галузі на кшталт інформаційної економіки [4]. Джерелами конкурентних переваг виступають наявні і створювані конкурентні ресурси. Критеріями конкурентоспроможності регіону Н. Калюжнова визначає економічне зростання, випуск конкурентоспроможних товарів та зростання рівня життя населення. А управління конкурентоспроможністю регіону зводиться до утримання та зміцнення позиції серед регіонів-конкурентів шляхом створення нових структурних комбінацій використання ресурсів [13, с. 10-16].

Не можна сказати, що вітчизняні вчені приділяли замало уваги виявленню чинників конкурентних переваг регіонів країни. Крім вже згаданих, наявності в регіоні конкурентоспроможних галузей та сегментів економіки, забезпечення високого рівня життя населення і доходів власникам капіталу, з інноваційною економікою, що базується на знаннях [2, с. 152] тощо, тут згадуються специфічні для України здатністю регіональних органів влади створювати умови для підприємств регіону, аби ті могли досягати та утримувати конкурентні переваги у визначених галузях, продуктивному використанні ресурсів та благ з метою підвищення людського розвитку, не порушуючи економічної безпеки інших регіонів та країни в цілому, раціонального й ефективного розміщення продуктивних сил з метою забезпечення стійкого фінансового та економічного становища. Це Л.А. Антонюк, З.В. Герасимчук та Л.Л. Ковальська [6, с. 39] та деякі інші. Але останніми роками багато що змінилося. Значне зменшення товарообігу з країнами СНД та не задоволене бажання збільшення обсягів торгівлі з Євросоюзом, також масовий виїзд українців на роботи закордон різко змінили ситуацію як з покращанням життя українців, так і з удосконаленням інфраструктури їх місць проживання.

Отже, за теоретичними розробками іноземних та вітчизняних учених-дослідників проблем конкурентоспроможності запропонуємо такі висновки.

1. Конкурентні переваги регіону ґрунтуються на інноваціях, інвестиціях та висококваліфікованих працівниках.

2. На регіональному рівні доцільно розвивати нові форми організації виробництва з організаційними та технологічними нововведеннями – промислові райони, об'єднані територіальні громади, які виступатимуть індикаторами конкурентоспроможності регіонів.

3. Система конкурентних переваг регіону має синтезуватися з чотирьох складових системи – соціальної, технологічно-інноваційної, економічної та екологічної сфер діяльності людини. Соціальна складова має не тільки не відставати, а в багатьох випадках – випереджати інші складові.

4. Світова практика доводить, що завдяки засобам раціональної економічно-регіональної політики можливо спочатку здійснити стабілізацію політичного, економічного та соціального стану регіонів, а потім забезпечити й високий динамізм їх розвитку.

5. Кінцевою метою функціонування регіональних утворень є формування стійкої тенденції до перетворення їх на важливі центри зростання, які конкуруватимуть на світовому ринку на рівні з аналогічними регіонами та деякими державами.

Така принципова зміна орієнтирів дозволить утвердити в Україні нову систему цінностей і дозволить їй затвердитися в європейському економічному просторі.

3.3. Подолання наслідків світової глобалізації в Україні

На сьогодні під впливом процесів світової економічної глобалізації та драконівських умов входження України в зону Євросоюзу ті чи інші існуючі конкурентні переваги регіону на практиці нівелюються витісненням українських товаровиробників успішнішими іноземними конкурентами з національного ринку, збільшенням імпортозалежності через зменшення обсягів виробництва вітчизняної продукції, небезпекою з посиленням відтоку трудових ресурсів до більш розвинутих регіонів, залежністю розвитку країни від впливу на неї міжнародного спекулятивного фінансового капіталу. *Типовим прикладом є нищівний вивіз кругляка з карпатських лісів закордон за мізерними цінами, що, по-перше, позбавляє саму України цінної сировини за допомогою якої може вироблюватися кінцева продукція, по-друге, різко погіршує екологічне середовище на Західній Україні, по-третє, позбавляє державу необхідних виплат з національного ринку в якості податків та т. ін.*

Механізм дії макроекономічних чинників на практиці підсилюється ефективністю (щільністю) інституційного середовища.

Серед факторів щільності інституційного середовища називають: 1) наявність різноманітних інститутів у суспільстві, включаючи фірми і підприємства, фінансові та страхові компанії, торгові палати, агентства з підготовки та перепідготовки персоналу, торгові асоціації та спілки, інноваційні центри, навчальні заклади, домашні господарства, органи регіональної та місцевої влади тощо; 2) високий рівень взаємозв'язків і контактів між інститутами, що закріпився в загальних правилах і нормах поведінки, різні угоди і контракти; 3) здатність інститутів до узгодженого реагування, адаптації у відповідь на мінливі умови.

Недостатня щільність інституційного середовища посилює неповноту контрактних відносин, як на відкритому ринку, так і всередині організацій. Кожна сторона, що бере участь в угоді, трактує неврегульовані ситуації в своїх інтересах. Неформальні домовленості, досягнуті в умовах недостатньої довіри, можуть бути порушені при зміні обставин, що змінюють розподіл витрат і вигод між партнерами. Це створює ґрунт для постконтрактного опортунізму, тобто поведінки, пов'язаної з порушенням умов контракту.

Недостатній розвиток формальних (законодавчо закріплених) інститутів сприяє утворенню неформальних норм і правил, які «заповнюють» інституційні порожнечі, як правило, відображаючи інтереси локальних груп, що мають порівняльну силову перевагу. Так формуються, наприклад, мафіозні та мафіозно-олігархічні структури. У подібних умовах регулююча роль держави характеризується структурною недостатністю, їй притаманна «інституційна слабкість». Це означає, що держава не в змозі контролювати свою територію, гарантувати безпеку своїм громадянам, підтримувати панування закону, забезпечувати права людини, ефективно управління, економічний розвиток і виробництво суспільних благ.

Тому вчені визначають, що в умовах глобалізації для здійснення ефективної зовнішньої політики набагато важливішими є фактори, пов'язані не з географічним розташуванням держави та її територіально-просторовими характеристиками, а з комплексом соціально-економічних та інформаційно-технологічних чинників, які притаманні інформаційному суспільству. Після розпаду Радянського Союзу увага дослідників різних наукових шкіл до інституційних аспектів в аналізі економічного зростання значно зросла, що також пов'язане з дослідженням процесів ринкової трансформації. Використання традиційного макроекономічного інструментарію для

проведення реформ привело до різних результатів, причому найчастіше не до тих, які очікували реформатори. Реакція макроекономічних змінних на заходи економічної політики залежить від інституційного середовища. Проте міра залежності цих результатів від інституційної особливості тієї чи іншої країни недооцінювалась, по-одному це було в країнах Східної Європи колишнього соціалістичного табору (Польщі, Чехії, Угорщині), по-іншому в Балканських країнах, по-третьому в республіках Середньої Азії, по-четвертому в країнах Балтії тощо. Досвід цих країн, у тому числі й України, засвідчує, що основними серед внутрішніх чинників формування ринкового інвестиційного середовища є інституційні чинники, які пов'язані зі становленням формальних і неформальних ринкових соціальних норм і стереотипів господарської поведінки.

У першій половині XXI століття поширилися глобалізаційні процеси, тому для окремої країни зросла роль та значення активної регіональної політики, де особливої актуальності набула проблема ефективного використання економічного потенціалу регіону, зумовленого його макроекономічними та інституційними конкурентними перевагами. Але регіональний розвиток України останніми (2014-2019 рр.) роками засвідчує поширення негативних тенденцій, зокрема, поглиблення регіональних диспропорцій, загострення економічних та соціальних проблем регіонів через відсутність дієвої системи реалізації державної регіональної політики та сформованого організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності регіону тощо.

Хоч Україна і характеризується нерівномірністю розміщення сировинної бази, галузей промисловості тощо у другій половині XX століття прикладалося багато зусиль для вирівнювання розвитку регіонів країни. До 1990 року певною мірою це вдалося здійснити. Крім того, кожен регіон країни характеризується своїм унікальним набором конкурентних переваг: макроекономічними та інституційними ефектоутворюючими чинниками, використання яких потребує диференційованого підходу при виборі методів та інструментів регіональної політики. Але останніми роками диспропорція в розвитку регіонів України зростає. Цьому сприяють й банкрутство підприємств у середніх обласних центрах України, і недосконала система розподілу місць у вищих навчальних закладах, де перевага віддається столичним ВНЗ, і погіршення авіаційних та залізничних транспортних зв'язків (*наприклад, у другій половині XX століття всі*

обласні центри України були пов'язані авіаційними маршрутами як з районними центрами, так і з багатьма містами Радянського Союзу).

Сукупність законів з децентралізації та адміністративної реформи має виправити зазначені негативні тенденції. Тому потрібно сформувати нове бачення якості регіональної політики на основі створення соціально-економічних моделей розвитку регіонів, у яких значне місце має займати створення інфраструктури для комфортного життя населення. Усе це дозволить розробити систему вдосконалення діяльності регіонів, регулювати їх конкурентоспроможність, використати інноваційний потенціал одних та забезпечити багатопрофільність інших, створити системи співробітництва як усередині України, так і за її межами.

Список використаної літератури

1. Андерсон В.М. Регіональна конкуренція як фактор соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації / В. Андерсон [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kennan/kiev/ua/kkp/content/conf06/papers/Anderson.html.
2. Антонюк Л.Л. Виробнича конкурентоспроможність регіонів України / Л.Л. Антонюк, В.І. Сацик // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №5 (119). – С. 149-161.
3. Безугла В.О. Основи формування конкуренто-спроможності регіонів України (на прикладі Полтавського регіону): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В.О. Безугла; Харк. нац. акад. міськ. г-ва. – Х., 2006. – 20 с.
4. Брюна Э. Сравнительный анализ конкурентоспособности российских и французских регионов [Электронный ресурс] / Э. Брюна, А.Ю. Скопин. – Режим доступу: <http://www.hse.ru/data/632/480/1238/Brana.pdf>.
5. В Україні рекордно скоротилося виробництво автомобілів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.news.ua/v-ukrayini-rekordno-skorotilosya-virobnitstvo-avtomobiliv>.
6. Герасимчук З.В. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика: монографія / З.В.Герасимчук, Л.Л.Ковальська – Луцьк: Надстир'я, 2008. – 248с.
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» № 157-VIII від 5 лютого 2015 року.
9. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» № 1508-VII від 17 червня 2014 року.

10. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР за станом на 10 травня 2005 р. – К.: Парламентське вид-во, 2005. – 33 с.
11. Залізорудна промисловість [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Залізорудна_промисловість.
12. Интервью с академиком РАН В.В. Ивановым [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://likessmenow.ru/chelovechestvu-ostalos-menee-50-let-akademik-ran-v-v-ivanov-o-kontse-sveta>.
13. Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность регионов: теория и методология анализа в контексте современного экономического развития: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.01, 08.00.05 / МОИ РФ. Иркутск, гос. ун-т. – Иркутск, 2004. – 40 с.
14. Кобушко І. Вплив децентралізації на економічний розвиток об'єднаних територіальних громад / І. Кобушко // Сумщина, № 33, 9.09.2015.
15. Лютак О.М. Проблеми інформаційного забезпечення розрахунку макроекономічних показників у транскордонному регіоні / О.М. Лютак // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №10 (124). – С. 276-284.
16. Новейший словарь иностранных слов и выражений. – М.: Современный литератор, 2003 – 976 с.
17. Офіційний сайт JSC «SELMI» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://selmi.vechir.com.ua>.
18. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
19. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / Майкл Э. Портер; пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
20. Селезнев А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / А.З. Селезнев – М.: Юристъ, 1999. – 383с.
21. Телетов О.С. Економіка України в умовах можливого переходу суспільних укладів розвитку людства в нову якість / О.С. Телетов // Економічний вісник НТУУ «КПІ», – 2016. – № 13. – С. 21-27.
22. Телетов О.С. Інновації в маркетингу промислового підприємства: монографія / О.С. Телетов, Н.В. Івашова, Є.І. Нагорний; за заг. ред. О.С. Телетова. – Суми: СумДУ, 2013. – 282 с.
23. Телетов О.С. Інноваційні маркетингові структури промислових підприємств України / О.С. Телетов, М.В. Провозін // Науковий вісник PUET: Economic Sciences. – 2015. Том 2, № 1(69) – С. 65-73.
24. Телетов О.С. Інновація та розвиток людства. Історія і сучасність / О.С. Телетов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С. 13-24.
25. Телетов О.С. Маркетинговий підхід до вирішення проблем адміністративної реформи в Україні / О.С. Телетов // Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015. – С. 81-88.
26. Телетов О.С. Маркетингово-інноваційні перспективи розвитку сільського зеленого туризму в регіонах України / О.С. Телетов. А.С. Чикалова // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 2. – С.106-117.

27. Телетов О.С. Створення технологічного парку як фактор інноваційного розвитку економіки / О.С. Телетов, Ю.А. Сірік // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №4. – С. 143-154.

28. Телетов О.С. Удосконалення інфраструктури як напрямок реалізації соціального маркетингу в умовах інноваційного розвитку підприємств і територій / О.С. Телетов, О.М. Суміна, Н.Є. Косолап // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 39-47.

29. Телетов О.С. Україна в умовах сучасної глобалізованої економіки / О.С. Телетов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №6, т.4. – С. 296-300.

30. Україна в 2018 році збільшила видобуток вугілля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/energetics/10434291-ukrajina-v-2018-roci-zbilshila-vidobutok-vugillya.html>.

31. Український клуб аграрного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini.

32. Фактори і механізми забезпечення конкуренто-спроможності регіону: наук. доп. / наук. ред. П.Ю. Беленький. – Львів: ІРД НАН України, 2005. – 145 с.

33. Федулова С.О. Економіка старопромислових регіонів України: сучасне розуміння та реалії / С.О. Федулова // Економіка: реалії часу. – 2015. – №4 (20). – С.12-19. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/12-19.pdf>.

34. Шергін С.О. Трансформація геополітичної ідентичності України в контексті українсько – російських відносин / С.О. Шергін // Наукові праці історичного факультету Запорізького національного університету. – 2010. – вип. XXIX. – С. 258-265.

35. Asheim B., Isaksen A. Regional Innovation System: The integration of Local «Sticky» and global «Ubiquitous» Knowledge // Journal of Technology Transfer. – 2002. – Vol.27, issue 1. – P.77-86.

36. Begg I. Cities and competitiveness. – Urban Studies. – 1999. – Vol.36. – P.795-809.

37. Enright M.J. Regional Clusters: What we know and what we should know / Paper prepared for the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, 2002. – 25 p.

38. Gardiner B., Martin R., Tyler P. Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions. – London. RegionalStudies.SpecialIssueDec. 2004, 38(9). – P. 1045-1067.

39. Jensen-Butler C. Competition between cities, urban performance and the role of urban policy: a theoretical framework // European cities in competition / Edited by C. Jensen-Butler, A.Shachar and J. van Weeser. – Avebury: European science foundation, 1997. – P.3-42.

40. Lundvall B., Johnson B. The Learning Economy // Journal of Industry Studies. – 1994. – Vol 1. – P.23-42.

Частина 2

СТАН РЕАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МІСЦЕВУ ІНФРАСТРУКТУРУ

Розділ 4

СОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СПІЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

4.1. Соціальні аспекти в політиці суб'єктів господарювання

Ефективність соціально-економічного розвитку країни значною мірою залежить від урахування інтересів кожного із суб'єктів, яких він торкається (органи влади, представники бізнесу, кожна окрема людина). На жаль, на сьогодні в Україні ступінь додержання таких інтересів усе зменшується. Як відомо, однією з рушійних сил сучасної економіки є підприємництво. Проблема відповідальності бізнесу підіймається у теперішній час на різних рівнях, але особливих успіхів в її посиленні досі немає. Очевидно, що соціальні аспекти в політиці суб'єктів господарювання України змінюються: деякі звузилися, інші – розширилися, треті – поновлюються. Фактично кількість соціальних програм скорочується, але якість реалізації наявних з них при цьому підвищується. До основного стримуючого фактору до розвитку соціальної відповідальності близько 61,4% з опитаних 400 компаній віднесли фінансову неспроможність [9]. Серед інших факторів – відсутність стимулів з боку держави, недостатня ефективність соціальних заходів, відсутність досвіду впровадження та ін.

Деякі підприємства беруть на себе соціальну відповідальність, тому що вважають, що відповідальна поведінка йде на користь їх бізнесу – покращується репутація бренда, знижуються ризики діяльності, зменшується плинність кадрів, підвищується продуктивність праці тощо; інші суб'єкти господарювання впроваджують соціальні програми, тому що їх керівництво вважає, що це правильно і необхідно; треті – реалізують їх одразу з двох перерахованих причин. Сучасні підприємства зацікавлені в реалізації соціальних проектів переважно екологічного спрямування та енергозберігаючих технологій. Так, компанія «Нова пошта» стала першою на ринку експрес-доставки в Україні, яка розпочала тестування електричного автомобіля. Рішення про придбання парку таких автомобілів будуть

приймати на основі аналізу ефективності цього виду транспорту порівняно зі звичайними автомобілями [20]. В Україні вже відомі випадки й соціального аудиту постачальників. Для прикладу текстильна промисловість є якоюсь мірою постачальником сировини для зарубіжних компаній. Для багатьох іноземних замовників важливим фактором вибору постачальника є дотримання ним умов праці, відповідного рівня заробітної плати, реалізація прав і свобод працівників. На сьогодні залишається відкритим питання тристоронньої взаємодії на рівні «підприємство – працівники – держава», яка узагальнюється принципами спільної відповідальності.

Важливою складовою конкурентоспроможності регіону є соціальна сфера. Відома фірма *Google*, одна з найбільших за ринковою капіталізацією, зіткнулася з проблемою небажання працівників ходити до спортивних залів, які знаходяться поза межами офісу, у якому вони працюють [11]. Тобто для персоналу, перш за все, важливим є місце надання послуги, зручність її отримання, зважаючи на місце їх роботи. Це вказує на те, що діяльність соціальної сфери неможлива без урахування конкретних особливостей її користувачів. Розуміють те, що людина буде більше віддавати, ефективніше працювати, якщо їй наділяти належну увагу та задовольняти її бажання. Вільний час працівника – це те, що працює на підвищення його продуктивності праці. Чинники, які спонукають підприємства до впровадження соціально відповідальних заходів, перераховані в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Чинники, що сприяють розвитку корпоративної соціальної відповідальності, в усереднених відсотках до 400 опитаних підприємств

Чинник	Відсоток опитаних
З моральних міркувань	61,3
Тому що це – наш принцип, внутрішнє спонукання	52,1
Це сприяє зростанню продажів	37,9
Конкурент також це робить	19,2
Тому що є запити органів місцевої влади	18,9
Тому що це висвітлюється в ЗМІ та сприяє іміджу компанії	8,8
З релігійних міркувань	8,4
Це є вимогою головної компанії	5,6
Тому що є запити з боку профспілки	3,7
Це є вимогою іноземного партнера	0,8
Виконуємо закони України	0,1

Реалії сучасної економіки такі, що ми бачимо падіння якості життя, добробуту населення, зокрема економічної складової, яка, як результат, значно погіршує і соціальне становище людини. Дослідження громадської думки щодо матеріального стану та економічних очікувань домогосподарств за 2014-2018 роки показали, що лише для 9,9% українських сімей рівень їх доходів був достатнім та давав можливість заощаджувати кошти на крупні придбання (рис. 4.1).

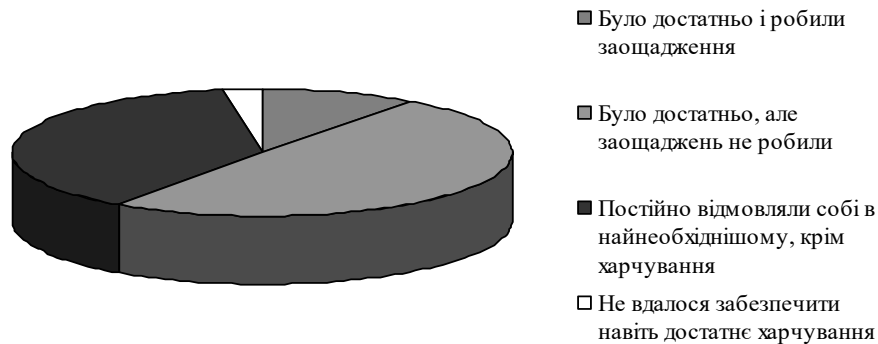


Рис. 4.1. – Усереднений розподіл українських сімей за самооцінкою рівня їх доходів упродовж 2014-2018 рр. (сформовано з використанням даних [30])

Відомим є факт, що у західних країнах звичайним є «життя в кредит». При цьому якщо громадяни найбільш «закредитованих» країн світу беруть кредит на купівлю житла, автомобіля чи на оплату навчання у ВНЗ, то українці здебільшого беруть споживчі кредити (рис. 4.2). Тобто надання позик клієнтам банків на купівлю побутової техніки, меблів тощо – не рідкість, а реалії сучасної вітчизняної економіки.

Мінімальна заробітна плата у 4 173 грн на місяць за поточних цін ставить пересічного українця фактично в безвихідне становище, адже на таку суму прожити неможливо, навіть не враховуючи крім найнеобхіднішого (їжа, одяг, оплата комунальних платежів), ще й потреби у відпочинку чи оздоровленні. Збільшення в подальшому мінімальної заробітної плати практично нічого не змінить: ціни на товари першої необхідності підвищуються, багато з роботодавців змушені або звільняти з роботи найманих працівників, або платити їм заробітну плату без офіційного оформлення, значна частина людей в найпрацездатнішому віці змушена шукати роботу за кордоном тощо.

Багато хто події майдану 2013-2014 рр. вважає боротьбою дрібного бізнесу з олігархічним капіталом. Ця теза стосується соціально-політичних, а не соціально-економічних питань, тому не входить до нашого дослідження, але можна констатувати, що преференцій малому бізнесу майдан не приніс, а навпаки, кількість таких підприємств у 2019 порівняно з 2014 роком зменшилася приблизно на 200 тис. одиниць [13].

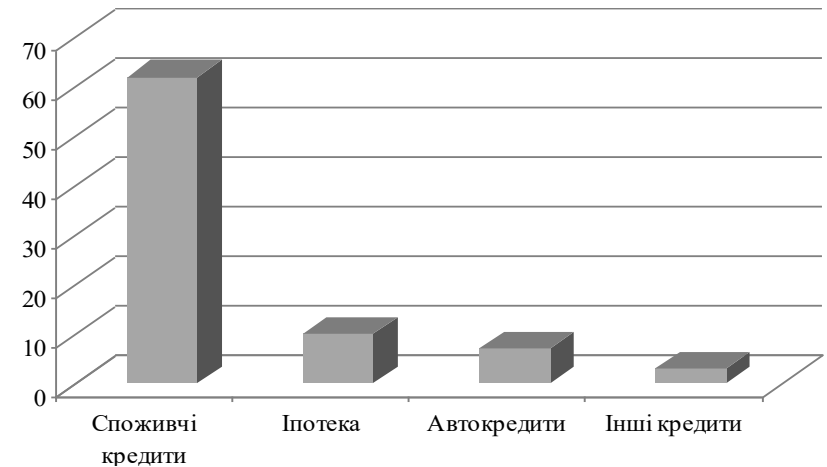


Рис. 4.2. – Обсяги усередненого роздрібного кредитування портфелю банків в Україні за 2014-2018 рр., млрд грн (сформовано з використанням даних [7])

Сучасною тенденцією в розвитку практики соціальної відповідальності є феномен спільної відповідальності, коли соціально сумлінним є не лише окремий партнер, а всі учасники спільноти. Тобто в умовах консолідованих дій провідні соціальні сили (державна, підприємства, наймані працівники та їхні представницькі органи) мають свої специфічні інтереси, спільні цілі, а їх об'єднують громадські цінності. За цих умов між ними повинні виникати партнерські стосунки, у яких кожен учасник може зробити свій посильний внесок у суспільний добробут, розвиток громади, регіону, країни. При цьому спільна соціальна відповідальність передбачає рівноцінність відповідальності всіх партнерів. Наприклад, якщо підприємство виконує свої обов'язки перед власними працівниками та місцевою громадою, приносить значний внесок у розвиток регіону свого розміщення, то воно вправі очікувати на адекватну соціальну поведінку інших партнерів коаліції, зокрема органів місцевого самоврядування.

4.2. Реалізація соціальних ініціатив у деяких державах

Сучасний процес децентралізації та її вплив на подальший економічний розвиток України має різні позитивні та негативні аспекти. Зміни, які внесені до Бюджетного та Податкового кодексів, направлені на посилення ролі місцевих бюджетів та збільшення обсягів їхніх фінансових ресурсів шляхом перерозподілу доходів і видатків між бюджетами різних рівнів. За проектом зміни державного устрою децентралізація податкових надходжень до місцевих бюджетів передбачається за рахунок переведення частини податків із загальнодержавних до місцевих, що дасть можливість досягти самостійності управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні на користь регіону. Децентралізація має збалансувати існуючі механізми надання суспільних послуг з існуючими потребами та пріоритетами місцевих громад, а тому підвищить рівень відповідальності всіх органів місцевого самоврядування за виконання покладених на них функцій.

Розглянемо приклади успішних реалізацій соціальних ініціатив. У рейтингу країн світу за рівнем життя в 2014 році Білорусь зайняла 53-тє місце, при цьому вже в 2019 р. отримала 37-ме місце в рейтингу (Україна в рейтингу 2019 р. найгірша серед сусідів (у 2015 р. – 88-ме місце, у 2019 р. – 62-ге місце) [28]. Білорусь має розвинену соціальну інфраструктуру, а вартість житла, освіти, різних культурних заходів у цій країні нижча, ніж у більшості західних та східноєвропейських держав [26]. У рамках посилення соціального захисту уряд Азербайджану тісно співпрацює із зарубіжними організаціями та донорами, а також із неурядовими організаціями. Як приклад такого співробітництва можна назвати п'ятирічну Програму соціально-економічного розвитку Азербайджану (SEDA), що фінансується загальними зусиллями уряду країни та Міжнародного агентства розвитку США (USAID). Діяльність SEDA спрямована на прискорення соціально-економічного розвитку в Азербайджані на регіональному рівні шляхом підтримання інфраструктурних проектів, стимулювання участі зацікавлених сторін у досягненні пріоритетних соціально-економічних стратегій і програм у відібраних районах та за їх межами [39].

Важливою складовою розвитку будь-якого регіону є його інфраструктурне забезпечення, зокрема об'єктами соціальної сфери. Необхідним є визначення, чим з погляду економічної та соціальної

діяльності є кожний такий об'єкт для суб'єктів, які визначають доцільність та можливість його розвитку.

Визначення цінності об'єкта соціальної інфраструктури для регіону присутності здійснюється через низку показників, таких як забезпеченість подібними закладами в регіоні; частина населення регіону, потреби якої задовольняє цей об'єкт; соціально-культурна значимість об'єкта (те, як даний об'єкт позиціонується в регіоні – як один з атрибутів регіону чи нічим не відрізняється від інших закладів).

Нагальним питанням є визначення, чим з погляду економічної та соціальної діяльності є кожен об'єкт на території громади. Спільні програми виробничого, торговельного, банківського та соціального маркетингу можуть поліпшити умови для розвитку різних аспектів соціально-економічної сфери регіону. Згідно адміністративно-територіальної реформи, що проводиться в Україні починаючи з 2015 року [12], переваги у системі «центр – периферія» зміщуються на користь останньої, тому що є сенс у стимулюванні розвитку ініціатив у проблемних регіонах та містах, що розвиваються, де, як правило, ціни нижчі. Економіст Ф. Ілнесамі пропонує три шляхи ліквідації диспропорцій між мегаполісом і периферією (табл. 4.2).

Таблиця 4.2
Способи усунення різниці між рівнем розвитку мегаполісу і периферії (складено за даними [47] та модифіковано відповідно до адміністративно-територіальної реформи)

Назва підходу	Сутність підходу	Територіальна одиниця в рамках реформи
Регіональний	Розвиток інфраструктури, інвестування периферійного регіону	Область
Місто-орієнтований	Інвестування міст «другого порядку», ціллю якого є підтримання стагнуючих середніх міст для перетворення їх в нові «точки зростання»	Громади районів
Зональний	Поділ периферійного регіону на кілька зон і формування в кожній з них свого власного центру економічного тяжіння	Сільські громади

Реалізація будь-яких проектів має ґрунтуватися не на кількісних, а на якісних показниках. Наприклад, якщо раніше

фінансування об'єктів соціальної сфери підприємств мало здебільшого неекономічні цілі, то у теперішній час доцільність утримання того чи іншого об'єкта оцінюється, перш за все, з позицій отримання матеріального зиску від нього. Для більшості підприємств у сфері управління соціальними об'єктами на сьогодні характерною є відмова від уже існуючих та діючих об'єктів соціальної інфраструктури чи інструментів соціальної відповідальності. Одним з дієвих способів протидії цьому є створення сильної корпоративної культури, яка б не допускала процесів «десоціалізації». Змінюються також і підходи до розвитку соціальної сфери з огляду на його характер – якщо за часів СРСР в Україні переважав екстенсивний тип розвитку (намагання надати якомога більший обсяг необхідних послуг), то вже на початку XXI ст. переважав інтенсивний тип розвитку, що передбачає виокремлення найважливіших послуг і більш якісне їх наповнення. Дедалі буде поглиблюватися цей підхід, та набуде розвитку інноваційний підхід, що передбачає заміну технологій, використання креативних інструментів в управлінні. З великою імовірністю два останні підходи будуть поєднані у так званий інтенсивно-інноваційний.

На сьогодні постає проблема реальної зацікавленості підприємств у здійсненні соціально відповідальних дій. Насправді ситуація така, що майже ні одне рішення органів влади не стимулювало представників бізнесу в їх соціальній роботі. Наприклад, у 2014 р. Верховна Рада України затвердила зниження єдиного соціального внеску для суб'єктів господарювання у розмірі від 41% до 16,4%, але це правило діяло далеко не для всіх. Щоб отримати можливість сплачувати єдиний соціальний внесок зі ставкою 16,4% підприємцям було необхідно виконати низку умов. База оподаткування повинна була зрости як мінімум у 2,5 рази. Крім того, зростання середньої заробітної плати на підприємстві мало бути не менше 30%, середня оплата за кожного застрахованого працівника – не менше 700 грн на місяць, середня заробітна плата на підприємстві – не менше трьох мінімальних по країні. Ухвалення таких умов отримання знижки на соціальний внесок не дало позитивних результатів. Лише 8 тис. підприємств скористалися можливістю платити менший податок [38].

Проблемою існуючих соціальних об'єктів підприємств є те, що за своєю метою вони були створені для задоволення потреб власних працівників, а в сучасних ринкових умовах для успішного

функціонування таких об'єктів при фактичній відсутності можливості достатнього їх фінансування з фондів суб'єкта господарювання, у складі якого вони знаходяться, важливим є їх сприйняття і бажання скористатися послугами з боку сторонніх споживачів, які не є працівниками підприємства. Проте, як показують дослідження (візьмемо за приклад Сумську область, як одну з типових середніх областей України), більшість зі сторонніх споживачів не тільки не користуються послугами з тих чи інших причин, але навіть не обізнані про можливість їх отримання (рис. 4.3).

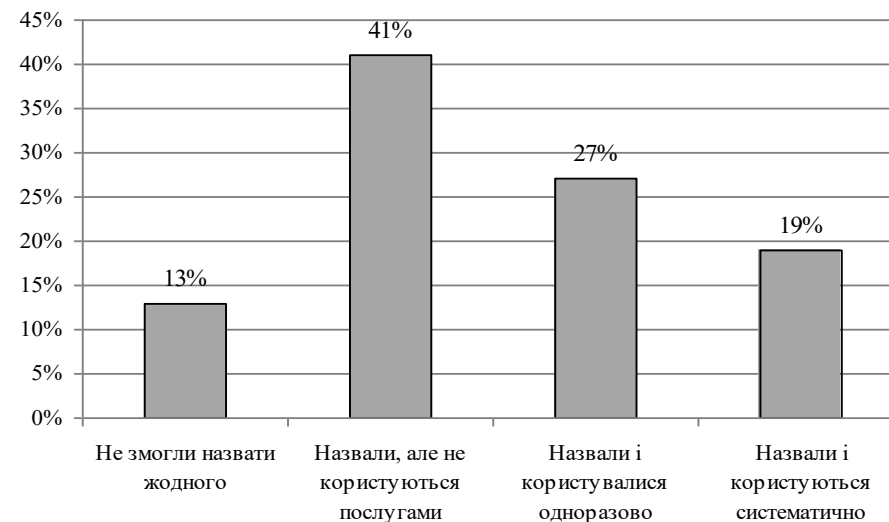


Рис. 4.3. – Відповіді респондентів на запитання «Чи могли б Ви назвати об'єкти соціально-культурного призначення, що належать місцевим підприємствам, та чи користуєтеся Ви їх послугами?» (власні дослідження авторів на прикладі Сумської області)

Дослідження, яке проводилося авторами в 2016 році, щодо частоти відвідування жителями міста Суми та Сумської області (респонденти у віці 18-70 років) різних закладів соціально-культурного призначення (усього близько 300 чоловік) показує реальну зацікавленість в активному відпочинку (табл. 4.3). Такого ж роду опитування показало, що до 74% сімей сумського регіону виявили бажання в індивідуальних чи сімейних турах (відпочинок у санаторії, путівки до дитячих таборів тощо). Серед основних причин

неможливості скористатися послугами місцевих об'єктів такого типу назвали недостатність інформації про можливості замовлення послуг та високі ціни [36].

Таблиця 4.3

Частота відвідування закладів соціально-культурного призначення жителями м. Суми, у відсотках від кількості опитаних (авторські дослідження)

Заклади	Соціально-культурні			Розважальні			
	Бібліотека	Музей	Театр	Дискоотека	Кінотеатр	Спортивний клуб	Стадіон
Частота							
Раз на тиждень	3,6	0,3	0,2	8,9	4,2	23,2	0,1
Раз на місяць	36,7	1,8	2,5	20,3	28,3	19,3	5,2
Раз на півроку	26,6	14,3	44,7	31,5	47,2	11,7	29,9
Рідше, ніж раз на рік	7,2	66,3	38,4	21,2	13,5	7,4	40,2
Узагалі не відвідую	24,3	15,2	12	18,4	4,3	35,5	23
Важко відповісти	1,6	2,1	2,2	1,7	2,5	2,9	1,6

Важливо, щоб фінансування соціальних об'єктів здійснювалося у максимально прозорій формі, з детальним висвітленням спрямування виділених коштів на конкретні цілі, адже інфраструктурні проекти муніципального рівня залишаються одними з найбільш корумпованих при їх фінансуванні. Так, наприклад, у Києві в 2015 році з'явилася у відкритому доступі інформація про вартість ремонту кожного житлового будинку міста на кожному об'єкті для того, щоб можна було порівняти суми виділених коштів на ремонт та те, що було реально зроблено.

Реалізація спільної взаємодії підприємств та органів державної влади у сфері соціального розвитку регіону реалізується через групи інструментів:

1. Нормативні (розроблення нормативної бази для регулювання корпоративної соціальної діяльності; закріплення домінантної ролі соціальної звітності для підприємств; законодавче закріплення системи привілеїв для соціально активних підприємств; систематичний контроль соціальних наслідків діяльності суб'єктів

господарювання; законодавче закріплення двосторонньої допомоги «держава – підприємство»; введення нормативів щодо соціальних показників підприємств).

2. Фінансові (пільгове оподаткування та кредитування; субсидування підприємств; надання пріоритету в державних закупках і тендерах; пільги на оренду землі та приміщень; часткове фінансування окремих соціальних проектів, започаткованих підприємствами).

3. Організаційні (сприяння стандартизації методів управління показниками звітності підприємств; сприяння результативному діалогу зацікавлених сторін; надання консультацій; надання безкоштовного навчання для персоналу у сфері методології управління соціальною сферою).

4. Інформаційні (визначення та популяризація компаній-лідерів в управлінні соціальною сферою; розроблення пропозицій та підтримка ініціатив підприємств у сфері соціально відповідального управління; системне висвітлення інформації з корпоративної соціальної відповідальності).

Приклади інших держав та існуючий досвід розв'язання проблем соціально-економічної сфери в Україні дають можливість з великою імовірністю стверджувати, що становлення вітчизняної системи спільної відповідальності суб'єктів розвитку регіону може ґрунтуватися на досвіді успішних країн.

На сьогодні Україна опинилась у міжнародному конкурентному середовищі, до якого її національна економіка виявилась невідповідною в основному через нерівномірний розвиток регіонів країни, що у свою чергу зумовлює неконкурентоспроможність вітчизняної продукції, нераціональну структуру виробництва, неефективне використання факторів виробництва, низький внутрішній попит, незадовільну мотивацію щодо підвищення ефективності виробництва тощо.

Представник класичної політекономії Сміт А. стверджував, що добробут країни, регіону залежить від рівня розвитку виробництва за рахунок поділу праці та кооперації ґрунтуючись на принципі абсолютної переваги [32].

М. Портер довів, що добробут країни створюється, а не успадковується. Він залежить від спроможності її промисловості до інновацій та модернізації. Саме конкурентні переваги створюють добробут країни (регіону). На думку Портера М., регіон може досягнути високої продуктивності лише за умови наявності в ньому тісних зв'язків між промисловими галузями та відповідними підприємствами [25].

Погляди М. Портера набули подальшого розвитку у дослідженнях М. Енрайта, який обґрунтував необхідність формування регіонального кластера, що базується на конкурентних перевагах зумовлених історичними передумовами розвитку регіонів, різноманітністю культур ведення бізнесу, організації виробництва та отримання освіти [45].

Учені-економісти з Данії Б. Лундваль і Б. Йонсон досліджували конкурентоспроможний інноваційний розвиток малих країн, який пропонували забезпечувати за допомогою активного впровадження додаткових інновацій та навчання (безперервний процес удосконалення навичок для виробництва нового продукту праці) з урахуванням потреб споживачів [50].

Норвезькі вчені-автори теорії регіональної конкурентоспроможності Асхайм Б. та Ізаксен А. розглядають промислові райони в регіонах як джерело інновацій, передача знань в яких є більш ефективною за умови безпосереднього спілкування. На їхню думку, основою конкурентних переваг регіону є його інноваційний розвиток, який можливий за рахунок поєднання локальних (регіональних) та глобальних (екзогенних) знань [43].

Особливої уваги у цьому контексті заслуговують теорії конкурентоспроможності міст. Італійський вчений Бегг І. вважає, що основною конкурентною перевагою міст є продуктивність праці та зайнятість, ефективність використання яких виражається результатом забезпечення місцевого населення. Крім того, Бегг І. вважає, що основними чинниками конкурентоспроможності регіону є зміни у співвідношенні видів економічної діяльності та макровплив на регіон. Основним ефектоутворюючим чинником конкурентоспроможності регіону Бегг І. вважає ефективне використання факторів виробництва, а рівень життя місцевого населення виступає характеристикою, яка є індикатором результату регіональної конкурентоспроможності [44]. Англійський вчений Янсен-Батлер С. серед основних чинників конкурентоспроможності міст (регіонів) називає галузеву структуру, інновації, концентрацію висококваліфікованої робочої сили, класову структуру, вдаль управління конфліктами, зниження впливу негативних екстерналій, високі доходи населення, високий рівень зайнятості й, що немало важливо для даних досліджень, доступність та рівень суспільних благ [49].

Дослідники Кембриджського університету Р. Мартін, Б. Гардінер та П. Тайлер наголошують на важливості інституційної та

ринкової структур регіону як чинників підвищення його конкурентоспроможності та акцентують увагу на продуктивності праці як ключовому індикаторі рівня конкурентоспроможності регіону [46]. У запропонованій ними моделі основним компонентом ефективності економічного розвитку регіону є зростання якості життя населення.

У цьому аспекті цікавими та корисними будуть погляди російських вчених-економістів. А. Селезньов вважає, що конкурентоспроможність регіону – це зумовлене економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення регіону і його окремих товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках, що відображається через індикатори, які адекватно характеризують такий стан і його динаміку [31]. Е. Брюна та Скопін А. розглядають конкурентоспроможність регіону як спроможність регіональної економіки забезпечувати зростання благополуччя населення регіону в умовах відкритої економіки. На їхню думку, ефективна регіональна економіка може забезпечувати зростання благополуччя населення регіону, тільки використовуючи якісні фактори виробництва, створюючи принципово нові галузі інформаційної економіки та диверсифікуючи її [6]. На думку Н.Я. Калюжнєвої джерелами конкурентних переваг виступають існуючі і створювані конкурентні ресурси. Критеріями конкурентоспроможності регіону науковець визначає економічне зростання, випуск конкурентоспроможних товарів та зростання рівня життя населення. Управління конкурентоспроможністю регіону зводиться до утримання та зміцнення позиції серед регіонів-конкурентів шляхом створення нових структурних комбінацій використання ресурсів [14].

Вітчизняні вчені також багато уваги приділяють виявленню чинників конкурентних переваг регіонів країни, зважаючи на стрімке зростання конкуренції між ними та незупинні процеси глобалізації. Зокрема, Андерсон В.М. вважає, що конкурентоспроможність регіону визначається, з одного боку, наявністю в регіоні конкурентоспроможних галузей та сегментів економіки, а з іншого – здатністю регіональних органів влади створювати умови для підприємств регіону, аби ті могли досягати та утримувати конкурентні переваги у визначених галузях. Висококонкурентоспроможні регіони повинні функціонувати як «ворота в глобальний світ» [1]. Антонюк Л.Л., Сацик В.І. конкурентоспроможність регіону пов'язують з інноваційною економікою, що базується на знаннях [2].

Безугла В.О. конкурентоспроможність регіону зв'язує зі спроможністю кожної регіональної системи до управління своїми конкурентними перевагами, раціонального й ефективного розміщення продуктивних сил з метою забезпечення стійкого фінансового та економічного становища, одержання максимальної вигоди, задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб за умов самостійності та самофінансування у межах чинного законодавства [4]. Беленький П.Ю. конкурентоспроможність регіону ототожнює з його здатністю забезпечити високий рівень життя населення і доходи власникам капіталу, а також ефективно використовувати регіональний економічний потенціал у процесі виробництва товарів і послуг [41]. Герасимчук З.В. та Ковальська Л.Л. під конкурентоспроможністю регіону розуміють спроможність забезпечити конкурентні переваги у продуктивному використанні ресурсів та благ з метою підвищення людського розвитку, не порушуючи економічної безпеки інших регіонів та країни в цілому [8].

Наприклад, коли людина планує чи здійснює ті чи інші зміни в своєму житті, вона, як правило, вважає що в неї все що є збережеться та ще й з'явиться щось нове, хоч споконвічна народна мудрість на кшталт «золотої рибки» говорить зовсім про інше. Так, більшість населення України вважало, що за зміни соціального ладу збережуться й мізерні комунальні тарифи (за користування газом на той час сплачували по 19 коп. у розрахунку на людину на місяць), і безкоштовна освіта збережеться, і за твоїм здоров'ям слідкуватимуть безкоштовно, і за піонерський табір, будинок відпочинку, санаторну путівку чи туристичну подорож ти сплатиш пресловуті профспілкові 30% вартості.

Зважаючи на аналіз теоретичних розробок дослідників проблем конкурентоспроможності регіонів вважаємо за доцільне зробити такі висновки: науковці, як зарубіжні, так і вітчизняні, єдині в думці, що конкурентні переваги регіону виникають та підсилюються інвестиціями, технологічними нововведеннями та висококваліфікованими працівниками; учені доводять, що на регіональному рівні доцільно розвивати нові форми організації виробництва – промислові райони, що виступатимуть індикаторами конкурентоспроможності регіонів, які, відповідно до класифікації теорії систем на фізичну, біологічну, економічну та політичну є синтезом переваг і недоліків соціальної, економічної, технологічно-інноваційної та екологічної сфер діяльності людини. Про можливості

об'єднаних територіальних громад у сфері створення та вдосконалення соціальної інфраструктури на сьогодні взагалі не йдеться, що найближчим часом має стати чи не основним чинником закріплення в них (ОТГ) трудових ресурсів.

Світова практика доводить, що завдяки засобам раціональної економічно-регіональної політики можливо забезпечити високий динамізм розвитку регіонів, сформуванню стійку тенденцію до перетворення їх на важливі центри зростання, які конкуруватимуть на світовому ринку на рівні з державами. Така принципова зміна орієнтирів дозволить утвердити нову системи цінностей і формування нових тенденцій у європейському економічному просторі. Однак для досягнення таких результатів, для господарського розвитку і зростання доходів недостатньо тільки економічних і технічних умов, важливе також макроекономічне та інституційне середовище – сукупність фундаментальних політичних, правових та соціальних правил і норм, у межах яких будуть використані економічні й технічні переваги.

Усі визначальні чинники сталої конкурентоспроможності регіону доцільно об'єднати у дві групи: інституційні переваги (якість суспільних інститутів, якійс державних інститутів) та макроекономічні переваги (макроекономічні чинники, стан і використання технологій). Сильне макроекономічне середовище важливе у створенні належних конкурентних переваг регіону країни. У зв'язку з тим, що державне регулювання функціонування регіонів України здійснює низка державних органів у межах своїх повноважень, визначених чинним законодавством, розвиток окремого регіону України залежить від цілої низки умов, створених цими органами та їх взаємодії. На сьогодні розглядається багато проектів законів щодо розвитку процесу децентралізації в Україні.

Механізм дії макроекономічних чинників на практиці підсилюється ефективністю інституційного середовища. Тому українські вчені визначають, що в умовах глобалізації для здійснення ефективної зовнішньої політики набагато важливішими є фактори, пов'язані не з географічним розташуванням держави та її територіально-просторовими характеристиками, а з комплексом соціально-економічних та інформаційно-технологічних чинників, які притаманні інформаційному суспільству. В останні десятиліття увага представників різних наукових шкіл до інституційних аспектів в аналізі економічного зростання помітно зросла, що також пов'язане з

дослідженням процесів ринкової трансформації. Річ у тім, що використання традиційного макроекономічного інструментарію для проведення реформ призвело до різних результатів, при чому найчастіше не до тих, які очікували реформатори. Реакція макроекономічних змінних на заходи економічної політики залежить від інституційного середовища. Проте ступінь залежності цих результатів від інституційної особливості тієї чи іншої країни недооцінювалась. Досвід країн з транзитивною економікою, зокрема України, засвідчує, що основними серед внутрішніх чинників формування ринкового інвестиційного середовища є інституційні чинники, які пов'язані зі становленням ринкових соціальних норм і стереотипів господарської поведінки, при чому як формальних, так і неформальних.

У сучасних умовах поширення глобалізаційних процесів зростає роль та значення активної регіональної політики, де особливої актуальності набуває проблема ефективного використання економічного потенціалу регіону, зумовленого його макроекономічними та інституційними конкурентними перевагами. Сучасний регіональний розвиток України засвідчує поширення негативних тенденцій, зокрема поглиблення регіональних диспропорцій, загострення економічних та соціальних проблем регіонів через відсутність дієвої системи реалізації державної регіональної політики та сформованого організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності регіону тощо.

Під впливом процесів економічної глобалізації існуючі конкурентні переваги регіону можуть нівелюватися. До потенційних небезпек від процесу глобалізації для економіки України відносяться: витіснення «слабких» вітчизняних виробників більш успішними зарубіжними конкурентами, небезпека відтоку ресурсів у більш розвинуті регіони, загроза збільшення імпортозалежності через витіснення вітчизняних виробників з національного ринку, залежність розвитку країни від руху міжнародного спекулятивного фінансового капіталу.

Для підвищення ефективності реалізації конкурентних переваг регіону нами запропоновано механізм підвищення конкурентоспроможності регіону зважаючи на макроекономічні та інституційні ефектоутворюючі чинники та небезпечні чинники сучасної глобалізації у соціально-економічній сфері (рис. 4.4).



Рис. 4.4. – Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності регіону за умов глобалізації світового розвитку

Регіональна політика держави повинна спрямовуватися на ефективне використання конкурентних переваг регіону з метою досягнення стратегічних цілей і завдань сталого соціально-економічного розвитку країни. Процес глобалізації зумовлює необхідність використання в механізмі забезпечення конкурентоспроможності регіону диференційованого підходу при визначенні методів регіональної політики та виборі конкретних інструментів. Регулювання регіонального розвитку має бути спрямоване на посилення макроекономічних та інституційних конкурентних переваг (ефектоутворюючих чинників) за рахунок якісного використання можливостей децентралізації влади через скорочення прямої фінансової допомоги та використання преференцій та гарантій.

Розділ 5

СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У РАМКАХ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ

5.1. Історичний розвиток інфраструктури міст

Історія стародавнього Риму будувалася на системах управління, права та інфраструктурі. Із розширенням імперії інфраструктура удосконалювалася, система римського права розширювалася, підтверджуючи тезу: «Люди не стануть скаржитися, якщо їм добре».

Розвиток інфраструктури фірми базується на принципі, що весь персонал фірми поділяє її блага, і кожен стає її частиною. Самоврядування починається з можливості кожного працівника впливати на інфраструктуру як підприємства, так і того чи іншого регіону: батьки на місце перебування дітей у дитячому садку чи школі, пенсіонери на обслуговування в поліклініці, автомобілісти на якість доріг і т. п., а разом на порядок стану дворів, утримання скверів, чистоту пляжів, парків та інших місць відпочинку. За три чверті минулого сторіччя багато переважно аграрних (сільських) країн Східної Європи (зокрема Україна, Білорусь, Росія, Болгарія, Грузія, Вірменія, Азербайджан) стали переважно промисловими (міськими). Інфраструктура багатьох міст розширювалася паралельно з введенням нових підприємств і була жорстко до них прив'язана. Але оскільки на межі II-III-го тисячоліть більшість промислових підприємств різко знизили обсяги виробництва, багато працівників втратили роботу, ні про яке вдосконалення інфраструктури підприємств не могло бути й мови. З іншого боку, зростання витрат на обслуговування обумовлює необхідність оновлення та модернізації не тільки зношених виробничих потужностей підприємств, а й об'єктів міської інфраструктури в цілому. У сформованій ситуації погіршуються як умови життя, так і виробничий потенціал регіонів. Тому важливим є комплексне вирішення питань спільного соціально-економічного розвитку підприємств і населених пунктів, у яких вони розміщені.

Сьогодні для різних країн характерна своя специфіка реалізації проектів у сфері розвитку місцевої громади. Наприклад, у розвинених країнах, таких як Великобританія та Японія, влада і бізнес концентрують

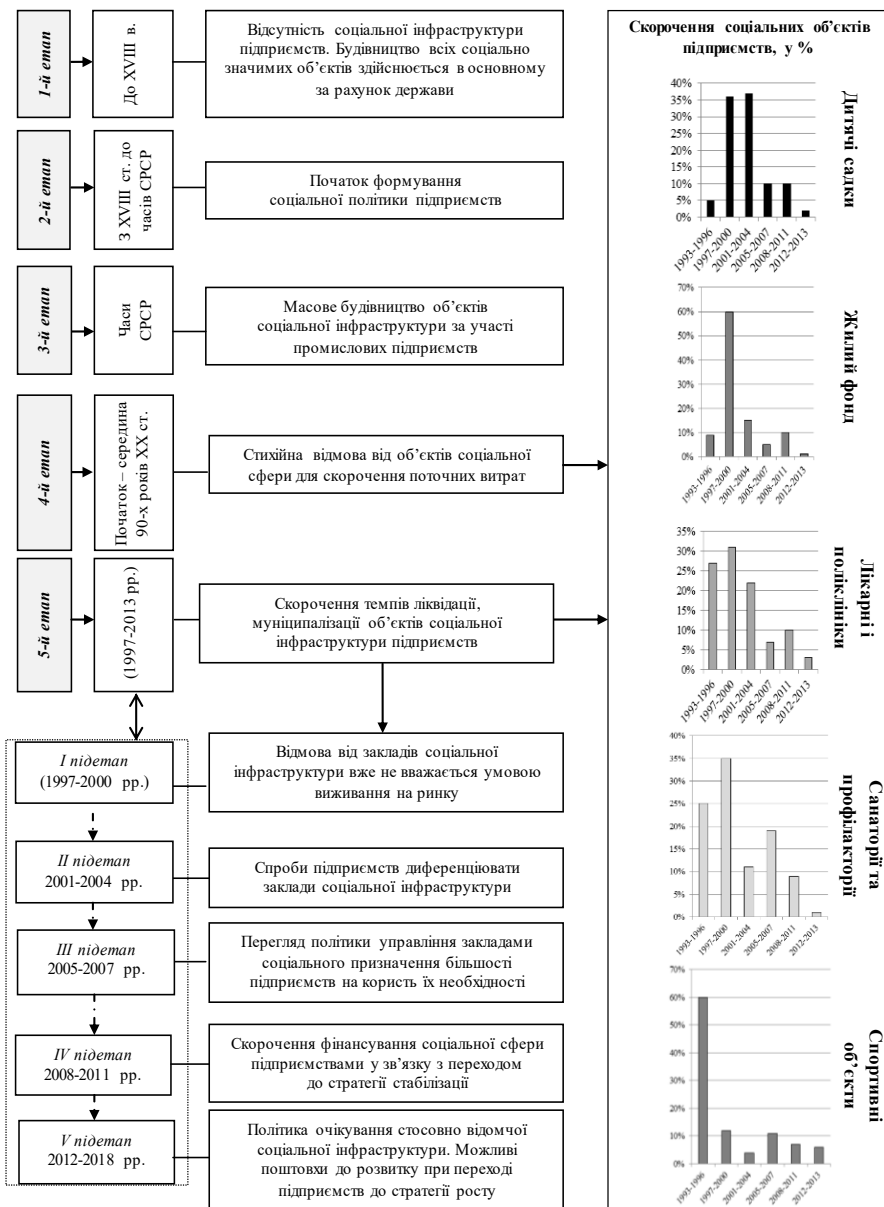
свої зусилля на співробітництві у великих соціальних проектах – лікарні, стадіони і т. п. У країнах, які розвиваються, це частіше інфраструктурні проекти – транспорт, дороги, системи водо-, тепло- та електропостачання. У країнах, для яких не характерна наявність великих підприємств (в основному бізнес представлений малими фірмами), розвивається новий формат двостороннього партнерства – невеликі проекти, які реалізує малий бізнес («дрібний масштаб»).

Дуже популярний цей формат у провідних країнах Африки і Латинської Америки. Це проекти в сфері місцевого транспорту, переробки відходів, культурні та спортивні заходи, IT-проекти [11].

Що стосується українських підприємств, то однією з помилок ринкових реформ у їх соціальній сфері стало те, що передбачалася суто економічна парадигма мотивування, яка виключила соціальну складову. Передбачалося, що стихія ринку сама по собі сформує стимули до зростання продуктивності праці. Але на практиці цього не сталося; ринкові трансформації виявилися вигідними, у першу чергу, тим, хто став власником великого і середнього бізнесу.

Більшість же найманих працівників спіткала бідність і соціальна незахищеність. На рис. 5.1 показано етапи розвитку соціальної інфраструктури в Україні з виділенням тих періодів, у які, на думку експертів (науковців-економістів, представників від підприємств та органів місцевої влади), найбільша кількість тих чи інших соціальних об'єктів була муніципалізована, ліквідована, приватизована і т. п.

На думку експертів, найбільших темпів втрат соціальних об'єктів промислові підприємства понесли на 4-му етапі і в першій і в другій підетапи п'ятого етапу розвитку, при чому, близько 55% експертів відзначили, що при передачі об'єктів соціальної інфраструктури на баланс муніципалітетів всі вони непридатні для експлуатації без проведення капітального ремонту. Очікувано, що скорочення соціальних об'єктів підприємств продовжиться і далі, чому сприяє незадовільний економічний стан багатьох суб'єктів господарювання в Україні. Як наслідок, забезпеченість регіонів соціальними об'єктами погіршується, що згубно для периферії та ін. Стратегічна спрямованість підприємства на певному етапі його розвитку значно впливає на визначення пріоритетів його соціальної політики: при стратегії виживання (що було характерно для підприємств наприкінці 90-х років XX ст.) суб'єкт господарювання намагається відмовитися від соціальної підтримки своїх працівників, максимально скоротивши свої соціальні програми. При стратегії зростання – прагне до задоволення соціальних потреб персоналу, до вдосконалення своєї соціальної політики в цілому.



5.2. Соціальний об'єкт і промислове підприємство

Коли соціальний об'єкт вигідний для підприємства економічно, то не виникає особливих запитань чи утримувати його на балансі підприємства, але коли це не так, то виникають питання і суперечності, як зробити, щоб на певному етапі розвитку підприємства були послідовно вирішені і проблеми всіх його соціально значущих об'єктів. Для врахування інтересів усіх суб'єктів соціальної політики пропонуємо три складові: економічну (керівництво і власники підприємства), мотиваційну (працівники підприємства) і соціальну (суспільство в цілому). Економічна складова показує доцільність утримання соціальної інфраструктури, тобто включає в себе показники прибутку або хоча б окупності, що дає керівництву підприємства інформацію про те, чи є конкретний об'єкт інфраструктури самоокупним. Мотиваційна складова проявляється в підтримці персоналом підприємства наявності певних об'єктів соціальної інфраструктури, не завжди при цьому прибуткових. Соціальна складова найбільш суперечлива, оскільки прямої вигоди від високої її значущості керівництво підприємства не бачить. Вона полягає у фактичному забезпеченні суспільства набором соціальних об'єктів, у яких є потреба через їх відсутність або недостатність на конкретній території, де функціонує соціальна інфраструктура конкретного підприємства.

Закономірно, що на етапах росту і стабілізації підприємство бере курс на зміцнення своїх соціальних зобов'язань перед суспільством, тоді як на етапі занепаду цілком скорочує будь-які соціальні витрати аж до передачі своїх зобов'язань. Вихід із кризи означає, що антикризові заходи підприємства стосуються, у тому числі й управління соціальною сферою. Підприємство повністю оптимізує свою соціальну політику.

На жаль, багато сучасних підприємства націлені на те, що діяльність їх соціальної інфраструктури повинна бути вигідна, перш за все, власникам. Вони прагнуть відійти від принципів усталеного за часів планової економіки терміну «патерналізм» (особлива практика управління, заснована на системі взаємних очікувань і дій з боку менеджменту та працівників). Підприємства перебудовуються на диференційований підхід у наданні послуг відомчими соціальними установами. При цьому безкоштовні послуги навіть для своїх працівників вони позиціонують як частково платні, а загальний характер надання

Рис. 5.1. Розвиток соціальної інфраструктури підприємств України (експертний аналіз) (сформовано на основі [30])

соціальних послуг замінюється адресним, що було б розумним при одночасному підвищенні якості послуг соціальної інфраструктури.

Реалізацією соціальних програм за даними за 2013 р. займалися близько 50% українських підприємств. Закономірно, що чим більша компанія, тим вище і рівень її відповідальності перед суспільством. Серед великих підприємств більша кількість компаній, які займаються соціальними програмами, причому характер системності підходу до вирішення соціальних програм у підприємств з кількістю працівників більше 200 чоловік значно вище. У майже половині випадків витрати на соціальні проекти компанія оплачує самостійно. Ще чверть компаній орієнтована на посильну допомогу співробітників (найчастіше такий формат у благодійних проектах), 17% компаній реалізують соціальні проекти, залучаючи «третю сторону»: державні органи; благодійні організації та т. п. Десята частина компаній вважають, що бути корисними можна і без грошей, виключно за допомогою волонтерської діяльності або за інформаційної підтримки. Найбільш вдалою ілюстрацією цього є підтримка футбольних клубів (вміст середнього клубу прем'єр-ліги чемпіонату України обходиться в 20 млн дол. на рік). Але в силу сучасного критичного становища на сьогодні половина цих клубів на межі банкрутства. І якщо в 2008-2013 роках добра половина футбольних клубів прем'єр-ліги цілком гідно виступала на міжнародній арені, то в 2019 році таких клубів – тільки два, тай вони останніми роками не показують гідні результати на міжнародній арені.

Малі підприємства в своїй соціальній політиці акцентують увагу на благодійності, соціальному забезпеченні працівників. Середні підприємства крім того займаються екологічними проектами. Великі підприємства можуть дозволити собі також участь у розвитку місцевої інфраструктури. Тільки в 4% від загальної кількості українських підприємств, які займаються вирішенням соціальних проблем, соціальні програми реалізуються на постійній основі зі стратегічним плануванням, тоді як 35% компаній при регулярній реалізації соціальних проектів не займаються і стратегічним плануванням; у 45% – соціальні програми мають нерегулярний характер, немає чіткої стратегії їх реалізації і постановки довгострокових завдань; у 16% – соціальні програми є лише разовими проектами.

Роль бізнесу в сфері соціального розвитку суспільства неоціненна, і це визнано в розвинених країнах світу, де, незважаючи на те, що більшу частину соціальної відповідальності перед населенням здійснюють державні соціальні установи, підприємства теж проявляють ініціативу щодо соціального забезпечення, у першу

чергу, своїх працівників. У французького концерну «Рено» в програмі цільового розвитку в плані розвитку людських ресурсів важлива роль приділена політиці охорони здоров'я, житлових питань і т. д. Добувна європейська компанія *Placer Done* підтримує і розвиває медицину: медичними послугами користуються як працівники підприємства, так і місцеве населення. Державними органами здійснюються різні ініціативи щодо підтримки політики розвитку соціальної сфери, які здійснюються підприємствами. Наприклад, в Іспанії регіональні органи влади регулюють систему оподаткування, надають субсидії соціально активним підприємствам, навчають персонал суб'єкта господарювання прийомам ефективного управління соціальною сферою, контролюють соціальні наслідки діяльності бізнесу. У Швеції в муніципалітетах діють відділи регіонального розвитку, які сприяють діяльності соціально відповідальних підприємств.

Тобто бізнес і суспільство в західних країнах пройшли стадію еволюції від первісного нагромадження з відсутністю яскраво вираженої соціальної політики до соціального партнерства з трьома рівноправними учасниками – підприємство, працівники, влада. Тільки результативна взаємодія цих трьох суб'єктів соціальної політики здатне сприяти переходу економіки на такий шлях розвитку, який буде максимально враховувати потреби людини.

В Україні процес урегулювання інтересів обох зацікавлених сторін (держави і підприємців) ще тільки починає розвиватися. Керівники підприємств розуміють, що відмова від деяких навіть збиткових соціальних об'єктів, які знаходяться у них на балансі, є не вигідною з позицій як мотиваційного фактору (об'єкт відіграє важливу роль у системі мотивування персоналу), так і соціального фактору (висока соціальна цінність об'єкта в регіоні присутності) і т. д.

Серед форм взаємодії держави та підприємства в сфері управління відомими соціальними установами можна виділити такі:

1. *роздільне управління* (здійснюється за принципом «я – сам, ти – сам»). Держава реалізує свою соціальну політику, а бізнес на свій розсуд управляє власною соціальною сферою);

2. *взаємодія на рівні «наставник – виконавець»* (держава визначає пріоритети в управлінні соціальною інфраструктурою регіону, а підприємства беруть на себе основну частину функцій в реалізації управління);

3. *соціальне партнерство* (спільне визначення пріоритетів розвитку соціальних установ, визначення сфер, у рамках яких підприємство може нести «соціальне навантаження» з максимальним

урахуванням «своїх» інтересів. Всебічна можлива підтримка підприємств з боку держави).

Зацікавлене в реалізації соціальних програм (завдяки, у тому числі, впливу органів державної влади (рис. 5.2) підприємство здійснює інвестиції у власний персонал, формуючи необхідний людський капітал, соціальні потреби якого задоволені, а також в інфраструктуру регіону, де розміщене таке підприємство.

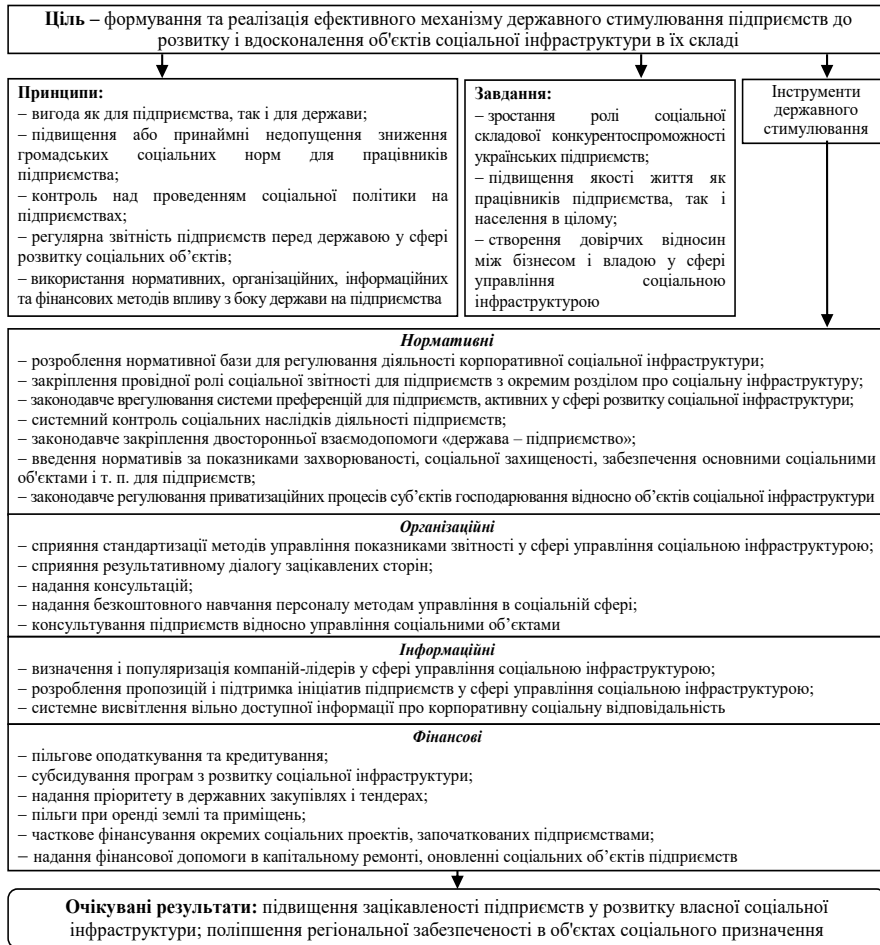


Рис. 5.2. – Схема державного стимулювання підприємств до розвитку соціальної інфраструктури (сформовано з використанням [39; 12])

Останні події, які відбулися в Україні, стали приводом обговорення нерівномірності розвитку та економічної свободи регіонів. Це розуміється практично всіма політичними силами, громадськими організаціями та суспільством у цілому. Шлях до розвитку повинен бути загальним: з одного боку – місцеве самоврядування, яке зможе отримувати кошти за рахунок зміни податкової системи на користь платників податків від місяця розташування підприємств, а не від місяця реєстрації, з іншого – розвиток промисловості за рахунок трьох складових стратегічного розвитку кожного підприємства (маркетинг партнерських відносин, кластеризація тих чи інших галузей і використання технопарків). Сформована таким чином загальна соціально-економічна стратегія регіону дасть можливість піти від глобальної залежності і глобальних ризиків, спираючись на власний інтелектуальний, промисловий і сільськогосподарський потенціал.

Соціально-економічний розвиток середніх і великих населених пунктів значно залежить від узгодження інтересів трьох основних груп суб'єктів діяльності: місцевої влади, крупних містоутворюючих промислових підприємств, громадян населеного пункту. Тому необхідний пошук загальних цілей для окремих сторін, і пріоритетною є реалізація тих проектів, які принесуть користь суспільству, але при цьому не підірвуть економічний добробут підприємств, як основного джерела ресурсів.

Цілі, які можуть бути пріоритетними для міської влади: безперебійне функціонування системи житлово-комунального господарства (ЖКГ) міста; вирішення житлової проблеми для городян і гостей; оптимальне транспортне забезпечення; відсутність екологічних проблем регіону; забезпечення продовольчої безпеки, якісного забезпечення питною водою і т. п.; розвиток культурно-історичних об'єктів туризму, закладів для відпочинку, розваг та ін.

Цілі, які можуть бути пріоритетними для великих промислових підприємств: підвищення обсягів виробництва і реалізації продукції; скорочення загальних витрат і зростання рентабельності виробництва; підвищення кваліфікації працівників; зростання інтелектуального капіталу підприємства, його інноваційного потенціалу; соціальна і економічна захищеність від зовнішніх негативних чинників; прозорість системи оподаткування; інші стратегічні і тактичні завдання, які стоять перед колективом підприємства.

Цілі, які можуть бути в громадян міста (у тому числі і працівників підприємств): підвищення заробітної плати і зниження споживчих цін; забезпечення соціального захисту громадян (зокрема

права на освіту і медичну допомогу); надання житла для малозахищених; забезпечення відпочинку («зелені зони» міста, парки, установи спорту, пляжі та ін.); інші приватні питання громадян.

Очевидно, що існує певний конфлікт цілей (прибуток підприємства та зростання заробітної плати працівників; скорочення сукупних витрат підприємства та фінансування установ культурно-масового відпочинку, туристичної сфери), але метою і не є узгодження всіх інтересів – лише тих, де існує або можливе їх узгодження. Усі сторони взаємин повинні співіснувати і в майбутньому на взаємовигідних умовах. Спрощено схема взаємин представлена на рис. 5.3.



Рис. 5.3. – Схема розроблення та реалізації плану розвитку інфраструктури міста

Оскільки одне підприємство не в силах фінансувати всі соціальні проекти в місті (винятком хіба що буде велике містоутворююче підприємство відносно невеликого міста), і необхідна спільна кооперація всіх підприємств або значної їх частини. Ефективність соціальної діяльності окремих підприємств може значно підвищити, якщо вони будуть діяти спільно у рамках стратегічного партнерства. Таке партнерство може об'єднувати не тільки промислові підприємства, але й інші установи та організації, залучені у виробничий процес або надання послуг населенню. Така співпраця передбачає розроблення і реалізацію спільного (під контролем міської влади) плану розвитку об'єктів інфраструктури міста. У першу чергу це мають бути об'єкти, які сприятимуть розвитку місцевого виробництва – транспортне забезпечення, ефективна система тепло-

енергопостачання, надійні комунікації. Різною мірою їх розвиток необхідний як підприємствам, так і міській владі.

Виконання екологічних, соціальних, організаційних зобов'язань промислових підприємств перед органами місцевого самоврядування може мати такі комерційні вигоди: зменшення підприємницьких ризиків; підвищення ділової активності; зростання нематеріальних активів підприємств; підвищення морального стану співробітників; оптимізація соціальних витрат; розширення ринкового визнання; виявлення нових комерційних можливостей.

Необхідно взяти до уваги, що стартові проекти зі створення результативної взаємодії бізнесу, органів влади і місцевих громад мають місце. Серед них створена в 2013 р комунікаційна веб-платформа «Відкрите місто» для оптимізації вирішення актуальних проблем громад. Така платформа дозволяє описати суспільну проблему, зазначити її на карті і сформулювати електронний запит. За допомогою проектів такого типу стає можливою ефективна самоорганізація спільноти регіону навколо вирішення проблем території, а місцевий бізнес має можливість планувати свої благодійні ініціативи та соціальні проекти, ґрунтуючись на реальних потребах місцевої громади [30].

Загальний план розвитку об'єктів інфраструктури міста може принести підприємствам пряму економічну вигоду в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Зниження собівартості енергоресурсів дозволить скоротити собівартість продукції, що підвищить її конкурентоспроможність. Оптимальна транспортна система міста зменшить транспортні витрати і може скоротити час постачання необхідних матеріалів або готової продукції, що сприятливо позначиться на діловій репутації підприємств і стабілізує виробництво.

5.3. Партнерські стосунки у створенні об'єктів інфраструктури міст

Спільний план розвитку об'єктів інфраструктури міста не дозволить зводити соціальні об'єкти в невідповідних для цього місцях, без відповідного транспортного забезпечення, послуг ЖКГ і т.п. У довгострокових планах необхідно обумовити нарощування

виробничого і науково-технічного потенціалу. Тобто необхідна модернізація інфраструктури та створення умов для спільного економічного і соціального розвитку міста. Це дозволить більш повно реалізувати можливості регіонів, надати довготривалий і стійкий характер економічному зростанню. Для цього регіонам потрібні міжгалузеві комплекси з технологічними інноваціями та системою партнерського маркетингу – довгострокові взаємовигідні партнерські відносини з постачальниками сировини, виробниками, посередниками та споживачами, що іменується «кластером».

Необхідність застосування на регіональному рівні економічних кластерів формується на основі складних форм взаємодії і кооперації, які створюють умови формування обґрунтованих стратегій відповідних науково-виробничих об'єднань і разом з цим подальший розвиток нового виду ринкових відносин. У подальшій перспективі необхідна тісна співпраця між регіонами країни, удосконалення відносин з державними органами для ефективних соціально-економічних змін в інтересах всього суспільства. Створення нового типу економічних відносин між економічними суб'єктами та впровадження інтенсивних форм організації інноваційних процесів сприятимуть кластеризації існуючих економічних систем. Загалом у місті адміністративно-управлінська структура забезпечує функціонування всього комплексу як єдиного цілого (профільне управління обласної державної адміністрації, регіону, потужна регіональна компанія тощо), об'єктів підтримуючої інфраструктури (транспортні, побутові та спеціалізовані комунальні заклади).

Значними ринковими перевагами володіють підприємства, які змогли налагодити партнерські відносини зі своїми споживачами. Надійний партнер – запорука майбутніх замовлень і довгострокового існування на ринку. Переваги партнерського маркетингу в рамках підприємства можна перенести і на стратегічне партнерство в рамках створення кластеру. Тим більше, що вже є досвід подібних відносин, адже дуже багато спільного з організаційної точки зору між постійно діючими господарськими зв'язками (ПДГЗ) за часів інтегрованої ради економічної взаємодопомоги (РЕВ) і довгостроковими взаємовигідними партнерськими відносинами, які становлять предмет маркетингу партнерських відносин. Адже чим відрізняється сучасне складання автомобіля, коли двигун приходить з однієї країни, рама – з іншої, кузов – з третьої, а колеса з четвертої, від виробництва ЕОМ 3-го покоління серії «Ряд», коли компоували машини в Радянському Союзі

(Росія, Білорусь), накопичувачі на магнітних стрічках надходили з Німецької Демократичної Республіки, диски – з Народної Республіки Болгарія, друкуюча машина з Чехословацької Соціалістичної Республіки?

Підсумовуючи останні тенденції глобалізації ринкової економіки в світі, можна визначити концепцію кластеризації як систему поглядів на окрему галузь із замкнутим циклом: *розроблення* → *виробництво* → *реалізація* того чи іншого виду промислової, сільськогосподарської продукції, реалізації послуг сфери культури, туризму і т. ін.

На *першому* етапі формуються напрями основної діяльності кластеру: територія розвитку, формується місія – мета та завдання розвитку кластеру, оцінюються можливості та загрози в напрямку підвищення конкурентоспроможності кластеру.

На *другому* етапі після узгодження з органами місцевого самоврядування основна мета декомпозується на цілі другого порядку для розвитку на території певного виду промислового виробництва, затверджуються необхідні документи для планування та підтримки відповідної кластерної моделі.

Третій етап полягає в застосуванні маркетингової концепції, яка визначає рівень відповідності регіону необхідним змінам та державної стратегії розвитку, узгодженню інтересів усіх учасників синтезу промислових кластерів.

Четвертий етап – ресурсна підтримка кластерної концепції розвитку регіону, наприклад, пільгове оподаткування, інфраструктурне забезпечення, створення дослідних розробок і т. п. [35].

Побудовані в окремих регіонах України кластери повинні стати «точками інноваційного прориву», рис. 5.1. Наприклад, *науково-технічний* кластер може мати науково-дослідні установи і потужне виробничо-експериментальне підприємство. *Будівельний кластер* – бути орієнтованим на проектні організації, органи влади і безпосередньо підприємства добувної промисловості, виробництва будівельних матеріалів, організації матеріально-технічного постачання і розподілу, підприємствах транспортної сфери, ремонтні та обслуговуючі підприємства. *Освітній кластер* – оптимальне об'єднання профільності навчання та наукового, методичного та матеріально-технічного його розвитку: забезпечення якісної підготовки фахівців у сфері освіти, гарантоване надання першого робочого місця, формування системи своєчасної та достатньої системи післядипломної освіти, максимально можливу відповідність бюджетних наукових тематик і тем дисертаційних робіт до потреб

регіонів. *Туристичний кластер* – об'єднання розрізаних маршрутів регіонального, сільського, зеленого туризму з загально українськими маршрутами і т. ін.

У цьому напрямку нам необхідне маркетингове забезпечення кластеризації економіки регіону. Упродовж останнього десятиліття практика маркетингової діяльності в Україні довела, що впровадження маркетингової концепції в діяльність підприємства як правило призводить до підвищення його конкурентоспроможності та підвищує організаційно-економічні показники його діяльності. На державному та регіональному рівні концепція маркетингу застосовується значно рідше. Складності викликані необхідністю узгоджувати інтереси виробників, споживачів і органів місцевого самоврядування, а також дією конкурентів з сусідніх регіонів чи країн.

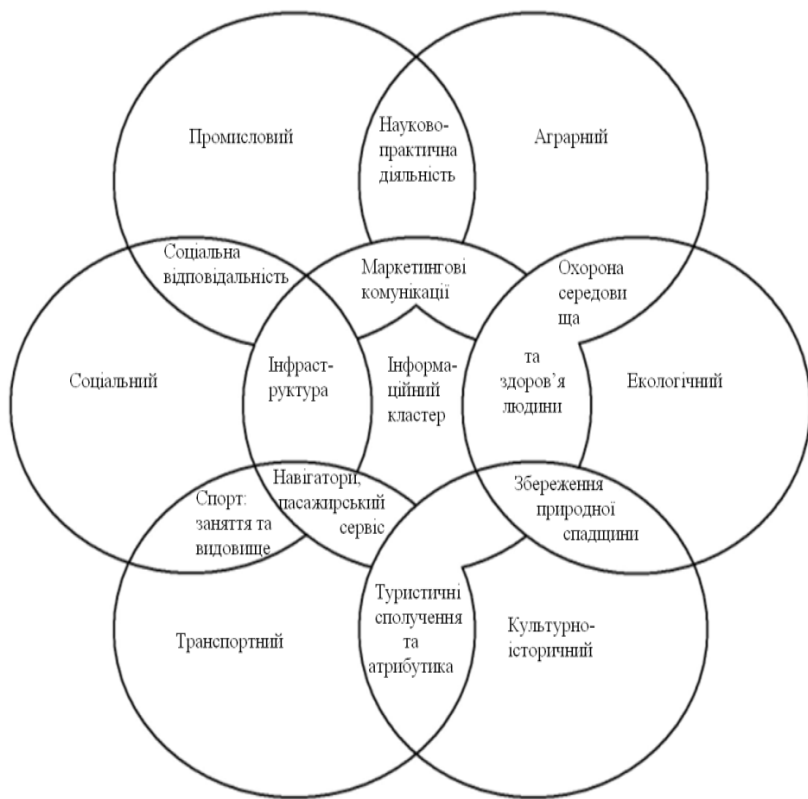


Рис. 5.4. – Види можливих територіальних кластерів

Створення кластерів має спиратися на загальний моніторинг середовища тієї чи іншої території та ухвалення зважених управлінських рішень в інтересах всього суспільства. За результатами моніторингу необхідно реалізовувати відповідні заходи комплексу маркетингу на відповідному територіальному рівні. Кластеризація, як фактор підвищення конкурентоспроможності галузей економіки повинна враховувати інтереси кожного регіону України на відміну від існуючої на сьогодні диспропорції в пріоритетах розвитку окремих регіонів. Таким чином, маркетинговий підхід на основі визначення загальних ринкових тенденцій дає можливість визначити концепцію кластеризації як систему поглядів на окремі галузі чи регіони як на замкнутий цикл *розроблення* → *виробництво* → *реалізація* того чи іншого виду промислової чи сільськогосподарської продукції, сфери послуг і т. п. Результуючим значенням функціонування кластера є підвищення загальної економічної ефективності для всіх учасників: промислового підприємства (виробництво тільки необхідної продукції виходячи з потреб регіонів та забезпечення гарантованих ринків збуту завдяки правильному маркетингу регіону); місцевого самоврядування (зайнятість населення, фінансування соціальних проектів, розвиток інфраструктури); жителів та працівників підприємств (забезпечення гарантій і умов культурного і соціального розвитку).

Таким чином, найбільш ефективною формою взаємодії держави та підприємства у сфері управління місцевими соціальними установами в умовах розвитку сучасної України є соціальне партнерство, що являє собою узгодження інтересів підприємств, у першу чергу, містоутворюючих, місцевого самоврядування та населення. При цьому важливо враховувати вигоди для всіх зацікавлених сторін – підприємства (етап його розвитку, мету його соціальної політики, особливості діяльності, що особливо актуально при ухваленні рішень місцевих органів влади щодо заходів підтримки суб'єкта господарювання), персоналу підприємства, місцевого самоврядування та місцевої громади.

Інфраструктура міст теж повинна відповідати потребам городян, що стабілізує кадри (працюючих) і дасть впевненість у майбутньому. Для промислових регіонів повинен використовуватися кластерний підхід, а для бізнесу, що розвивається, створюватися технопарки.

Розділ 6

ПРОМИСЛОВІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРУКТУРИ РЕГІОНУ

6.1. Вплив технологічних укладів на структуру регіонів

Сучасна цивілізація у своєму розвитку пройшла кілька доіндустріальних та індустріальних технологічних укладів і сьогодні розвинуті країни знаходяться на п'ятому технологічному укладі і готуються перейти до шостого. Саме з цим переходом пов'язані їхні сподівання щодо остаточного виходу із економічної кризи. Стан України дещо складніший: за останні 20 років відбулося значне зменшення виробництва продукції, що належить до четвертого технологічного укладу, а продукція шостого складає менше 1% ВВП. Вислів К. Маркса про те, що виробничі сили та виробничі відносини визначають соціально-економічний устрій сьогодні може бути інтерпретований так: технологічний устрій, рівень технологій визначають виробничі сили і виробничі відносини, та між ними існує тісний взаємозв'язок. Машинобудування і є однією із тих галузей економіки, що визначає її технологічний устрій. Питання розвитку вітчизняної машинобудівної галузі розглянуті у дослідженнях таких учених, як: О.В. Коломицева [16], А.Ю. Крижна [18], Н.В. Тарасова [34]. Також діяльність машинобудівного комплексу України досліджували Ю.М. Барташевська [3], Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко [10], С.А. Мехович [19], П.Г. Перерва [24] та ін.

Передові технології, що створюються інженерами, мають негайно впроваджуватись у виробництво ефективних і надійних машин, пристроїв, технологічних ліній. Високий рейтинг машинобудування обумовлений залежністю від нього галузевої і територіальної структури промисловості. Машинобудування постачає всім галузям економіки машини, обладнання та інструменти, займається виробництвом різноманітних технічних, побутових приладів, предметів споживання, попереднього вибору тощо.

Близько 80% машинобудівної продукції виробляються у розвинутих країнах. Серед абсолютних лідерів у машинобудівному виробництві США, Китай, Японія, Німеччина (табл. 6.1).

Лідирують також Франція, Великобританія, Італія, Росія, Канада, Південна Корея. Ці країни здатні самостійно виробляти практично всі види машин, обладнання і металовиробів. Деякі країни Східної і Західної Європи, Бразилія, Індія, Сінгапур випускають лише окремі види машинобудівної продукції, хоч і на досить високому рівні. У цій групі до початку 90-х років минулого століття фактично перебувала й Україна. Станом на 1990 рік машинобудування було провідною галуззю її економіки. Кількість працівників, зайнятих у галузі, становила близько 28% від загальної кількості працюючих у країні. У 1990 році частка продукції машинобудування становила 32% ВВП. Однак на сьогодні зменшення масштабів вітчизняного машинобудування йде паралельно з його науково-технічною деградацією. Наукові дослідження та дослідно-конструкторські роботи у вітчизняному машинобудуванні фактично не ведуться. Щорічно на НДДКР у галузі машинобудування в США витрачається в середньому 2-2,5% від ВВП, у країнах Євросоюзу – 3% ВВП, а в Україні – менше 0,1% ВВП. Промисловий пріоритет змістився від випуску складних станків і агрегатів до виробництва продукції нижчих рівнів.

Таблиця 6.1
Провідні галузі машинобудування в світі

Регіон світу	Провідні галузі машинобудування	Країни-лідери	Відсоток у світовому машинобудуванні
Північна Америка	Автомобілебудування, радіоелектронна, аерокосмічна, електротехнічна промисловість	США, Канада	25
Західна Європа	Виробництво оптики, радіоелектроніки, електроніки, автомобілебудування, верстатобудування	Німеччина, Великобританія, Франція, Італія	30
Південно-Східна і Східна Азія	Транспортне машинобудування, електроніка, робототехніка, суднобудування	Японія, Китай, Південна Корея	25
Країни пост-радянського простору	Сільськогосподарське, важке, транспортне машинобудування	Росія	10
Інші країни	Не набули достатнього розвитку	Бразилія	10

На сьогодні в загальній структурі вітчизняного експорту машинобудування сягає лише 7-12%, матеріально-технічна база українського машинобудування в цілому зношена на 70% (табл. 6.2). У зв'язку із технологічною відсталістю галузі продукція українських виробників машинобудівної продукції в цілому, за виключенням окремих видів продукції, неконкурентоспроможна як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.

Таблиця 6.2

Пріоритетні види продукції машинобудування в Україні

Регіон України	Пріоритетні види продукції машинобудування	Відсоток у ВВП	Відсоток експорту
Західний регіон	Верстатобудування, приладобудування, транспортне, радіотехнічне, машинобудування для харчової і нафтохімічної промисловості	1,5	1,4
Центральний регіон	Приладобудування, верстатобудування, хімічне, будівниче і дорожнє машинобудування, машинобудування для харчової промисловості	3,3	3,5
Північно-Східний регіон	Хімічна, нафтохімічна, важка і аерокосмічна промисловості	1,9	2,4
Донбас і Придніпров'я	Металургійне, транспортне, гірничошахтне машинобудування, важкі верстати і преси, аерокосмічна промисловість	2,7	3,0
Причорноморський регіон	Суднобудування, верстатобудування, транспортне, будівниче, дорожнє, сільськогосподарське машинобудування, приладобудування	1,6	1,7
Україна	Важке, сільськогосподарське машинобудування, верстатобудування, приладобудування	11	12

Національна економіка складається з галузевої та регіональної. За часів планової економіки галузева де-факто вважалася основною і складалася з підприємств всесоюзного підпорядкування. З усіх

існуючих на сьогодні галузей економіки сукупні обсяги експорту постійно збільшуються тільки у сільському господарстві. Усупереч цьому динаміка виробництва сільськогосподарських машин у країні є негативною (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Динаміка виробництва основних сільськогосподарських машин в Україні, тис. шт. (сформовано з використанням [15; 29])

Вид продукції	2011 р.	2013 р.	2015 р.	2017 р.
Трактори	6,8	4,3	4,2	4,7
Плуги відвальні	6,1	6,2	3,7	1,6
Сівалки	2,8	2,4	2,8	3,9
Косарки	1,7	2,3	2,5	3,3
Переносні механічні апарати, обладнані двигуном або ні, для розприскування або розпилення рідких чи порошкоподібних речовин та для садівництва	672	815	640	643
Машини для приготування кормів для тварин	161	102	63	46

Упродовж усього періоду після розпаду Радянського Союзу український ринок поступово наповнюється товарами із країн СНД. Так, у 2007 році російська компанія «Ростсельмаш», що випускає зернозбиральні комбайни та іншу сільськогосподарську техніку, захопила близько 60% вітчизняного ринку; досить активно на український ринок «проривається» Гомельський завод сільгоспмашинобудування з Білорусь. Також українські аграрні холдинги купують європейське обладнання і техніку італійського, німецького, французького і нідерландського виробництва.

Разом з тим, динаміка виробництва сільськогосподарської продукції в Україні порівняно з 20-30-літньою давністю практично не змінилася, тому збільшення частки ринку сільськогосподарської техніки цілком можливе. Тобто машинобудівні підприємства на сьогодні повинні значною мірою орієнтуватися на ті галузі економіки, де в Україні на сьогодні існує зростання або принаймні незначне падіння обсягів виробництва (де не потрібно штучно створювати

попит). До таких галузей і належить сільськогосподарська техніка, яка не така складна порівняно з, наприклад, суднобудуванням, аерокосмічною промисловістю.

Таблиця 6.4

Розподіл за деякими видами машинобудування у відсотках до обсягу промислової продукції Сумської області (сформовано за даними [21])

Продукція / Рік	2002	2004	2008	2010	2012	2015	2018
Виробництво машин та устаткування	25,0	27,4	23,5	21,6	20,7	11,5	8,9
Виробництво електричного, електронного та оптичного обладнання	1,0	1,1	0,9	0,5	0,5	0,2	0,1
Виробництво транспортних засобів та устаткування	2,9	3,2	3,0	3,6	1,8	2,6	2,3
Машинобудування у цілому	28,9	31,7	27,4	25,7	23,0	14,3	11,3

Таблиця 6.5

Динаміка виробництва окремих видів продукції машинобудування в Сумській області [17]

Продукція / Рік	2010	2012	2014	2016
Металоконструкції будівельні збірні, тон	н.д.	299	н.д.	120
Металоконструкції (крім будівельних) та їх частини, плити, прутки, кутики, профілі, плити та подібні вироби з чорних металів, тон	1 803	75	112	76
Тканини, грати, сітки й огорожі з металевого дроту; металева сітка під шпукатурку, тон	н.д.	307	361	446
Насоси відцентрові для перекачки рідин та підйомники рідин, шт.	3 604	1 320	796	852
Компресори об'ємні поршневі, шт.	566	333	232	355
Клапани керування процесом, клапани запірні, вентилі кульові та інші, тон	н.д.	930	247	464
Устаткування стартове для літальних апаратів; механізми зупинення палубні чи подібні пристрої; устаткування для балансування шин; машини й устаткування спеціального призначення, шт.	н.д.	556	498	4 316

Регіональна і місцева промисловість ще на початку радянської влади з'явилися в результаті об'єднання дрібних підприємців та кустарів. Зараз, коли міністерства де-факто умовні, вплив з центру на підприємства колишнього загальнодержавного підпорядкування мінімальний, тому природно окремо розглянути економіку певного регіону. Візьмемо, наприклад, Сумську область, що за більшістю економічних показників є типовою середньою областю України. У табл. 6.4 та 6.5 наведена інформація про обсяги виробництва деяких видів продукції машинобудування у промисловості Сумської області.

6.2. Стан реального сектора економіки сучасної України

Минуло понад чверть століття відтоді як українські підприємства почали переходити на маркетингову орієнтацію у своїй діяльності. І сьогодні на найбільших підприємствах країни вже створені маркетингові структури, а дрібніші – користуються послугами відповідних консалтингових фірм. У всіх регіонах України у ВНЗ випускають маркетологів, рекламистів, логістиків та інших фахівців, які з успіхом працюють на державних підприємствах, у бізнес-структурах, сфері торгівлі, займаються банківською діяльністю і т. п. З іншого боку, очевидно зниження загальної кількості випуску вітчизняних товарів, їх експорту, кількості людей зайнятих у реальному секторі економіки. Таке становище не може не турбувати вчених, підприємців, політичних діячів, які намагаються зрозуміти, чому ж так сталося, і знайти вихід з такої ситуації.

Після кризи 2008-2011 рр. економіка України ще не стабілізувалася, що відбивається на добробуті населення: на тлі невеликої частки економічно успішних громадян загальний добробут населення погіршується, зберігається невисокий порівняно з іншими країнами Європи рівень заробітної плати, зменшується склад і обсяг споживчого кошику; знижується якість і тривалість життя і т. п. Відновити колишню міць економіки сучасна економічна теорія та практика пропонує через інвестиційну підтримку підприємств. Однак на практиці вливання коштів здійснюється опосередковано, через банківську систему, крім того, механізми вибору підприємств, які

повинні отримати фінансову підтримку, ще не повністю прозорі: ряд невеликих або середніх підприємств, що потребують фінансової підтримки, закриваються, у той час як найбільші корпорації укрупнюють власний капітал.

Концентрація капіталу має переваги: можна більш ефективно розподіляти кошти, підвищувати доходи від діяльності тощо. Однак скористатися цими доходами може звичайно тільки власник бізнесу. Якщо раніше, наприклад, існувала певна галузь або підгалузь промисловості, яку склали 15-20 середніх підприємств, більш-менш рівномірно розподілених по території України, то тепер маємо центральний (головний) офіс і 3-5 філій, прибуток від роботи яких централізовано переходить у головний офіс і практично не повертається назад. Недоліком цього є те, що раніше певна частка капіталу, що залишалася у підприємств, могла бути інвестована у розвиток інфраструктури регіону, у якому розташоване таке підприємство. Вільні кошти, що виділяються на розвиток інфраструктури зараз зазвичай має тільки головний офіс. Цим пояснюється відносне благополуччя регіонів, у яких зосереджені економічні лідери і занепад тих регіонів, де знаходяться їхні філії. Населення менш розвинених в економічному плані регіонів, відчуючи нестабільність ситуації, поступово мігрує в більш економічно привабливі міста, що посилює демографічні проблеми. Крім того, у більшості регіонів України фактично прийшли в занепад важка та легка промисловості, виробники побутової техніки, багато сільськогосподарських підприємств та ін., що призвело до таких негативних наслідків, як: ліквідація робочих місць для населення; різке зменшення реальних надходжень до місцевих бюджетів; насичення регіональних ринків імпортною продукцією, яка до того ж є не завжди є якісною.

Таким чином, у відновленні галузей економіки регіонів, що виробляють матеріальні та нематеріальні товари та послуги, зацікавлені:

- власне населення, що проживає на цій території;
- органи місцевого та державного самоврядування (збирачі податків);
- власники малого і середнього бізнесу.

У той самий час найбільш стабільні великі виробники матеріалів і сировини, підприємства торгової та фінансової сфер, а також суб'єкти біржової діяльності. Динаміка їх розвитку обумовлена не

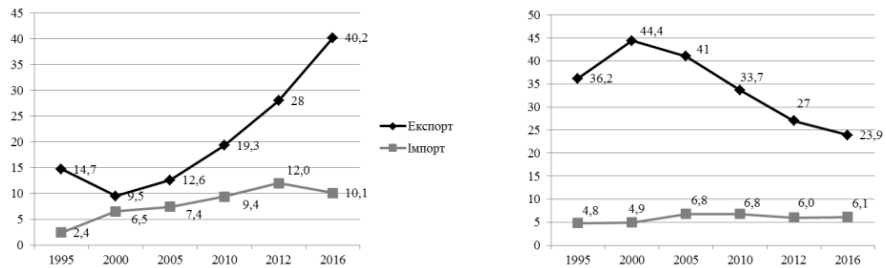
реальними потребами населення, а прибутковістю бізнесу. Тому й інвестори вибирають ці сфери. До того ж, організувати бізнес у реальному секторі економіки за одних і тих же фінансових можливостей значно складніше.

Ще 30 років тому Україна за обсягом виробництва перебувала на 8-му місці в світі і асоціювалася з випуском такої виробничо-технічної продукції, як: космічна і військова техніка, авіа- і суднобудування, приладобудування, обладнання нафтохімічних виробництв і т. п. Сьогодні економіка України (з виробництва реальних товарів) фактично так і не досягла рівня 1990 року. Частка надходжень до бюджету від промислових підприємств поступово зменшується. Крім того, поступово зменшується представництво України на міжнародних ринках, а в структурі експорту все більше переважає сировинна продукція та продукція сільськогосподарської промисловості (рис. 6.1). Тому актуальним є питання вдосконалення структури економіки та комплексного розвитку регіонів країни.

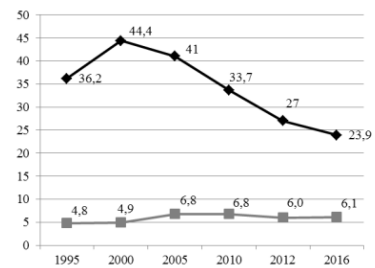
Як один із механізмів попередження появи на українському ринку неякісних товарів з-за кордону можна запропонувати налагодження довготривалих взаємовигідних партнерських відносин між суб'єктами економічної діяльності що знаходяться в регіонах.

Остання світова економічна криза ще раз підтвердила той факт, що не слід орієнтуватися на задовільний стан країн у фінансовій сфері (Кіпр), у сфері торгівлі (Греція), туристичної діяльності (Португалія) та інших. Ці країни споживають набагато більше, ніж виробляють самі. Недоліки структури їхніх економік були розкриті кризою і призвели до негативних наслідків, а також відсутності подальших перспектив розвитку. Схожа доля може спіткати і українську економіку.

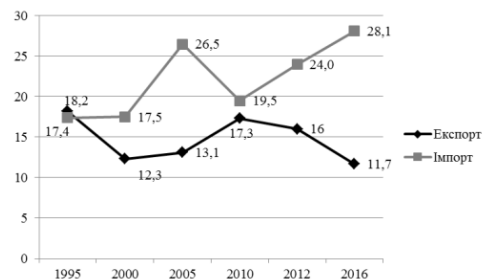
Значним недоліком глобальної економіки є непропорційність виробництва і споживання, що може призводити до дефолту, банкрутств і негативно позначається на стані добробуту більшості населення. Стабільний розвиток підприємств реального сектору може скласти економічну основу благополуччя жителів окремого регіону або громадян країни в цілому. Такі ж економічні сфери, як торгівля, банківська і біржова діяльність мають бути лише надбудовою або доповнювати реальний сектор, а не створювати йому перешкоди, відволікаючи інвестиції та людські ресурси.



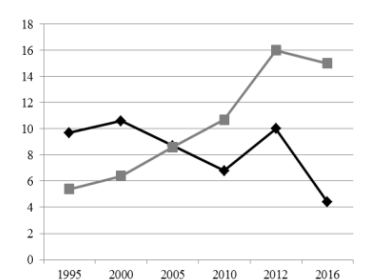
а) продукти сільськогосподарської і харчової промисловості



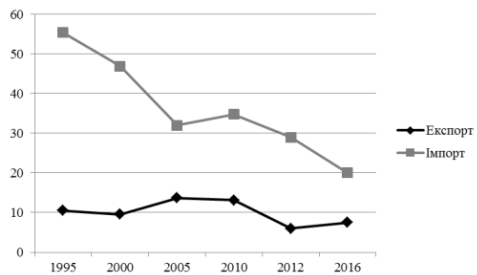
б) металопродукція



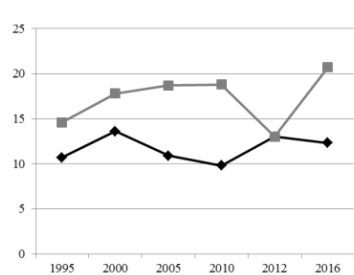
в) транспорт, машини і обладнання



г) продукти хімічної промисловості



д) мінеральні продукти (руди, вугілля, нафта, газ)



е) інше

Рис. 6.1. – Динаміка структури експорту-імпорту України впродовж 1995-2016 рр. за основними групами товарів, у відсотках до загального обсягу (сформовано за даними [22])

Сучасна глобальна економіка базується на постійному збалансованому зростанні як виробництва, так і споживання. Міжнародні рейтинги визначають успіхи тих чи інших країн на цьому шляху. Україна останнім часом займала незадовільні місця в подібних

рейтингах (табл. 6.6), проте у 2018 р. країна на 12 позицій покращила своє місце в рейтингу економічної свободи порівняно з минулим роком. Істотні зміни позначилися на монетарній свободі та свободі інвестування. При цьому Україна оцінена останньою серед країн Європи, а її рейтинг нижчий регіональних за загальносвітовими показниками [40].

Таблиця 6.6

Україна в міжнародних рейтингах «Heritage Foundation» і «Doing Business») [27; 48]

Рік	2009	2010	2011	2012	2016	2017	2018
Місце України в рейтингу економічної свободи серед 178 країн світу	152	162	164	163	162	162	150
Місце в рейтингу простоти ведення бізнесу серед 189 країн світу	145	142	145	162	83	76	71

У структурі витрат громадян значна частина коштів йде на придбання продуктів харчування та оплату комунальних послуг. Кошти на дозвілля та відпочинок раніше частково представлялися за рахунок соціальних фондів промислових підприємств і трудових колективів, сьогодні практично відсутні. Для їх накопичення люди повинні відмовлятися від придбання сучасних побутових та інших товарів попереднього вибору. Крім того, замість якісної техніки тривалого користування люди змушені купувати дешеву і не завжди якісну імпорتنу продукцію. Зрештою страждають вітчизняні підприємства реального сектору економіки.

6.3. Потреба підприємств у працівниках за видами економічної діяльності

Як наслідок усіх окреслених проблем знижуються потреби підприємств у працівниках і відповідно зменшується зайнятість працездатного населення у цілому (табл. 6.7, 6.8).

Згідно даних, представлених у табл. 6.7, на ринку праці України у 2014-2017 рр. домінує працenaдлишкова кон'юнктура, що є причиною напруженості на ринку праці.

Таблиця 6.7
Співвідношення попиту та пропозиції на вітчизняному ринку праці
(сформовано за даними [22])

Показник	Значення показника				
	2013	2014	2015	2016	2017
Кількість зареєстрованих громадян, незайнятих трудовою діяльністю, тис. чол.	487,7	512,2	490,8	390,8	281,9
Потреба підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць, тис. місць	47,5	35,3	25,9	36	73,2
Кількість осіб на вільне робоче місце, чол.	10	15	19	11	4

Таблиця 6.8
Кількість зайнятого населення за видами економічної діяльності,
тис. чол. (сформовано за даними [22])

Рік	2013	2014	2015	2016	2017
Сільське, лісове та рибне господарство	3389,0	3091,4	2870,6	2866,5	2860,7
Промисловість	3170,0	2898,2	2573,9	2494,8	2440,6
Будівництво	841,1	746,4	642,1	644,5	644,3
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4269,5	3965,7	3510,7	3516,2	3525,8
Діяльність готелів та ресторанів	328,9	309,1	277,3	276,7	276,3
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1163,6	1113,4	998,0	997,2	991,6
Фінансова та страхова діяльність	306,2	286,8	243,6	225,6	215,9
Операції з нерухомим майном	314,3	286,1	268,3	255,5	252,3
Освіта	1611,2	1587,7	1496,5	1441,4	1423,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1171,8	1150,5	1040,7	1030,4	1013,6
Інформація та телекомунікації	299,9	284,8	272,9	275,2	274,1

У результаті падіння зайнятості населення в промисловості (в основному обробної) усе більша частина працездатного населення не задіяна в економіці. При цьому порівняно з 1990 роком майже в

1,5 рази зросла кількість студентів при майже незмінній кількості пенсіонерів і значному зменшенні всього населення країни (табл. 6.9). Випускники вищих навчальних закладів усе більше змушені працювати в сферах інформаційної економіки (мережах, комунікаційній діяльності, створенні програмного продукту та ін.), а також торгівлі, посередницької діяльності, реклами тощо.

Таблиця 6.9
Динаміка деяких соціальних груп населення України за причинами економічної неактивності* у 2013-2018 рр. (сформовано за даними [22])

Особа \ Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Пенсіонери, відсотки	51	53,3	53,3	52,8	53,6	54,7
Студенти та учні, відсотки	24,8	21,5	22,3	21,4	20,7	20,9
Економічно неактивне населення, тис. чол.	11270	12023	10925	10934	10945	10724

* Дані за 2010-2014 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 р. – також без тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Як вже зазначалося вище, вітчизняні ринки все більше і більше наповнюються імпортною продукцією. Так, на ринку складних товарів широкого вжитку вітчизняна продукція витісняється в дешевому ціновому сегменті продукцією з Китаю, у дорогому – продукцією з країн Європи. Структура співвідношення експорту-імпорту України останніми роками говорить про те, що Україна як і раніше продовжує бути постачальником продуктів харчування і сировини для зарубіжних країн. Ця складову балансу поки що змінити важко.

З іншого боку, Україна є імпортером значних обсягів енергетичних ресурсів, що також найближчим часом змінити буде досить складно. Однак явне зменшення обсягів випуску машин, устаткування, транспортних засобів, а також продукції хімічної промисловості і зумовило зміни експортно-імпортного балансу в бік збільшення імпорту. Це підтверджується і кількістю зайнятого населення у промисловості, яке починаючи з 1990 року, зменшилося вдвічі.

На сьогодні в багатьох регіонах України наповнення місцевих бюджетів здійснюється на 2/3 у середньому за рахунок фізичних осіб. Лівову ж частку відповідних бюджетів мають формувати податки від функціонування великого капіталу.

Досвід більшості країн СНД говорить про те, що впродовж останніх двадцяти років у приватизовані великим капіталом підприємства кошти на модернізацію практично не вкладаються, що поступово призводить до їх технологічного відставання. У кращому випадку представники великого капіталу будують нові підприємства з нуля (наприклад дніпропетровська трубно-колісна кампанія «Інтерпайп»), хоча в більшості це виробництво продуктів харчування та інших товарів широкого вжитку. Виробничо-технічна продукція випускається все в менших обсягах. Дуже сумнівно, щоб найближчим часом вдалося відродити потенціал виробничо-промислового комплексу колишнього СРСР за рахунок збільшення випуску товарів широкого вжитку кожною країною зі складу СНД окремо. Переважна більшість споживчих ринків цих країн заповнили аналогічні товари китайського виробництва невисокої якості, але з низькою продажною ціною. Останні ж маркетингові дослідження показали, що споживач все більше і більше дивиться на продажну ціну, а не на ціну експлуатації, у результаті чого багато українських підприємств в даний час знаходяться під загрозою закриття.

Таким чином, одним з можливих варіантів рішень є адаптація реального сектору економіки в умовах тих чи інших територій, що покликана забезпечувати рівномірність їх розвитку з акцентом не в отримання надприбутків в окремих економічних сферах, а в забезпечення пропорційного розвитку виробництва, достатньої кількості робочих місць і максимального наповнення місцевих бюджетів. Не тільки потреби в житлі та закладах охорони здоров'я повинні забезпечуватися місцевим бізнесом, але і багато в чому продукти харчування, одяг, розважальні послуги тощо. Лише в цьому випадку можна забезпечити хоча б мінімальні соціальний захист населення, охорону здоров'я, підтримувати територіальну інфраструктуру на задовільному рівні.

Для цього можна запропонувати кілька рівнів організації економічної діяльності в регіоні:

1-й рівень – місцевий (місто або район). Економічні взаємовідносини в середині району, як правило, стосуються харчової, сільськогосподарської та легкої промисловості. Продукція зазвичай споживається також у рамках даного району;

2-й рівень – територіальний, на якому два і більше районів мають довготривалі партнерські відносини. Це підприємства, які розташовані неподалік один від одного і історично взаємопов'язані

між собою. Прикладом можна вважати підприємства нафтохімічного і механічного виробництва на північному сході України, туристичні заклади на узбережжі Чорного моря;

3-й рівень – регіональний. Це кілька районів у двох і більше областях, наприклад, район Карпат, або кілька областей, підприємства яких пов'язані окремою галуззю, загальною транспортною системою, інфраструктурою і т. д. Прикладом є Донбас або Придніпров'я;

4-й рівень – країна в цілому. Це підприємства державного рівня, які стосуються стратегічних галузей економіки. Для України такі: металургія, машинобудування, виробництво сільськогосподарської техніки, аерокосмічна промисловість, фундаментальна наука і науково-технічні розробки і т. п.

Очевидно, що для поліпшення соціально-економічної ситуації в сільській місцевості та невеликих міських населених пунктах необхідно відкривати підприємства і створювати нові робочі місця. Це, на перший погляд, потребує значних коштів і приходу великих інвесторів. Однак оскільки такі інвестори більше стурбовані отриманням власного прибутку, ніж благополуччям регіону, надії на них не багато. Принципово диспропорцію розвитку регіону можна зменшити завдяки концентрації зусиль місцевої і центральної влади, громадських організацій і безпосередньо населення, що проживає в ньому. Головне навантаження в питанні рівномірного розвитку реального сектору економіки покладається на місцеві підприємства, які повинні бути зацікавлені не тільки у власному благополуччі, а й соціально-економічному розвитку тих регіонів, у яких вони розташовані. Такі підприємства, створюючи кластери, вступаючи в довготривалі взаємовигідні партнерські взаємини, координують зусилля не для потреб даного моменту, а заради досягнення спочатку стабільності на ринку, а потім його розширення, удосконалення як інфраструктури підприємств, так і населених пунктів, де вони розташовані: поліпшення дорожнього покриття, умов для розвитку дитячого та масового спорту, розширення зон відпочинку городян і т. п.

Також для забезпечення сталого і погодженого розвитку регіонів країни нами пропонується на державному рівні розробити критерії мінімально допустимих потреб регіонів, що забезпечують перелік основних потреб у продуктах харчування, житлі, постійних робочих місцях, медичному обслуговуванні, освіті, тобто у всьому, що можна забезпечити без використання посередників. Тут повинні бути визначені умови взаємодії між підприємствами, районами та

регіонами з обміну інформацією, ресурсами, науково-технічними досягненнями та ін., що сприятиме сталому розвитку як економіки, так і соціальної сфери.

Зараз вже зрозуміло, що адміністративно-територіальний устрій України впродовж другої половини ХХ століття в цілому відповідав соціально-економічним потребам її населення. За роки незалежності було здійснено кілька невдалих пропозицій його штучної зміни. Потребує переосмислення і взаємозв'язок маркетингу на рівні державної політики (який в даний час практично відсутній) і маркетингу різних сфер діяльності, зокрема банківського, соціального, маркетингу територій та інших. У цьому випадку є надія, що стимулюючи економічне зростання, прямі капіталовкладення, що йдуть на технічне переозброєння та інші інновації, надійдуть саме в реальний сектор економіки.

6.4. Дослідження інфраструктури підприємств в Україні. Технопарки як науково-практична складова розвитку регіонів країни

До *інформаційно-аналітичних інфраструктурних суб'єктів* ми відносимо:

- різноманітні центри (технологічні центри, бізнес-центри, науково-технологічні центри, консалтингові центри та центри трансферу технологій);
- спеціалізовані об'єкти (бізнес-інкубатори; інноваційні центри-інкубатори; інноваційні кластери; інноваційні об'єднання, у т. ч. наукові парки та інноваційні консорціуми; технопарки; технополіси);
- різноманітні фонди підтримки підприємництва (інноваційні, інвестиційні, венчурні);
- інші види структур, які можуть створюватися та здійснювати відповідну діяльність (наприклад, інститут, який може створити експертну комісію для експертизи венчурних проектів).

За даними досліджень (2003 р.) Міжнародної асоціації наукових парків 88% науково-технологічних парків різних країн світу дійсно займаються інкубацією бізнесу. Найбільше таких проектів у 2018 р. було в США – 45 004 стартапа. В Україні їх набагато менше – лише 215 [5].

Крім фінансування малих ризикових проектів, інкубатори в першу чергу орієнтовані на надання консалтингових та навчально-методичних послуг інноваторам. Вони, як правило, здійснюють діяльність з організації:

- навчання (за програмами менеджменту, маркетингу, фінансової діяльності і бізнес-планування малого підприємництва); стажування в провідних центрах світу;
- роботи зі світовими інкубаторами;
- допомоги щодо бізнес-проектів (створення, експертизи, пост-девелопменту – доопрацювання проектів, супроводу);
- інвестування (сприяння у фінансуванні проектів);
- консультування (з усіх питань господарської діяльності підприємства);
- проведення маркетингових досліджень (конкурентоспроможності продукції, підприємства, методів просування товару на ринок тощо);
- оренди приміщень, офісних послуг тощо.

У діяльності бізнес-інкубаторів зацікавлені малі інноваційно-орієнтовані підприємства та окремі стартап-проекти. Якщо середнє або велике підприємство не обійдеться ангельськими інвестиціями, то потрібні сильні партнери, які зможуть не тільки профінансувати подальший розвиток, але й допомогти в ухваленні управлінських рішень. Такими є венчурні фонди.

Від рівня розвитку інфраструктури безпосередньо залежить визначення стратегічного вектору розвитку підприємства зокрема та успішність діяльності в цілому.

На сьогодні інновації в економіці та юриспруденції (маркетингові підходи, самостійність ухвалення рішень з питань експорту-імпорту, приватна власність на засоби виробництва та ін.) зовсім не підкріплюються інноваціями в техніці (нових конструкціях і технологіях). Здебільшого про інновації говорять у контексті нових технологій, але часто вони можуть навіть не включати в себе такі технології. Наприклад, свого часу концепція самообслуговування McDonalds була інноваційною, але не містила в собі новітніх розробок. Серед таких прикладів шведський виробник меблів Ікеа, один з найдешевших і найбільш популярних авіаперевізників США Southwest Airlines. У першу чергу, вони мають особливі бізнес-моделі, що, як показує досвід, приносять навіть більші прибутки, ніж інновації продуктів чи окремих процесів. Традиційно про Китай

згадують як країну-виробника дешевої продукції з низькою якістю, але китайські компанії почали запроваджувати власні бізнес-моделі, що дає можливість країні зробити значний стрибок уперед в сфері інновацій. Для прикладу, індійська компанія «Tata» завдяки оптимізації виробництва випустила на внутрішньому ринку автомобіль за 2500 дол. і планує модернізувати продукт для експорту. Автомобілі такого цінового сегменту можуть змінити величезну галузь автомобілебудування. Компанія Procter&Gamble останнім часом змінила свій підхід до створення ідей і нових продуктів. Компанія запрошує до співробітництва університети, постачальників та інноваторів з ринку. Їм пропонується частка доходу, і це призвело до того, що частка ідей, які прийшли ззовні, зросла з 20% до 50% [5].

Послаблені організаційно-промислові стосунки між центром і регіонами, постійно існуючі господарські зв'язки зруйновані, а довгострокові взаємовигідні партнерські стосунки належною мірою не створені, ринки перенасичені іноземними товарами, не завжди високої якості, але достатньо низькими за ціною. Як результат – вивільнені промислові площі, виведене із процесу виробництва обладнання і все більша кількість достатньо кваліфікованих безробітних. Тобто необхідна реіндустріалізація промисловості і головним чином у машинобудуванні.

У цих умовах потрібно зрозуміти, що якщо за часів Радянського Союзу взаємозв'язки між суб'єктами господарювання формувалися на основі потреб економіки країни в цілому, не враховуючи приватних інтересів та витрат, наприклад, на транспортування, то на сьогодні кожне самостійне підприємство вправі обирати з ким створювати довгострокові партнерські стосунки, і співпраця з ким принесе мінімальні витрати та більший економічний ефект.

Не дивлячись на значний період, який минув після перших спроб створення технопарків [33], де у зверненні до читачів книги Президент НАН України Патон Б.Є., зокрема, говорить про «Створені і діючі технопарки «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка» і «Інститут електрозварювання ім. Е.О. Патона» у Києві, а також технопарк «Інститут монокристалів у Харкові» до сих пір немає прикладів, де можна чітко прослідкувати ланцюжок: наукові дослідження → конструкторсько-технологічна реалізація → дослідний зразок → комерційне виробництво, оскільки перші технопарки створювалися на базі колишніх НДІ, які не мали достатньо виробничих потужностей. Лише включення до цього

ланцюжка на сучасному етапі ВНЗівської науки (поряд з ослабленими академічною та галузевою), універсального обладнання, використання консультантів із числа інженерів і економістів, а також залучення більшої кількості бажаючих зайнятися підприємницькою діяльністю у цій сфері або просто знайти місце роботи за спеціальністю (рис. 6.2) може принести практичний результат. Однак і у вищих навчальних закладах наявні невідповідності між реальним попитом на ринку праці та запропонованими спеціальностями. З одного боку, на підприємствах кадрів не достатньо, з іншого – на деякі інженерні спеціальності студентські групи ледве формуються за рахунок «бюджетників». Наприклад, Сумський державний університет можна представити як достатньо вдалу модель, яка може забезпечувати машинобудівні підприємства області інженерними кадрами. Тут технопарки, у яких сконцентровані наукові дослідження, проектні конструкторсько-технологічні розробки і профільні інженерні спеціальності ВНЗ [37].

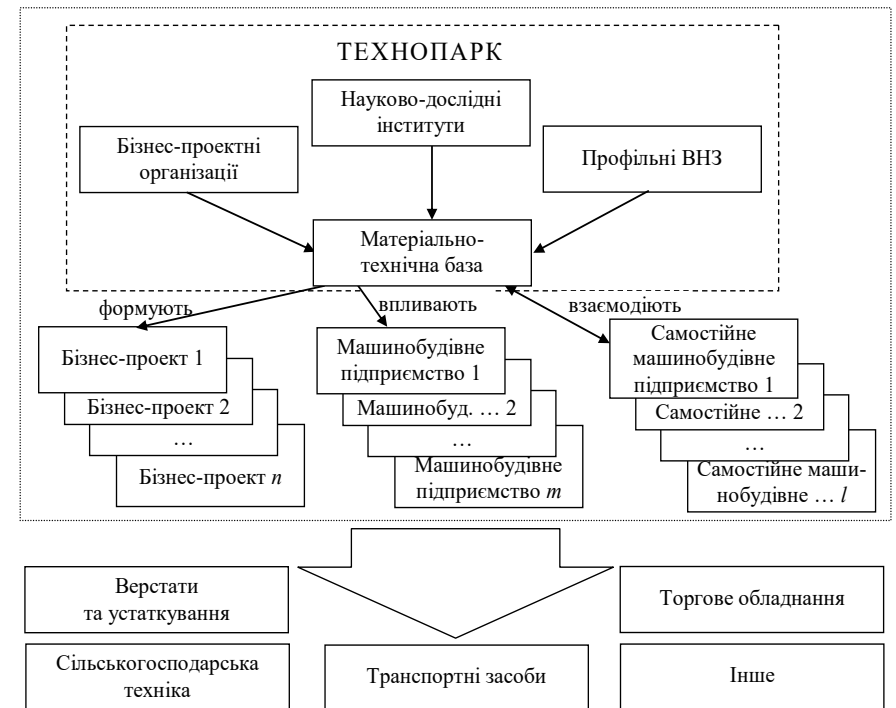


Рис. 6.2. – Схема функціонування технопарку в регіоні

У питанні створення технопарків можна скористатися досвідом наших географічних сусідів – Росії, Литви, Польщі, які в наш час дещо випереджають Україну в деяких технічних напрямках і за окремими галузями промисловості. Тому Україна має сконцентруватися на певних пріоритетних напрямках свого розвитку, як, наприклад, Росія, що консолідувала в руках держави інвестиції в науку і військову техніку, віддавши імпорту продукцію деяких інших галузей.

Сучасні виклики глобалізованої світової економіки значною мірою підтверджують необхідність реіндустріалізації України, оскільки промисловість взагалі, а машинобудування зокрема дають поштовх для розвитку економіки країни в цілому. Тобто для успішного переходу підприємств України до технологічних укладів 5-го та 6-го рівнів необхідно визначити кілька основних пріоритетів у галузях машинобудування, можливості розвитку яких є найбільшими. Це дасть поштовх для поновлення науково-дослідного потенціалу та відтворить робочі місця на виробництві. У тих напрямках машинобудівної галузі, де є переваги, зокрема матеріально-технічна база та відповідні трудові ресурси, необхідно створювати на основі існуючих підприємств технологічні парки, які б підтримували науково-технічний розвиток та впровадження новітніх технологій у машинобудування, а також давали змогу створювати підприємства малого й середнього бізнесу. Стосунки між підприємствами мають базуватися на довгостроковій партнерській основі та підтримці, що необхідні в умовах регіональної економіки, особливо в період кризових явищ.

Список використаної літератури

1.Андерсон В.М. Регіональна конкуренція як фактор соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації / В.М. Андерсон [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kennan.kiev.ua/kkr/content/conf06/papers/Anderson.html>.

2.Антонюк Л.Л. Виробнича конкуренто-спроможність регіонів України / Л.Л. Антонюк, В.І. Садиш // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5 (119). – С. 149-161.

3.Барташевська Ю.М. Розвиток машинобудування України: стан, проблеми перспективи / Ю.М. Барташева // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 1(8). – С. 19-25.

4.Безугла В.О. Основи формування конкуренто-спроможності регіонів України (на прикладі Полтавського регіону): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В.О. Безугла; Харк. нац. акад. міськ. г-ва. – Х., 2006. – 20 с.

5.Бізнес-акселератори в Україні та світі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/biznes-akseleratory-v-ukrayini-ta-sviti>.

6.Брюна Э. Сравнительный анализ конкурентоспособности российских и французских регионов [Электронный ресурс] / Э. Брюна, А.Ю. Скопин. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/data/632/480/1238/Brana.pdf>.

7. Гапишко С. Розничное кредитование: анализ и перспективы / С. Гапишко // Деньги. – 2016. – № 1-2 (203). – С. 20-21.

8.Герасимчук З.В. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика: монографія / З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська – Луцьк: Надстир'я, 2008. – 248 с.

9. Гургула Т.В. Стратегічне планування розвитку міст в Україні / Т.В. Гургула // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2015. – Т. 20, Вип. 1/2. – С. 43-44.

10.Довгань Л.Є. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств / Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 3. – С. 71-83.

11.Жалобы сотрудников Google [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adme.ru/ofisy/surovye-budni-v-google-450905>.

12.Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» №157 від 05.02.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon5.rada.gov.ua.

13.Збірник статистики підприємництва в Україні: 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Compendium-Enterprise-Statistics-Ukraine-2018-Ukrainian.pdf>.

14.Калюжнова Н.Я. Конкурентоспособность регионов: теория и методология анализа в контексте современного экономического развития: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.01, 08.00.05 / МОИ РФ. Иркутск, гос. ун-т. – Иркутск, 2004. – 40 с.

15.Кернасюк Ю. Огляд ринку техніки для АПК [Електронний ресурс] / Ю. Кернасюк. – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/mekhanizatsiia-apk/4632-ogliad-rynku-tekhniky-dlia-apk.html>.

16.Коломицева О.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / О.В. Коломицева, Н.В. Васюк // Вісник

Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Вип. 6. – 2012. – С. 113-118.

17. Корнус А.О. Промисловість Сумської області (економіко-географічне дослідження): монографія / А.О. Корнус, О.Г. Корнус. – Суми: СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2017. – 136 с.

18. Крижна А.Ю. Тенденції та перспективи розвитку машинобудування України [Електронний ресурс] / А.Ю. Крижна, О.Ю. Руднева. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/9_84219.doc.html.

19. Мехович С.А. Управління інноваційним потенціалом промислового підприємства в процесі підвищення енергоефективності виробництва / С.А. Мехович, М.О. Ткаченко // Механізм регулювання економіки. – 2010 – № 3, Т. 2. – С. 194-199.

20. «Нова пошта» почала доставляти електромобілем [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/3039>.

21. Офіційний сайт Головного управління статистики у Сумській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sumy.ukrstat.gov.ua>.

22. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

23. Офіційний сайт проекту «Відкрите місто» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://opencity.in.ua>.

24. Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительных предприятиях: учеб. пособ. / П.Г. Перерва. – Х.: Основа, 1993. – 288 с.

25. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / Майкл Э. Портер; пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

26. Почему Беларусь – лучшее место для Ваших инвестиций? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.investinbelarus.by/ru/invest>.

27. Рейтинг «Doing Business» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org>.

28. Рейтинг якості життя країн: Україна серед сусідів – остання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://konkurent.in.ua/publication/36889/rejting-yakosti-zhittya-krain-ukraina-sered-susidiv-ostannya>.

29. Ринок техніки: чи врятує держпідтримка українське машинобудування? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.growth.in.ua/rynok-tehniky-chy-vryatuye-derzhpidtrymka-ukrayinske-mashynobuduvannya>.

30. Самооцінка домогосподарствами України рівня своїх доходів; відп. за вип. І.І. Осипова. – Київ: Державна служба статистики України, 2015. – 77 с.

31. Селезнев А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / А.З. Селезнев. – М.: Юристъ, 1999. – 383 с.

32. Сміт А. Добробут нації. Дослідження про природу та причини добробуту нації / А. Сміт; пер. з англ. під ред. Є. Литвина. – К.: Port-Royal, 2001. – 590 с.

33. Современные инновационные структуры и коммерциализация науки / под ред. к.е.н. А.А. Мазура. – Харьков, 2000. – 254 с.

34. Тарасова Н.В. Проблеми розвитку вітчизняного машинобудування / Н.В. Тарасова, В.М. Довбня // Обладнання та техніка для села: ринок, пропозиція, практика використання. – 2007. – № 6. – С. 21-28.

35. Телетов О.С. Маркетингове забезпечення кластеризації економіки на регіональному рівні / О.С. Телетов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 176-184.

36. Телетов О.С. Соціально-економічна взаємодія суб'єктів регіону на засадах спільної відповідальності / О.С. Телетов, Н.Є. Летуновська, О.Г. Шевлюга // Причорноморські економічні студії. – 2016. – № 7. – С. 185-190.

37. Телетов О.С. Створення технологічного парку як фактор інноваційного розвитку економіки / О.С. Телетов, Ю.А. Сірік // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 143-154.

38. Топалов Н. ТОП-10 событий 2015 года со знаком «минус», которых можно было избежать [Електронний ресурс] / Н. Топалов. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/rus/publications/2016/01/3/575002>.

39. У відкритому доступі з'явилася інформація про вартість ремонту кожного житлового об'єкта в Києві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://corruptua.org/2015/07/u-vidkritomu-dostupi-z-yavilasya-informatsiya-pro-vartist-remontu-kozhnogo-zhitloвого-ob-yekta-u-kiyevi>.

40. Україна піднялася в рейтингу економічної свободи, але найгірша в Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/news/2018/02/4/7170510>.

41. Фактори і механізми забезпечення конкурентоспроможності регіону: наук. доп. / наук. ред. П.Ю. Бельський. – Львів: ІРД НАН України, 2005. – 145 с.

42. Ціхан Т. Інноваційна інфраструктура: досвід створення бізнес-інкубаторів / Т. Ціхан. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://patent.km.ua/ukr/articles/i404>.

43. Asheim B. Regional Innovation System: The integration of Local «Sticky» and global «Ubiquitous» Knowledge / B. Asheim, A. Isaksen // Journal of Technology Transfer. – 2002. – Vol. 27, Issue 1. – P. 77-86.

44. Begg I. Cities and competitiveness / I. Begg. – Urban Studies. – 1999. – Vol. 36. – P. 795-809.

45. Enright M.J. Regional Clusters: What we know and what we should know / M.J. Enright. – Paper prepared for the Kiel Institute International Workshop on Innovation Clusters and Interregional Competition, 2002. – 25 p.

46. Gardiner B. Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions / B. Gardiner, R. Martin, P. Tyler. – London. *Regional Studies. Special Issue Dec.* – 2004. – № 38(9). – P. 1045-1067.

47. Inesami F. Regional development planning proposal for Adamawa state, Nigeria, Using the Core – Periphery Model / F. Inesami // *International Journal on Arts, Management and Humanities.* – 2013. – № 2. – P. 21-34.

48. Index of Economic Freedom [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.heritage.org/index/ranking>.

49. Jensen-Butler C. Competition between cities, urban performance and the role of urban policy: a theoretical framework // *European cities in competition* / Edited by C. Jensen-Butler, A. Shachar and J. van Weeser. – Avebury: European science foundation, 1997. – P. 3-42.

50. Lundvall B. The Learning Economy / B. Lundvall, B. Johnson // *Journal of Industry Studies.* – 1994. – Vol. 1. – P. 23-42.

Частина 3

СОЦІАЛЬНА СФЕРА СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розділ 7

ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

7.1. Деякі соціальні показники громадян України

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є досягнення відповідного рівня розвитку, що буде сприяти випуску конкурентоспроможної продукції, формуванню оптимальних доходів та витрат, що стане запорукою підвищення рівня соціального захисту їх працівників та якості життя населення країни [1]. Ефективний соціально-економічний розвиток держави не можливий без діяльності соціально орієнтованих підприємств. На початку XXI століття економіка України характеризувалася стійкою позитивною динамікою. Середньорічні темпи економічного зростання упродовж 2001-2007 рр. перевищували 7%. Криза 2008-2009 рр. знизилася позиції вітчизняної економіки. У посткризовий період 2010-2013 рр., коли світовій економіці вдалося відновити відносно стійке зростання, а висхідні економіки (від англ. «*emerging economies*» – загальна назва для трансформаційних та країн, що розвиваються) навіть прискорили темпи економічного відновлення, українська економіка занурилася у довгострокову рецесію.

Поглиблення економічних дисбалансів у 2013 р. істотно послабило макроекономічну стійкість, що зрештою призвело до нового обвалу економіки України у 2014 р.

У зв'язку зі спрямованістю сучасної української економіки на «відкриття» та інтеграцію у світову систему господарювання, підвищується необхідність активізації соціальних чинників економічного зростання. У табл. 7.1 показано місце України за показниками якості життя.

За показником ВВП на душу населення Україна має один з найнижчих показників серед колишніх країн СНД (гірші показники мають хіба що Таджикистан, Киргизстан (найбідніші країни Середньої

Азії), Молдова (найбідніша країна Європи), Узбекистан. На сьогодні середня очікувана тривалість життя в Україні є нижчою, ніж 45 років тому.

Таблиця 7.1

Основні усереднені показники якості життя в Україні порівняно з іншими країнами колишнього Радянського Союзу у 2018 р. (сформовано за даними [8; 22; 63-64])

Показник	Розмір ВВП, млн дол. США	ВВП на душу населення, дол.США	Індекс людського розвитку	Очікувана тривалість життя, років
Польща	52646584 (23*)	13816,03 (56)	0,865 (33)	77,8 (43)
Казахстан	162886 87 (55)	8111,85 (77)	0,8 (58)	70 (127)
Румунія	21188392 (48)	10428,76 (65)	0,811 (52)	75,6 (73)
Україна	11215419 (60)	2432,73 (132)	0,751 (88)	72,1 (110)
Білорусь	5445647 (79)	5610,17 (93)	0,808 (53)	73,1 (104)
Узбекистан	4967717 (83)	2019,29 (142)	0,710 (105)	71,4 (115)

* Місце у світовому рейтингу

До знецінення гривні у 2015 р. мінімальна заробітна плата українців була на рівні 150 дол., що звісно менше рівня інших більш розвинених країн Європи, але після різкого падіння гривні мінімальна заробітна плата в Україні встановилася взагалі на рівні 43 дол. Середня заробітна плата штатного працівника в Україні в березні 2019 р. досягла показника лише березня 2013 р. – 385 дол. [71]. Мінімальна заробітна плата на сьогодні складає 150 дол. (близько 140 євро). У наших сусідів Польщі (523 євро) та Словаччини (520 євро) мінімальна заробітна плата вища майже в 4 рази. У Румунії середня заробітна плата в 2019 р. 446 євро, Угорщині – 464 євро [45].

Індекс Кейпца, що відображає рівень соціального захисту населення, у 2017 р. в Україні склав лише 36,5%. При тому, що за рекомендаціями Міжнародної організації праці цей показник має бути не нижчим 50% [14]. В Україні сімейний дохід у середньому складає приблизно 440 дол. на місяць для осіб, що займаються найманою працею, з яких до 80% навіть за зниженими цінами витрачаються на

мінімальний споживчий кошик, де витрати на дитячі заклади, спорт, культуру не передбачені, так само як і на охорону здоров'я, освіту тощо [82]. Критично зростає економічна нерівність населення, спостерігаються значні масштаби зовнішніх міграційних потоків, що негативно впливає на формування сучасного та, особливо, майбутнього трудового та інтелектуального потенціалу держави.

На рис. 7.1 показане місце України за індексом щастя у 2019 році (як показника суб'єктивного задоволення життям населення) порівняно з іншими пострадянськими країнами [65]. Позиції України доволі низькі – 133-тє місце серед 156 країн, остання серед усіх аналізованих країн. При чому позиції України погіршуються порівняно, наприклад, з таким же рейтингом у 2016 р. Крім статистичних даних, значну частку дослідження складають результати опитування громадської думки жителів країни щодо того, наскільки щасливими вони себе відчують.

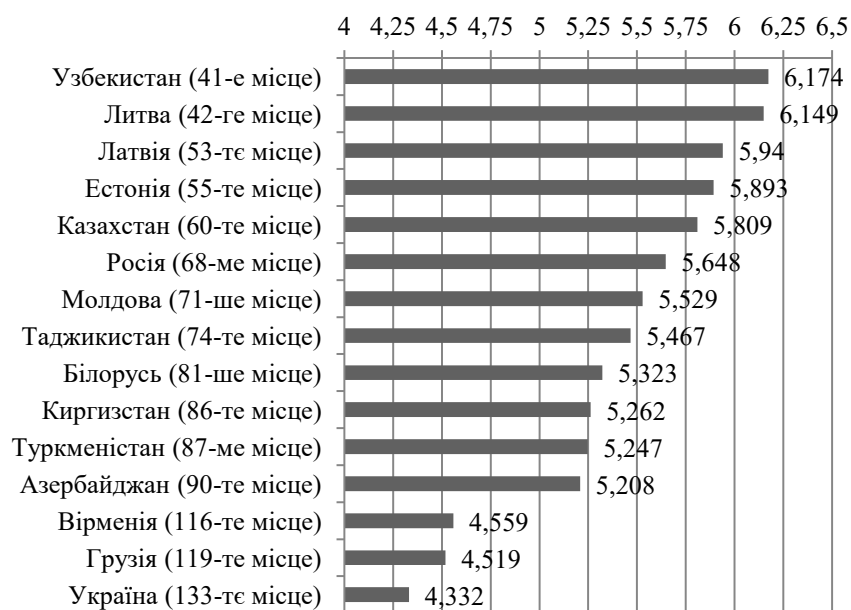


Рис. 7.1. – Рейтинг пострадянських країн за індексом щастя у 2019 р. (побудовано за даними [10])

За індексом соціального розвитку в 2018 р. Україна посіла 64-е місце серед 146 країн [23]. Таким чином, країна посіла місце між Кубою (63-тє місце) та Македонією (65-тє місце у рейтингу). Цей індекс дає можливість дати цілісну оцінку розвитку суспільства та визначити пріоритети для подальшого розвитку держави. Він базується на оцінці трьох основних напрямів: задоволення базових потреб, основи добробуту та можливості. Для цього використовується 51 окремий показник. Кожен з них оцінюється як в абсолютних значеннях, так і у відносних – через порівняння рівня розвитку країн із однаковим рівнем ВВП.

Проблемою вітчизняної економіки залишається явище «відтоку умів», тобто найбільш кваліфікованих працівників у країні базування корпорацій-лідерів. Це сповільнює розвиток передових вітчизняних галузей (за підрахунками вітчизняних учених, втрати вітчизняної економіки від від'їзду одного спеціаліста за кордон у середньому оцінюються в розмірі 300 тис. дол., а за підрахунками американських експертів – від 400 до 800 тис. дол.) [33]. Недостатня увага до сфери розвитку трудового потенціалу держави вже призвела до того, що за даними Світового банку Україна займає п'яте місце в світі серед країн-донорів трудових ресурсів. Це тільки офіційна статистика, яка не враховує нелегальних мігрантів та біженців. Згідно експертних оцінок, щорічно за кордоном працює від 3 до 5 млн українських громадян, більша частина яких працевлаштовується на території інших держав нелегально. Великого значення у вирішенні проблем розвитку людського капіталу набувають інструменти управління соціальною відповідальністю.

Збалансований економічний розвиток неможливий без урахування соціальних чинників, які через ігнорування ними призводять до низького рівня якості життя, та, як наслідок, до низького рівня продуктивності праці в країні, що зображено на рис. 7.2.

Система надання соціальних послуг населенню є важливим елементом соціально-економічного розвитку регіонів і громад. Обов'язковою умовою позитивного спрямування вектору якості життя в Україні є налагодження діяльності постачальників соціальних послуг, одними з яких згідно особливостей становлення економіки нашої країни (поряд із державними установами, некомерційними організаціями, окремими приватними надавачами послуг), є промислові підприємства, а саме мережа їх об'єктів соціальної інфраструктури.



Рис. 7.2. – Формування вектору якості життя в країні

На багатьох підприємствах не створені умови для ефективного використання і розвитку продуктивних сил працівників. Керівники підприємств приділяють недостатню увагу гармонійному розвитку особистості працівника, підтриманню його психологічного, соціального, фізичного та духовного благополуччя. Незадовільне матеріальне становище обумовлює ризик втрати здоров'я через неякісне харчування, неможливість отримання кваліфікованої медичної допомоги. Проблеми зі здоров'ям призводять до зниження працездатності. Саме низький рівень заробітної плати та проблеми з її виплати у працівників послаблюють їх мотивацію, знижують продуктивність праці, перешкоджають накопиченню людського капіталу підприємства тощо.

У 2015 р. показник ефективності ринку праці значно впав, в основному через падіння продуктивності і відтік талантів за кордон. Продуктивність праці в Україні в 2 рази нижча, ніж у Росії, в 3 рази

нижча, ніж у Білорусі, у 4 рази нижча, ніж в Європі, і в 6,5 разів нижча, ніж у США. Більш детально показники, які сумарно визначаються ефективність ринку праці для України, показані на рисунку 7.3 (їх зміна у 2015 р. порівняно з 2014 р.).

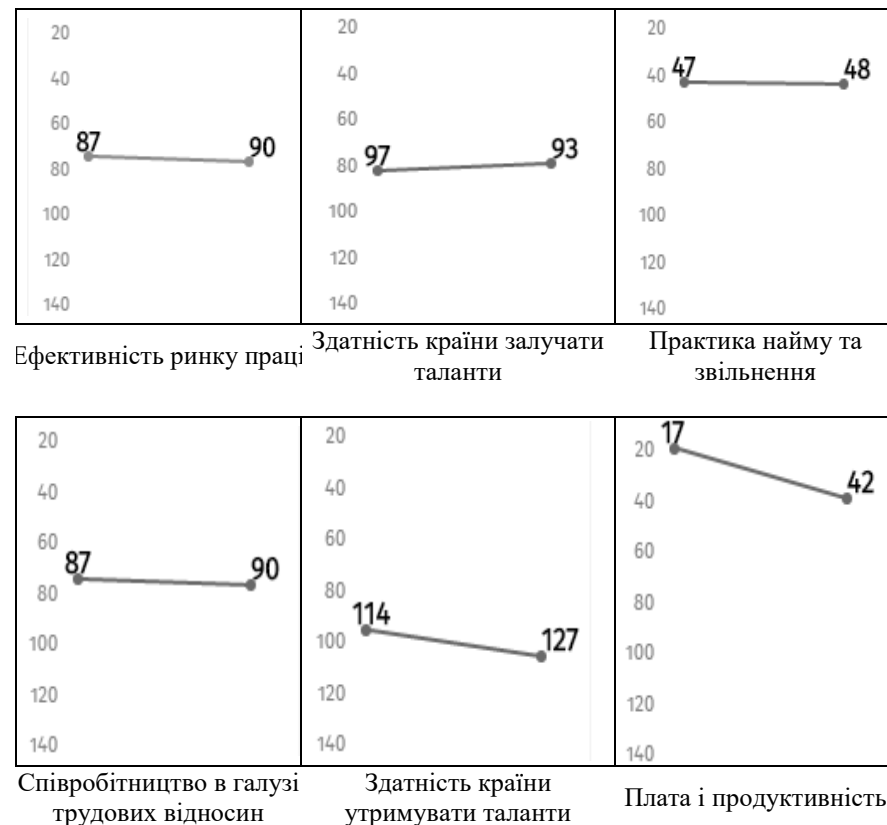


Рис. 7.3. Зміна позицій України за показниками ринку праці у 2014 р. та 2015 р. (побудовано за даними [97])

Утім, основна проблема України на ринку праці – демографічна. Кількість молоді скорочується, а людей у віці стає більше. Така демографічна криза характерна для багатьох країн, але якщо, наприклад, Німеччина компенсує дефіцит працездатного населення за рахунок мігрантів зі Східної Європи, наприклад, Польщі, а Польща зі

свого боку приваблює працівників з України, то сама Україна, з огляду на низький рівень зарплат, для трудових мігрантів неприваблива [97].

Упродовж 2013-2017 рр. в Україні збільшується частка підприємств, які отримують збиток. Це негативно впливає на формування власного капіталу і знижує фінансову стійкість підприємств. Зростання збитковості спостерігається у підприємств, що працюють у таких галузях, як промисловість, транспорт, операції з нерухомим майном та складське господарство. Частка збиткових підприємств у 2017 р. складає 25,8%, що становить майже чверть усіх суб'єктів господарювання [57].

Нестабільність фінансово-економічного стану змушує підприємства відмовлятися від послідовного зростання заробітної плати працівників, утримуючи хоча б стабільну заробітну плату з уникненням заборгованості (для великої кількості суб'єктів господарювання це залишається істотною проблемою). Станом на березень 2018 р. заборгованість суб'єктів господарювання з виплати заробітної плати в Україні склала 2455,9 млн грн, при чому 53,7% від загальної суми зафіксовано саме на економічно активних підприємствах. Основна частина загальної суми заборгованості (96,1%) припадає на 5 видів діяльності, зокрема на промисловий комплекс – 79,2% [17].

Зростаюча популярність методу нарахування заробітної плати залежно від результатів діяльності характерна для всіх типів підприємств (рис. 7.4).

У 2015 р. Міністерством економічного розвитку і торгівлі було запропоновано дати державним підприємствам можливість встановлювати рівні заробітної плати, наближені до ринкових та тісно зв'язані з показниками ефективності діяльності підприємства. Наприклад, керівники будуть отримувати бонуси тільки у випадку збільшення доходу суб'єкта господарювання чи ефективному використанні ресурсів підприємства, а також за покращання інших соціально-економічних показників діяльності [19].

Необхідно зазначити, що в теперішній час зростає значення соціальної спрямованості економічного розвитку, у тому числі і для промислових підприємств. Виникає необхідність у врахуванні соціальних факторів розвитку суб'єктів промислової діяльності, яка обумовлює нові вимоги до їх діяльності.

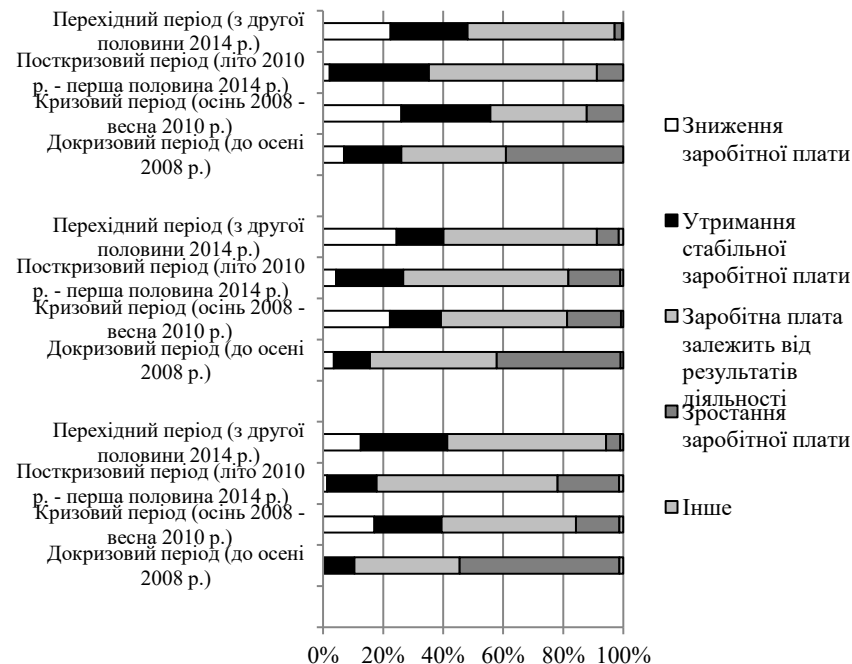


Рис. 7.4. Політика вітчизняних промислових підприємств стосовно зміни розміру заробітної плати

Таблиця 7.2

Інвестиції в людський капітал

Напрямок розвитку людського капіталу	Характеристика напрямку	Галузі та види діяльності
Фізичне здоров'я	Здоров'я	Фізкультура, спорт, медицина та охорона здоров'я
Духовне здоров'я	Активна життєва позиція, гуманні цінності людини	Культура, мистецтво, відпочинок
Інтелект	Знання, інформація	Освіта, наукове обслуговування

Сучасні умови господарювання вимагають усвідомлення того факту, що людина є одним з основних ресурсів суспільного виробництва. Економічна ефективність виробничої діяльності залежить від того, наскільки ефективно в практиці управлінської

діяльності реалізується весь потенціал працівників. Це, у свою чергу, вимагає від керівництва підприємств зміни ставлення до людського фактору як до головного джерела підвищення економічної ефективності виробництва і пошуку нових підходів до управління соціальними системами. Серед сучасних науковців визрівають думки, які дають можливість при всіх обставинах здійснювати науково обґрунтоване мотивування людського капіталу до продуктивної праці. Удосконалення людського капіталу розглядається в єдності фізичного, духовного здоров'я та інтелекту. Відповідним чином відбувається й інвестування підприємств у розвиток цих складових за напрямками (табл. 7.2).

7.2. Управління соціальною діяльністю підприємств

Управління соціальною діяльністю промислових підприємств має свої особливості, зокрема для працівників промисловості закономірно виникає проблема ризику появи професійних захворювань. Понад 25% працівників зайняті на роботах із підвищеним професійним ризиком. Рівень ризику загибелі та травмування працівників на виробництві у розрахунку на 100 тис. працюючих в Україні вищий порівняно з Великобританією у 8,5, Японією – у 3, Німеччиною – у 2 рази. Найбільш небезпечні умови праці – у вугільній промисловості (рівень ризику загибелі та травмування на виробництві у розрахунку на 100 тис. працівників – 74,1%), металургії (59,6%), газовій (55,6%), нафтодобувній (50,6%), хімічній і нафтохімічній галузях (43,2%) [36]. Професійні захворювання, крім медико-соціальних проблем, створюють й економічні проблеми глобального масштабу. Щорічно у світі, згідно даних Міжнародної організації праці, реєструється до 260 млн випадків професійних захворювань [32]. У масштабах країни плата за профзахворювання є дуже високою. Економічно більш доцільно здійснювати профілактичні заходи для їх попередження.

Останніми роками рівень професійної захворюваності дещо зменшується, але причини низького виявлення та реєстрації професійної патології зумовлені більшою мірою зміною структури виробництва – розпадом державних підприємств, виникненням на їх

основі компаній різних форм власності, які мають недостатню матеріально-технічну базу і тому неспроможні забезпечити належний санітарно-гігієнічний контроль для працівників. Крім того, є випадки, коли власники підприємств не займаються виявленням зумовлених виробництвом професійних захворювань на їх ранніх стадіях, що зумовлено їх прагненням уникнути витрат на лікування, подальшу реабілітацію хворого, виплат відшкодувань за непрацездатність. З іншого боку, і працівники часто не зацікавлені у виявленні професійних захворювань через можливість втратити через це роботу. Порівняльний розподіл кількості професійних захворювань за галузями економіки представлений на рис. 7.5.

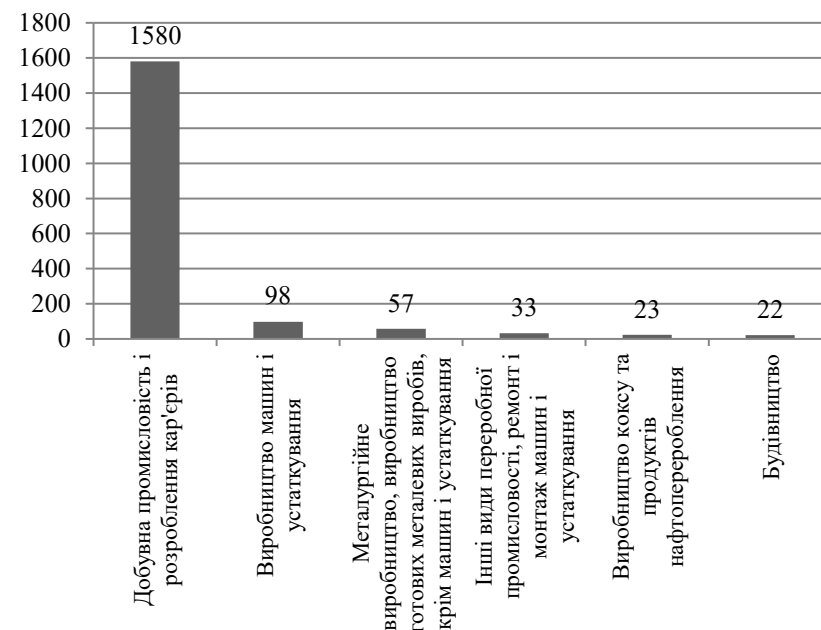


Рис. 7.5. – Розподіл кількості професійних захворювань за галузями діяльності підприємств у 2018 р., шт. (побудовано за даними [60])

Економічні зміни в Україні, що почалися в 90-х роках ХХ ст., та помилки соціально-економічної політики цього періоду сформували низку як позитивних, так і негативних особливостей соціальної діяльності промислових підприємств (рис. 7.6).



Рис. 7.6. – Особливості соціальної діяльності вітчизняних підприємств (сформовано на основі [2; 28])

Аналіз рис. 7.6 підтверджує, що окремі кроки до підвищення ефективності соціальної діяльності вітчизняних підприємств мають

місце. Очевидно, що соціальні аспекти в політиці суб'єктів господарювання України змінюється: деякі звузилися, інші – розширилися, треті – поновлюються. Фактично кількість соціальних програм скорочується, але якість реалізації наявних при цьому підвищується. Залишається відкритим питання тристоронньої взаємодії на рівні «підприємство – працівники – держава», яка узагальнюється принципами соціального партнерства.

Основним принципом маркетингової стратегії управління відтворенням людських ресурсів має бути стратегічне планування ситуації на довгострокову перспективу з урахуванням змін, пов'язаних із закономірностями розвитку зовнішнього та інноваційного ринкового середовища. Для підвищення ефективності соціального управління необхідно здійснювати політику, що має адресну направленість під конкретні сегменти населення. Такими сегментами населення України є працівники промисловості, сільського господарства, бюджетної сфери тощо. Особливості сучасного розвитку соціальної сфери зумовлюють її екологічну спрямованість. Зокрема, напрямок екології – валеологія людини – направлений на всебічний розвиток та підтримку таких складових життя як охорона здоров'я, забезпечення доступності санаторно-курортних та оздоровчих закладів тощо. Відтворення людини забезпечується системою взаємозв'язаних складових суспільства – промисловий, аграрний, соціальний та екологічний комплекси, рис. 7.7.

Розвиток соціальної інфраструктури підприємств як елемента екології відтворення людини може забезпечити: безперервний процес відтворення працівника через реалізацію принципу «профілактика захворювання краще, ніж його лікування»; позбавлення підприємства від можливих значних витрат у разі виникнення у майбутньому професійного захворювання працівника; формування конкурентоспроможної системи соціальних пільг і гарантій для працівників у системі відтворення людського капіталу тощо. При цьому повинні враховуватися фактори екологічності розміщення закладів соціальної сфери: у яких екологічних зонах розміщуються заклади соціального призначення промислового підприємства. Як правило, це місцевості біля річок, лісові території, місця, що мають оздоровчо-лікувальні властивості тощо. Велика кількість підприємств мають заклади соціального призначення на морських узбережжях, зокрема, це українські території – Одещина, Азовське море тощо.

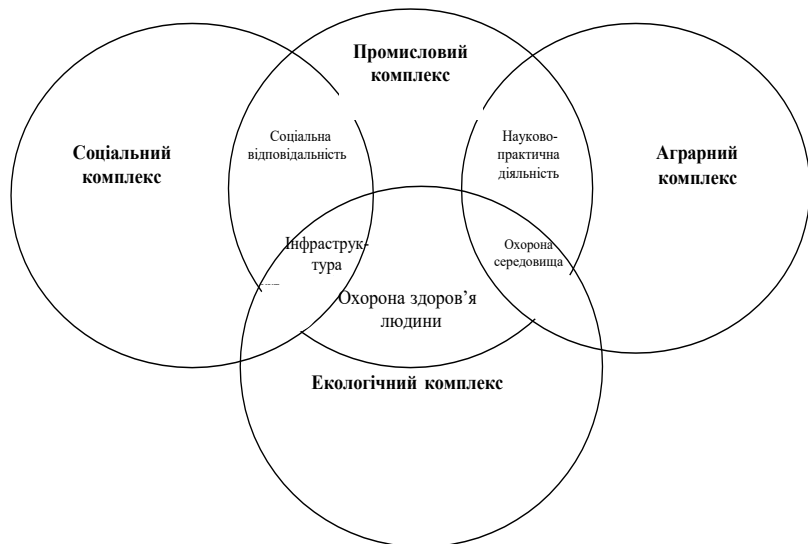


Рис. 7.7. – Взаємозв’язок деяких складових відтворення здоров’я людини

Доречною є побудова партнерських стосунків близьких за профілем основної діяльності промислових підприємств, сільських угідь, природних зон у сфері соціального забезпечення, відпочинку, лікування та відтворення здоров’я працівників. Такі стосунки дадуть змогу заощадити витрати на задоволення потреб працівників за допомогою використання закладів партнерів. Прикладом партнерств можуть служити підприємства «Вільногірський гірничо-металургійний комбінат» та ПАТ «Сумихімпром», для яких співробітництво в соціальній сфері звична річ. Діти працівників «Вільногірського гірничо-металургійного комбінату» відпочивають в таборі ПАТ «Сумихімпром» «Зоряний». Що ж стосується відпочинку працівників, то у цій сфері підприємство тісно взаємодіє з ПАТ «Сумихімпром» та з Іршанським ГВК з питань використання закладів санаторно-профілактичного призначення для працівників підприємств.

На жаль, поєднати в єдину систему заклади санаторно-профілактичного призначення підприємств однієї сфери не вдалося. Так, у 2012 році ПАТ «Сумихімпром» забронював у групі інших підприємств кілька десятків місць у мальовничому місці на Сумщині – у комфортабельному санаторії «Олдиш». Але оскільки більшість підприємств розташована на узбережжі Чорного та Азовського

морів, на відпочинок до Сумщини приїхали одиниці. Як підсумок – підприємство змушено було наспіх і практично безкоштовно заповнювати санаторій працівниками ПАТ.

Ворожейкін І.Є. [9] пропонує порядок ідеальної моделі співвідношень напрямів соціальної діяльності підприємства, рис. 7.8. На великих підприємствах соціальний розвиток частіше відповідає цій моделі, ніж на середніх і малих.

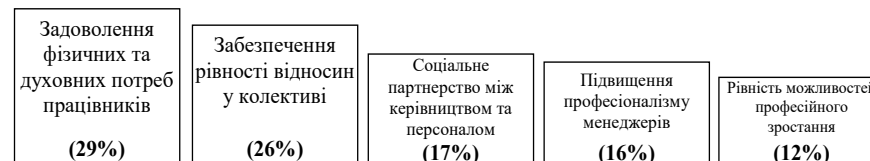


Рис. 7.8. – Ранжований порядок ідеальної моделі напрямів соціального розвитку підприємства (побудовано на основі [9])

Існує дві різні точки зору стосовно того, як повинне поводити себе підприємство по відношенню до оточуючого середовища, щоб належати до категорії соціально відповідальних. Відповідно до першої точки зору, підприємство є соціально відповідальним, коли максимально збільшує прибуток, не порушуючи закони та норми державного регулювання. Тобто суб’єкт господарювання повинен мати тільки економічні цілі. Відповідно до другої точки зору підприємство додатково до відповідальності економічного характеру має враховувати соціальні аспекти впливу своєї основної діяльності на працівників, споживачів та місцеву громаду, а також вносити позитивний вклад у вирішення соціальних проблем суспільства у цілому.

У 2016 р. значно скоротилася кількість вітчизняних підприємств, які надають грошову допомогу місцевим органам влади у вирішенні проблем регіону, майже вдвічі скоротилася частка компаній, які сприяють реалізації екологічних проектів та виступають спонсорами спортивних і культурних заходів. Лідерами у впровадженні програм надання допомоги регіону, де знаходиться підприємство, є великі приватні компанії. Таким підприємствам у результаті роздержавлення та приватизації у спадок залишилася розвинена соціальна інфраструктура (дитячі садки, будинки відпочинку, клуби тощо), яка майже не використовується за призначенням та була розпродана або перепрофільована. Тому ця допомога є своєрідним «соціальним відкупом» для таких підприємств.

Вплив факторів розвитку мотивації на продуктивність праці підприємства (крім прямого матеріального заохочення у вигляді заробітної плати, премій, надбавок тощо)

Фактор розвитку мотивації (позитивна його спрямованість)	Межі зростання продуктивності праці, %
Внутрішні стимули працівника	50-60
Можливості кар'єрного просування	40-50
Соціально-побутові умови праці (зокрема обслуговування закладами корпоративної соціальної інфраструктури)	30-40
Удосконалення організації і форм колективної праці	20-30
Нематеріальні форми мотивування	10-20

Якщо раніше на кожному підприємстві існувало три фонди відрахування засобів – на матеріальні заохочення, на розвиток виробництва та на фінансування соціально-побутової сфери, то на сьогодні економічні суб'єкти не виокремлюють соціальні витрати як обов'язкову статтю витрат. Профспілки, що збереглися на підприємствах, на сьогодні знаходяться в залежності від адміністрації і часто використовуються роботодавцями як буфер між собою та працівниками в міру необхідності. Сучасні профспілки не відповідають вимогам соціального інституту захисту найманої праці, не мають підтримки та авторитету серед працівників (підтримують та оцінюють позитивно діяльність профспілок не більше 15% працівників). Негативна оцінка діяльності профспілкових організацій підприємств продовжує зростати. Так, 75,8% опитаних повністю не задоволені діяльністю профспілкових організацій. Тільки кожний восьмий респондент відмітив активну роль профспілок у вирішенні питань організації соціально-побутових послуг (14,2%) та колективного відпочинку (13,9%). У той самий час більше третини опитаних погодилися з тим, що профспілки не впливають на вирішення важливих соціальних проблем.

За Г.В. Герасименком [10], корпоративний рівень соціального інвестування спрямований на забезпечення працівників підприємства не лише адекватними умовами праці, а й належними умовами життя. На практиці це відбувається через утримання таких об'єктів соціально-культурного призначення, як житлово-комунальне господарство, гуртожитки, готелі, медпункти, бази відпочинку, дитячі садки, спортзали. Ретроспективний аналіз витрат бюджету на розвиток соціальної інфраструктури не дає підстав сподіватися, що у перспективі державна фінансова підтримка соціальних галузей поліпшиться. У цих умовах соціальна відповідальність бізнесу стає все більш актуальною як система інвестиційних джерел розвитку соціальної інфраструктури і забезпечення доступності населення до соціально важливих послуг. Тому поведінка сучасного бізнесу має переборювати існуючу серед його представників односторонню орієнтацію на досягнення прибутку. Ідеться і про те, що частина надприбутків, яку підприємці отримують внаслідок сприятливої кон'юнктури, може використовуватися на соціальні цілі. У табл. 7.3 перераховані найбільш значимі фактори розвитку мотивації, що чинять вплив на продуктивність праці виробничо-господарського персоналу.

Стан речей в українській економіці свідчить про недостатнє матеріальне підкріплення праці. Попри недостатність матеріального заохочення працівників, керівництво суб'єкта господарювання може організувати дієву систему соціально-побутового обслуговування власних працівників, що може мати компенсаційний характер на противагу недостатньому матеріальному заохоченню, зокрема бажаних розмірів заробітної плати.

Реалії економіки показують, що поступові зміни конкурентного середовища вітчизняних підприємств, зокрема після можливого вступу в Європейський Союз, у бік підвищення соціальних стандартів, призведуть до переоцінки соціальних пріоритетів керівників підприємств. Зростатиме конкуренція на ринку праці, але, як показує становище більшості промислових підприємств, їх менеджмент не готовий до утримання спеціалістів за рахунок кардинального підвищення оплати праці. Основною проблемною областю вітчизняного маркетингу персоналу є уникнення ситуації «кадрового голоду», тобто залучення та утримання необхідного працівника, зокрема в умовах недостатності такого спеціаліста на ринку праці. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства, яке має репутацію відповідального роботодавця в очах потенційних працівників, дає більше можливостей вирішувати кадрові проблеми із залученням на вільні вакансії дійсно відповідних їм за кваліфікацією, навичками та досвідом кандидатів. Менш успішним підприємствам зі слабо розвиненою системою корпоративної мотивації цю проблему вирішити важче. Особливо складно витримувати конкуренцію на ринку праці промисловим підприємствам регіонів, віддалених від

центру, де заробітна плата найманих працівників нижча за більш конкурентні у цьому сенсі підприємства центральних, багатших регіонів.

Збереження потрібного персоналу, пошук рішень для покращання результатів діяльності кожного працівника – актуальне завдання вітчизняних промислових підприємств. Управління соціальною мотивацією персоналу є обов'язковим елементом загальної системи управління маркетингом персоналу підприємства (рис. 7.9).

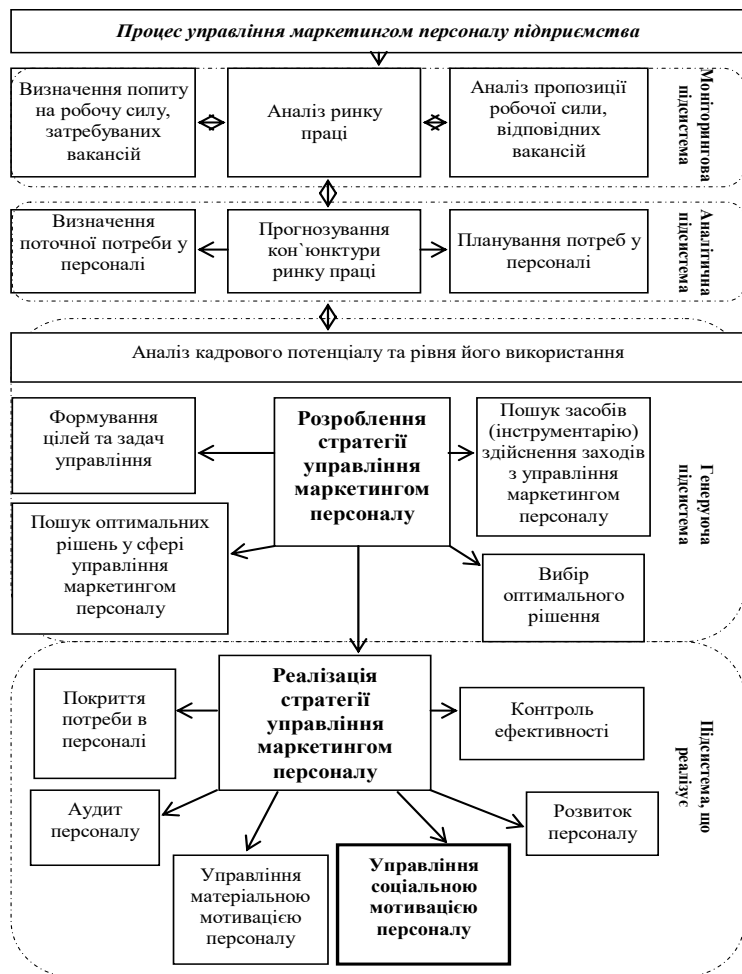


Рис. 7.9. – Управління соціальною мотивацією працівників у загальній системі управління маркетингом персоналу підприємства

Управління соціальною мотивацією персоналу здійснюється у межах підсистеми, що реалізує, оскільки неналежне врахування мотиваційних особливостей деяких категорій працівників може призвести до їх депрофесіоналізації, коли турбота про підвищення професійної кваліфікації перестає бути необхідною для людини, а підприємство взагалі втрачає свої позиції за якістю трудових ресурсів.

Різні державні програми, спрямовані на покращання якості життя населення, сприяють розвитку соціальної діяльності на підприємствах. Наприклад, українська міжгалузєва комплексна програма «Здоров'я нації» акцентувала увагу на необхідності проведення заходів з оздоровлення колективів підприємств (організація спортивних заходів, наголошення на здоровому способі життя тощо) [31].

Враховуючи те, що концепція соціальної відповідальності набуває популярності, підприємства різного профілю будуть намагатися дотримуватися принципів соціальної направленості бізнесу, формуючи дієву систему управління соціальною діяльністю, яка у загальному випадку може бути представлена шістьма підсистемами (рис. 7.10).

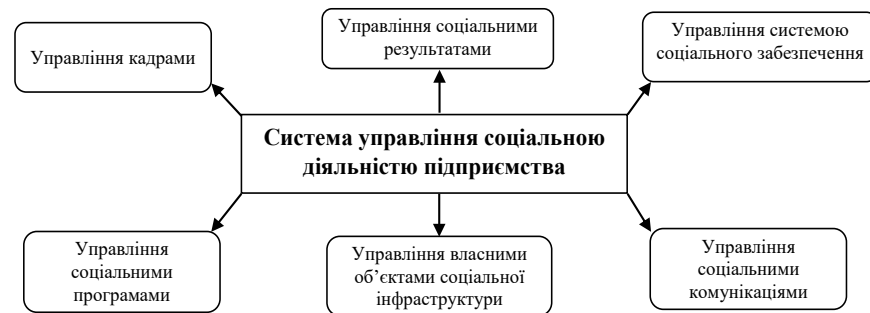


Рис. 7.10. – Підсистеми управління соціальною діяльністю підприємств

Таким чином, нами проаналізовані передумови розвитку соціально-економічної діяльності вітчизняних підприємств. Визначено основні проблеми української економіки, що спричинені у т.ч. недосконалістю соціальної складової. Встановлено, що управління соціальною мотивацією працівників є невід'ємним аспектом загальної системи управління маркетингом персоналу. Виокремлено підсистеми управління соціальною діяльністю підприємств.

7.3. Дослідження соціальної інфраструктури промислового підприємства як об'єкта управління

Управління соціальним розвитком персоналу промислових підприємств є сукупністю цілей і заходів, що зв'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг та виплат. На більшості підприємств разом з обов'язковими соціальними заходами реалізуються різноманітні добровільні. Закономірно будь-яке підприємство зазнає додаткових витрат від залучення більшої кількості соціальних програм, зокрема програм із розвитку персоналу (табл. 7.4).

Як зазначають спеціалісти, у соціальному розвитку підприємств намітилися дві тенденції: збільшення гнучкості соціальних програм, посилення індивідуального підходу; збагачення змісту соціальних програм, зв'язане з необхідністю задоволення нових соціальних потреб. Усе це є підтвердженням того, що соціальна функція підприємств розвивається і посилюється, що сприяє розвитку персоналу, формуванню партнерських відносин та підвищенню ефективності трудової діяльності.

На великому підприємстві управління соціальним розвитком персоналу здійснює соціальний підрозділ служб управління персоналу. На середньому чи малому підприємстві вказані функції покладаються на окремих працівників служби управління персоналом або роботодавця. Завдання і функції цих працівників мають свою специфіку. У процесі проведення роботи з соціального розвитку персоналу вони повинні шляхом обґрунтованого надання додаткових виплат та пільг стимулювати персонал до ефективної роботи.

Дослідження в США, що проводилися агентством «Walker Information», виявили пряму залежність між зростанням престижу підприємства й ефективності його економічної діяльності та дотриманням ним соціальних обов'язків: у компаній, які впродовж 10 років дотримувалися курсу на соціальну відповідальність, фінансові результати були вищі, ніж у соціально безвідповідальних. Так, дохід на інвестиційний капітал був вищим на 9,8%, дохід від активів – на 3,55%, дохід від продажів – на 2,79%, прибуток – на 63,5%. П'ятнадцятирічна діяльність у руслі концепції соціальної відповідальності давала результат перевищення доходу акціонерів у 2 рази [3; 30].

Таблиця 7.4
Види витрат підприємств на розвиток персоналу
(сформовано з використанням [92])

Вид витрат	Характеристика
Витрати на утримання працівників	Витрати роботодавця, які включають оплату за виконану роботу та невідпрацьований час, премії та винагороди тощо, а також податки, що відносяться до витрат на утримання працівників
Витрати на забезпечення працівників житлом	Вартість житла, переданого у власність працівникам, витрати на утримання житлового фонду, погашення позик, виданих працівникам, або відсотків за користування ними, субсидії, що не підлягають поверненню, для поліпшення житлових умов і на індивідуальне будівництво тощо
Витрати на соціальне забезпечення працівників	Витрати роботодавця, які включають єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, суми оплати п'яти днів тимчасової непрацездатності, страхові внески підприємств за договорами добровільного страхування працівників та членів їхніх сімей, соціальні допомоги та виплати, не передбачені законодавством, матеріальна допомога разового характеру, що надається окремим працівникам тощо
Витрати на професійне навчання	Витрати роботодавця, які включають оплату за навчання працівників на підставі договорів між навчальними закладами та підприємством, стипендії працівникам, направленим підприємством на навчання з відривом від виробництва, витрати на утримання навчальних будівель і приміщень для навчання, оренду приміщень для проведення навчання, придбання навчальних посібників та матеріалів, оплату праці викладачів, що не перебувають у штаті підприємства тощо
Витрати на культурно-побутове обслуговування	Витрати роботодавця на утримання їдалень, санаторіїв, будинків і таборів відпочинку, медпунктів, бібліотек, клубів, спортивних споруд, дошкільних закладів та інших громадських служб, придбання медикаментів, проведення культурно-масових, спортивних та інших громадських заходів, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах або її здешевлення тощо.

Румянцев М.М. [66] зазначає: «Я давно зробив для себе правилом: якщо хочеш чого-небудь досягти на виробництві, то починай займатися, у першу чергу, не виробництвом, а умовами життя людей. Правильним є вимагати щось від людини, якій ти влаштував нормальні умови

життя та праці, а не діяв відповідно до принципу: «Ви почекайте – налаштуємо виробництво, з'являться гроші і тоді візьмемося за житло, дитячі садки, клуби». Люди в такому випадку будуть працювати, але неефективно». Скударь Г.М., український учений-практик, керівник одного з найбільших вітчизняних машинобудівних підприємств, має таку думку стосовно доцільності вкладення коштів у розвиток соціальної сфери підприємства: «Лояльність персоналу, його готовність поділяти цілі та цінності організації та наполегливо працювати в її інтересах є найважливішою умовою максимальної віддачі не тільки людських ресурсів, але й усіх інших ресурсів, що знаходяться в розпорядженні власників підприємства» [75].

Соціальні ініціативи, направлені на підтримку добробуту громади та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, формують довіру з боку суспільства та опосередковано впливають на підвищення попиту на продукцію чи послуги підприємства. За результатами соціальних заходів суб'єкт господарювання одержує соціальний (вирішення соціальних проблем у суспільстві та всередині підприємства), мотиваційний (вирішення внутрішніх проблем мотивування персоналу) та економічний ефект (отримання прибутків у довготривалому періоді).

Традиційно виділяють три групи соціальних чинників мотивації, яку часто ототожнюють з поняттям нематеріальної: ті, що не потребують інвестицій з боку підприємства; ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно; ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно. До першої групи відносять інструменти мотивації морального характеру, наприклад, внесення працівника до списку на «дощі пошани», поздоровлення з днем народження, кубки найкращого співробітника, мотивація вільним часом, включення працівників у процес прийняття оперативних рішень на рівні підприємства тощо. Чинники, які відносяться до другої групи, направлені більшою мірою на підвищення загальної якості трудового життя окремого підприємства [74]. До методів мотивації другої групи відносяться організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях тощо. Прикладами методів мотивації третьої групи є оплата путівок працівникам і членам їх сімей на лікування, відпочинок, екскурсії, надання безвідсоткової позики на покращання умов проживання, придбання товарів тривалого користування (у цьому випадку стимулом буде не сума позики, а сама

можливість вирішити матеріальні проблеми за допомогою компанії), оплата мобільного зв'язку, надання права користуватися послугами об'єктів соціально-культурного призначення підприємства тощо.

Особливий інтерес з позиції нашого дослідження становить третя група методів нематеріальної мотивації в частині надання соціальних послуг за рахунок закладів соціальної інфраструктури підприємства щодо можливості її використання як каталізатора підвищення ефективності загальної політики з управління соціальною мотивацією персоналу. Рішення керівництва підприємства тут може бути реалізоване за трьома напрямками дій:

- відмова від додаткового соціального забезпечення працівників на користь матеріальних виплат;
- розвиток системи додаткових соціальних послуг і пільг за принципом «тому, що так треба» без належного врахування реальної мотивації працівників та оцінювання ефективності роботи об'єктів соціальної сфери;
- розвиток системи додаткових соціальних послуг і пільг з урахуванням принципів маркетингу персоналу до оцінювання дійсних потреб цільових споживачів та оцінюванням ефективності діяльності соціальної інфраструктури.

Таблиця 7.5

Характеристика послуги як економічної категорії (за Кархом Д.А.)

Родова характеристика послуги	Послуга – це поняття, що означає орієнтацію на можливість і готовність здійснити діяльність, що забезпечить задоволення тієї чи іншої потреби споживача
Матеріальна основа послуги	Результатом послуги є трансформація речових, енергетичних, інформаційних чи інших властивостей об'єктів, що здійснюється з метою якісного задоволення певної потреби споживача
Суспільна форма послуги	Послуга – це зміна стану особи чи товару, що належить якій-небудь економічній одиниці, що відбувається в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди першої
Єдність форми і змісту послуги	Послуга – це будь-яка діяльність, що здійснюється за взаємною згодою сторін, що не призводить до виникнення прав власності на матеріальний об'єкт

Доречно говорити про таке поняття як «соціальна пропозиція підприємства» як сукупність усіх різноспрямованих соціальних благ,

які пропонує конкретний суб'єкт своїм працівникам в обмін на їхню лояльність до компанії. Забезпечення соціальних потреб працівників підприємства може здійснюватися через мережу власних об'єктів соціального призначення чи за рахунок укладання угод зі сторонніми суб'єктами господарювання.

Початковою метою будь-якого об'єкта соціальної сфери є задоволення існуючих явних та неявних потреб населення країни, регіону, міста тощо. Послуга як економічна категорія включає такі характеристики: родове визначення, матеріальна основа, суспільна форма, єдність форми та змісту [26] (табл. 7.5).

7.4. Особливості соціальної інфраструктури підприємств

Важливою властивістю послуги, зокрема соціальної, є її адресність, тобто можливість задовольнити потреби саме того суб'єкта, кому вона в аналізованій період часу дійсно потрібна. Тоді результатом послуги буде задоволення інтересів її отримувача та економічний чи соціальний ефект для її надавача (залежно від направленості послуги, суб'єкта, який її надає тощо). У своїй соціальній діяльності, зокрема у сфері розвитку соціальної інфраструктури, для підприємства доцільним є з'ясування реальної пріоритетності окремих послуг серед працівників, щоб у подальшому запропонувати персоналу саме той набір пільг за рахунок об'єктів соціальної сфери, який є затребуваним з позиції їх мотивування до більш продуктивної праці.

Термін «інфраструктура» походить від лат. *infra* – під, нижче, *structure* – будова, розташування, дослівно означає частину будь-якого об'єкта, його основу, свого роду базу. Вивченням сутності соціальної інфраструктури вчені почали інтенсивно займатись у 70-х роках ХХ ст. Спочатку її ототожнювали зі сферою послуг. В умовах сьогодення ці поняття чітко розмежовані [61]. Інфраструктуру класифікують за низкою ознак (рис. 7.11). Цю класифікацію можна подовжити, проте в рамках даного дослідження вона є достатньою для розуміння місця та ролі соціальної інфраструктури підприємства в загальній структурі суспільства.

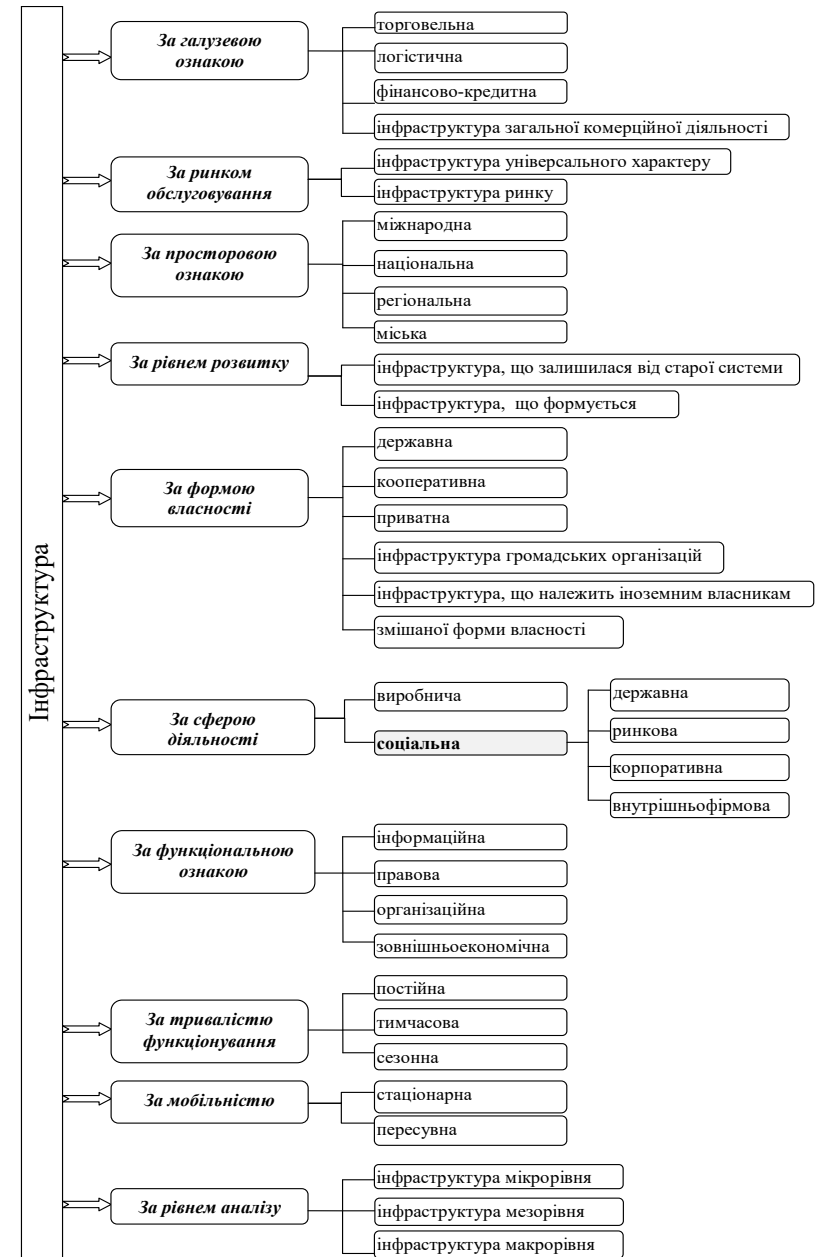


Рис. 7.11. – Класифікація інфраструктури

Соціальна інфраструктура підприємств за класифікаційними ознаками належить до групи «За сферами діяльності» і може бути:

- державною (соціальні об'єкти державної форми власності);
- ринковою (об'єкти, що надають послуги соціального спрямування приватної форми власності, створені за ініціативою фізичних або юридичних осіб);
- корпоративною (соціальні об'єкти, що призначені для задоволення потреб співробітників усіх суб'єктів господарювання, що входять до корпоративної мережі);
- внутрішньофірмовою (об'єкти соціального призначення, доступні для працівників конкретного підприємства, що володіє ними).

Як правило, ті соціальні об'єкти, які призначені для задоволення потреб працівників, є безкоштовними чи частково оплатними для співробітників певного підприємства. Для інших категорій споживачів послуги є повнооплатними або надаються на договірній основі.

Через комплексність інфраструктури в економічній літературі існує багато критеріїв її класифікації. Традиційно інфраструктуру промислового підприємства поділяють на виробничу та соціальну.

Соціальна інфраструктура підприємства (об'єкти соціальної сфери підприємства) є системою матеріальних об'єктів не виробничого призначення підприємства, які створюють умови для задоволення інтересів власників підприємства, його працівників та їх сімей та сторонніх споживачів послуг, впливають на підвищення економічних показників підприємства та чинять вплив на систему мотивації персоналу.

Класифікація об'єктів соціальної сфери промислових підприємств наведена на рис. 7.12. Завдання об'єктів соціальної сфери підприємства систематизовано на рис. 7.13. Об'єкти соціальної сфери є відокремленою ланкою підприємства, яка часто у великих підприємств представлена широкою мережею різноспрямованих закладів соціального призначення, більш вузькою – у середніх, представлена кількома або одним об'єктом – у малих підприємств. Елементи соціальної інфраструктури не беруть участі в створенні кінцевої продукції, але вони забезпечують передумови для нормального розвитку виробничого процесу. Роль соціальної інфраструктури полягає в тому, що вона сприяє відтворенню й закріпленню працівників суб'єкта господарювання. Підрозділи соціальної інфраструктури беруть участь у створенні умов для задоволення комунально-побутових потреб як працівників підприємства, так і членів їхніх родин.

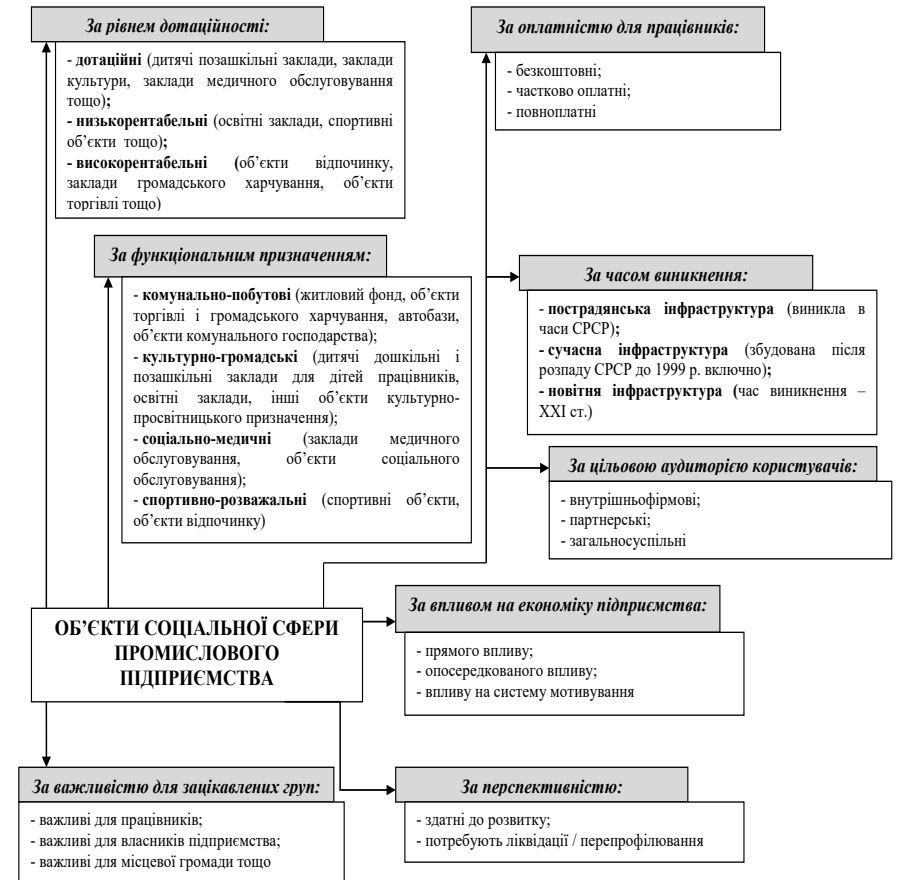


Рис. 7.12. – Класифікація корпоративних об'єктів соціальної сфери

У теперішній час почали виникати нові, ринкові канали отримання соціальних благ та послуг. Важке фінансове положення, у якому опинилися багато «радянських» підприємств, свого часу змусило їх відмовлятися від об'єктів соціальної інфраструктури. Нові приватні підприємства, що були створені на початку 90-х років ХХ ст., у переважній більшості виключають розвиток соціальної сфери зі списку своїх першочергових завдань.

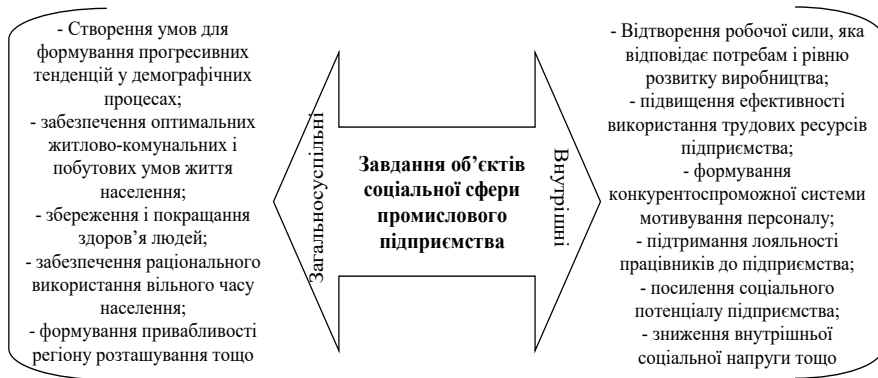


Рис. 7.13. – Перелік основних завдань об'єктів соціального призначення у складі промислових підприємств

Доречність утримання соціальних об'єктів промислових підприємств оцінюється першочергово за двома критеріями: критерій прибутковості (або хоча б самоокупності закладу) та ступінь необхідності конкретного об'єкта для персоналу підприємства. Наприклад, заклади оздоровлення за замовчуванням необхідні для підприємств зі шкідливими умовами праці, як-то підприємства хімічної промисловості, металургійні, машинобудівні та ін.; підтримка житлового фонду важлива для підприємств, працівники яких залучаються до роботи вахтовим методом тощо. Крім того, на позитивне чи негативне рішення стосовно фінансування інфраструктури діють два чинники, що мають обернений вплив: результати діяльності минулого періоду та продуктивність праці. При достатності прибутку підприємство розуміє, що може дозволити собі виділити кошти на розвиток соціальної сфери як допоміжної ланки з управління розвитком трудового потенціалу. Зниження показників продуктивності праці (зокрема висока плинність кадрів, зменшення інтелектуального потенціалу за рахунок втрати висококваліфікованих спеціалістів тощо) змушує керівництво суб'єкта господарювання переглянути в тому числі й систему управління соціальною мотивацією. Важливе місце відводиться і показникам ефективності самого закладу, адже часто об'єкт інфраструктури є істотною можливістю диверсифікувати діяльність усього підприємства взагалі.

Виділимо основні причини незацікавленості сучасних українських підприємств до перегляду системи управління власними

об'єктами соціальної сфери. Так, брак коштів стає головною перешкодою для підприємств транспорту, податковий тиск – для підприємств торгівлі, недостатність інформації та досвіду щодо управління соціальними об'єктами – для підприємств, що виробляють споживчі товари. Основною ж перешкодою в підвищенні зацікавленості промислових підприємств до розвитку соціальної сфери є недосконалість нормативно-правової бази в цій сфері для половини опитаних власників компаній. Середні підприємства частіше, ніж малі і великі, основним стимулом розглядають пільгове оподаткування. Для малих підприємств важливим є дослідження та застосування у власній соціальній діяльності позитивних практик упровадження соціальної відповідальності в світі. Для великих компаній найважливішим є визнання з боку влади і громади. Лише третина компаній здійснює соціальні інвестиції в розвиток інфраструктури, трохи більше підприємств – надає різноманітну допомогу соціальним об'єктам регіону свого розташування [52].

Є низка причин неефективного управління соціальними об'єктами промислових підприємств, які класифіковано за напрямками – об'єктивні та суб'єктивні (рис. 7.14).

До факторів, які впливають на діяльність об'єктів соціального призначення промислових підприємств, відносимо такі:

1. *Економічні фактори.* Фактори економічного спрямування включають валовий внутрішній продукт країни, який впливає на рівень доходів населення, що є потенційними споживачами послуг соціальних об'єктів підприємства, які розраховані на сторонніх користувачів. До економічних факторів відноситься стан зайнятості, а отже, і вартість робочої сили та спроможність підприємства мотивувати персонал до стабільної продуктивної праці. Також до цих факторів відноситься рівень відсоткових ставок за кредитами, які суб'єкт господарювання може залучати для розвитку наявних об'єктів. Рівень інфляції впливає на вартість ресурсів, які необхідні для розвитку закладів соціального призначення та їх належного функціонування.

2. *Ринкові фактори.* Ринкові фактори включають характер попиту на послуги та продукцію об'єктів соціального призначення підприємств. Часто саме затребуваність на ринку певного виду послуги, що надає лише кілька соціальних установ у регіоні, визначає їх ринковий успіх. Рівень галузевих цін впливає на цінову політику об'єктів соціальної сфери, а також визначає спроможність окупити витрати на розвиток закладу.

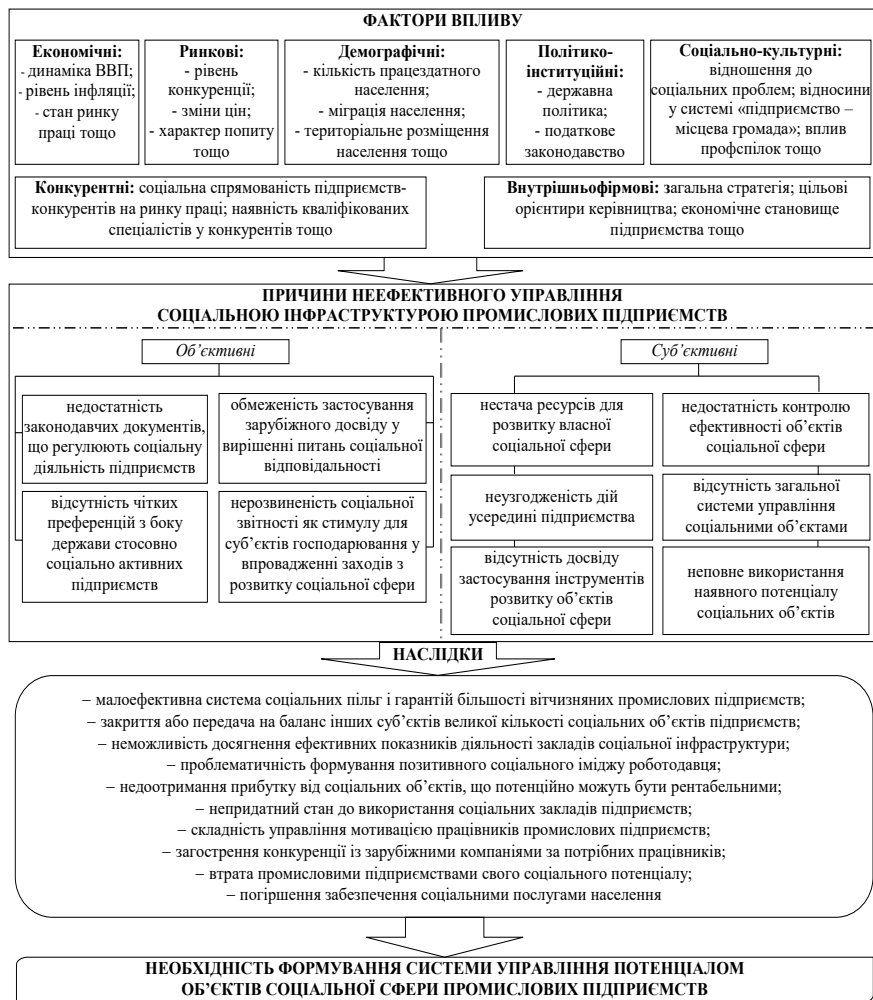


Рис. 7.14. – Причини та наслідки неефективного управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств

3. *Демографічні фактори.* Ці фактори чинять істотний вплив на соціальну діяльність підприємств, оскільки вони визначають портрет споживача послуг соціальної направленості об'єктів інфраструктури. Це впливає на формування споживчих переваг, врахування адресності послуг залежно від віку, соціального становища користувачів послуг.

4. *Політико-інституційні фактори.* Значний вплив на систему управління корпоративними об'єктами соціальної сфери чинять державні норми і правила, що містяться в загальнодержавних та регламентуються у внутрішньо організаційних документах. До таких належать:

- загальнодержавні (не контролюються підприємством) – Конституція України; Кодекс законів про працю України; Закон України «Про колективні договори і угоди»; Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії»; Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» тощо;
- внутрішньоорганізаційні (контролюються підприємством) – трудовий договір; колективний договір; кодекс корпоративної культури; компенсаційний (у тому числі соціальний) пакет тощо.

5. *Соціально-культурні фактори.* До цих факторів відноситься суб'єктивне відношення власників і керівництва підприємства до соціальних проблем узагалі, життєві цінності усіх зацікавлених сторін діяльності об'єктів соціального призначення. Також це традиції, звичаї, стереотипи соціальної діяльності. Важлива роль відводиться налагодженості відносин у системі «підприємство – місцева громада», наявності партнерства між органами місцевого самоврядування та підприємством. Вплив профспілок на організацію роботи об'єктів соціальної сфери для працівників також є істотною складовою цього фактору.

6. *Конкурентні фактори.* Важливо врахувати фактор конкурентної поведінки у соціальній сфері, спроможність аналізованого підприємства до залучення необхідних працівників, недопущення переманювання кваліфікованих кадрів конкурентами. Відповідно це значною мірою визначає необхідність перегляду наповненості соціальної пропозиції конкретного підприємства на противагу конкурентному.

7. *Внутрішньофірмові фактори.* Загальна стратегія, прийнята в управлінні суб'єктом господарювання, яка визначає потік фінансових та інших ресурсів на найбільш доцільні ланки виробництва, зокрема об'єкти соціального призначення. Економічне становище підприємства визначає його здатність витратити кошти на фінансування соціального розвитку. Цільові перспективні орієнтири керівництва підприємства створюють основу подальшого розвитку чи скорочення закладів соціальної сфери тощо.

Розвиток об'єктів соціальної сфери промислових підприємств є добровільною формою участі суб'єкта господарювання у розвитку

своїх працівників та місцевої громади. Якщо базовий рівень соціальної відповідальності є загальнообов'язковим для усіх підприємств, то розширений рівень (зокрема утримання соціальної інфраструктури) є самофінансованим елементом соціальної направленості бізнесу (рис. 7.15).

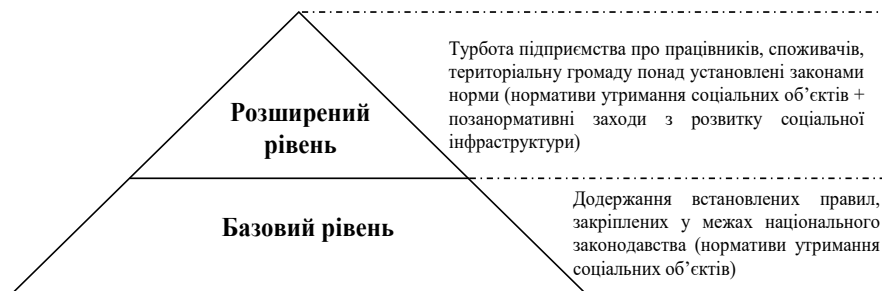


Рис. 7.15. – Управління об'єктами соціальної сфери на двох рівнях соціальної відповідальності (сформовано з використанням [78])

Будь-який об'єкт соціальної інфраструктури є центром місцевої активності, здатний на основі спільних цінностей перетворити сформоване соціокультурне середовище, поліпшити умови проживання своїх громад, тим самим змінюючи якість життя на краще. Прикладів таких об'єктів і підприємств, що фінансували їх побудову та розвиток у ХХ ст., безліч. Так, на прикладі Сумської області, у 50-ті роки ХХ ст. у м. Суми поблизу заводу ім. М.В. Фрунзе були збудовані стадіон, будинок культури, власний клуб. Вирішенню складних завдань як на виробництві, так і поза ним допомагали ділові, творчі й довірливі стосунки між дирекцією заводу та громадськими організаціями. Так було, коли будувалися житлові будинки, зводилися корпуси в піонерському таборі, створювалася матеріальна база охорони здоров'я. Багатотисячний колектив комсомольської організації підприємства брав активну участь у будівництві міського стадіону «Спартак».

Розвиток соціальної сфери підприємств у 50-80 роки ХХ ст. не можна уявити без впливу суб'єктів господарювання на інфраструктуру регіону. Наприклад, перші будинки для працівників підприємства «Сумхімпром» почали з'являтися в кінці 40-х – на початку 50-х років ХХ століття. Згодом з'явилося так зване Хіммістечко, після чого за кошти того ж «Хімпрому» в одному з

мікрорайонів м. Суми почали будувати багатоповерхівки для заселення в них сімей працівників заводу. Підприємством збудовано 2 550 квартир у 27 житлових будинках і 1 076 квартир у будинках для малосімейних. Це ціле місто в обласному центрі. Весь комплекс однієї з міських лікарень був збудований на кошти цього підприємства. Крім того, до переліку об'єктів інфраструктури, що збудовані хіміками для міста, належать міське пожежне депо, лабораторний і учбовий корпуси Сумського державного університету, АТС на 1 000 номерів тощо. Піклуючись про власні кадри, «Сумхімпром» збудував для міста професійно-технічне училище [50].

Підприємства в теперішній час опинилися перед вибором, чи пропонувати високу заробітну плату, яка б компенсувала працівникам відсутність соціальних пільг, чи розробляти соціальні програми для своїх співробітників. Розвиток соціальних послуг на підприємствах повинен стати одним із важливих напрямів їх соціальної політики, що розглядається одночасно як засіб дії на працівників на користь досягнення цілей підприємства. Соціальні послуги, які використовуються як система стимулювання, здатні активно та цілеспрямовано впливати на різні сторони поведінки працівників.

За своєю метою соціальна інфраструктура підприємства покликана створювати такі умови життя та побуту для працівників, за яких буде зростати ефективність їх праці. Серед сучасних учених, які займаються проблемами розвитку соціальної сфери підприємств, немає єдиної точки зору стосовно доцільності та економічної обґрунтованості щодо використання підприємствами своїх об'єктів соціального призначення. Дж. Л. Качеукс [25] підходить до вирішення проблеми доцільності виходячи з балансу плюсів та мінусів утримання соціальної інфраструктури на підприємствах: «З мікроекономічної точки зору очевидно, що залучення підприємства, що виробляє товари для ринку, до надання соціальних благ для своїх працівників, протирічить принципам спеціалізації та поділу праці. Хоча така практика може давати деяку економію на адміністративних та інших транзакційних витратах, вона скоріш за все призводить до виробничої неефективності та до підвищення собівартості, порівнюючи з виробництвом цих соціальних благ спеціалізованими державними чи приватними закладами». Незважаючи на таку негативну точку зору, зазначимо, що вкладаючи кошти у розвиток об'єктів соціальної сфери власного підприємства, підприємство тим самим забезпечує свої майбутні

прибутки як у вигляді прямих доходів від діяльності закладів соціального призначення, так і уникнення втраченої вигоди у якості економії витрат на інші види мотивування персоналу (рис. 7.16).



Рис. 7.16. – Суб'єкти соціальної діяльності підприємства та потоки між ними

Система управління соціальними об'єктами підприємства характеризується тим, що важко оцінити, крім економічного ефекту та ефекту мотивування, соціальний ефект від діяльності закладів соціального значення. Багато керівників підприємств не враховують соціальну роль інфраструктурних об'єктів у своєму складі. Фактично заклади соціального призначення конкретного підприємства можуть сприяти покращанню якості життя у регіоні їх розміщення взагалі, особливо зважаючи на те, що їх послугами можуть користуватися не тільки працівники суб'єкта господарювання, якому об'єкт належить. Сторонні споживачі послуг таких закладів отримують пряму вигоду від користування відповідних за якістю та наповненням послуг. Для працівників підприємства, як частини населення певного регіону, такі послуги є можливістю економії за рахунок пільг на користування ними та використання невитрачених коштів на інші цілі.

Приймаючи рішення про подальшу долю соціально важливого закладу підприємства, який є економічно не вигідним та не має відчутного впливу на мотивацію працівників, та закладу, що має високий пріоритет для працівників підприємства, але є не вигідним для власників підприємства знову ж таки за показниками економічного спрямування, керівники суб'єктів господарювання можуть керуватися різними мотивами (рис. 7.17).



Рис. 7.17. – Мотиви промислових підприємств до розвитку об'єктів соціальної сфери (доповнено за [82])

Незважаючи на поки обмежений список умов зацікавлення керівництва промислових підприємств до підтримки соціальної інфраструктури місцевого значення, тенденції соціально-економічного розвитку України внесуть корективи в соціальну політику промислових компаній у майбутньому. У подальшому буде зростати популярність концепції соціально відповідального ведення бізнесу та зростання конкуренції на місцевих ринках праці за необхідних працівників. Наповненість корпоративної соціальної пропозиції буде

відігравати одну з вирішальних ролей при виборі місця роботи. Особливо гострою проблемою це стане для великих підприємств (зокрема гірничої, металургійної, машинобудівної, хімічної галузі) та підприємств, створених переважно за останні 20 років, на яких і сьогодні є постійні вільні вакансії на робочі професії. Крім робочих спеціальностей, у сфері машинобудування необхідні високопрофесійні працівники – інженерно-технічні фахівці, маркетологи, девелопери тощо. У зв'язку з інтеграцією із зарубіжними компаніями у подальшому буде підвищуватися попит на спеціалістів зі знанням іноземних мов, у тому числі з досвідом роботи з корпоративними інформаційними системами, на фахівців у сфері інформаційних технологій тощо [98]. Уже зараз вітчизняним підприємствам важко конкурувати за нових працівників найбільш затребуваних сфер діяльності з новими компаніями із зарубіжним капіталом, які надають як вищу заробітну плату, так і набір соціальних послуг, який дещо відрізняється за своїм складом від того, що традиційно пропонують давно функціонуючі підприємства (серед новітніх закладів соціального призначення, послугами яких на пільгових умовах можуть користуватися працівники окремого підприємства, – тренажерні зали, спеціалізовані магазини, пункти пошиття одягу, ремонту взуття, сауни, пункти технічного обслуговування автомобілів тощо).

Підсумовуючи, актуальність управління потенціалом об'єктів соціальної сфери сучасних промислових підприємств України обумовлена:

- підвищенням конкуренції на ринку праці, що спричинена виникненням компаній із зарубіжним капіталом, які пропонують своїм працівникам соціальні програми більш привабливі порівняно з вітчизняними;

- наявними ефектами для суб'єкта господарювання від утримання об'єктів соціальної сфери;

- існуючими різноспрямованими мотивами керівництва промислових підприємств до утримання власних об'єктів соціальної сфери;

- загрозою дефіциту робочої сили, проблемою залучення кваліфікованого персоналу. Перед підприємствами постає завдання пошуку нових механізмів підвищення зацікавленості працівників до працевлаштування на конкретному підприємстві і закріплення цих співробітників;

- необхідністю створення «свого місця на ринку». Необхідність інтенсифікації внутрішньофірмових відносин, визначення своїх відмітних характеристик, серед яких – формування особливого стилю корпоративної етики. Основним аргументом при обґрунтуванні доцільності вкладання коштів у підтримку соціальної інфраструктури є те, що підприємства, які пропонують своїм співробітникам різні пільги, прийнято вважати більш надійними та стабільними.

Важливо постійно оцінювати вплив важелів соціально орієнтованого управління підприємством на забезпечення його ділової репутації, що дає можливість прогнозувати тенденції зміни стану корпоративної соціальної сфери. За умов господарювання у ринковому середовищі дійсно актуальною є потреба у зростанні рівня соціальної безпеки підприємств, що ґрунтується на безперервному процесі підтримання та розвитку об'єктів соціальної сфери.

Отже, зважаючи на те, що питання підвищення ефективності об'єктів соціальної сфери є перспективним, далі проаналізуємо існуючий досвід практики управління соціальними об'єктами в складі промислових підприємств.

Розділ 8

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ СОЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

8.1. Світові тенденції

Соціальна відповідальність підприємств полягає в забезпеченні комфортних, безпечних умов праці і гідної оплати її для свого персоналу, належної охорони навколишнього середовища, у недопущенні ухилення від сплати податків і соціальних зборів [39]. Невід'ємною складовою системи соціально відповідального управління підприємством є розвиток корпоративної сфери об'єктів соціального призначення. Об'єкти соціальної інфраструктури підприємств створювалися свого часу як альтернатива недостатньо розвинутої системи загальнодоступних установ соціальної сфери. У результаті економічної кризи фінансово-економічний стан багатьох підприємств значно погіршився, що природно обмежувало можливості утримання об'єктів соціальної інфраструктури. Поведінка підприємств стосовно своїх об'єктів соціальної сфери залежала від кількості зайнятих на ньому: на дрібніших підприємствах рідше спостерігалися зміни. Випадки приймання на свій баланс соціальних об'єктів траплялися на середніх та великих підприємствах. Компанії, що мали статус державних, були більш схильні до збереження в своєму складі об'єктів соціальної інфраструктури.

Якщо для сучасних сервісних підприємств більш доцільно розробляти соціальні пакети для працівників за рахунок різного роду разових виплат, забезпечення страхування, то для промислових підприємств, які вже мають у своєму складі соціальні об'єкти, що можуть бути економічно вигідними, доцільно сконцентрувати свої зусилля на розробленні конкретної соціальної пропозиції саме з урахуванням об'єктів соціальної сфери та послуг, які вони можуть надати.

Аналіз сучасного стану фінансування відомчих об'єктів соціальної сфери показав, що частка прибутку промислових підприємств, що мають власну соціальну інфраструктуру, яка виділяється на утримання об'єктів культурного значення – 8%,

закладів фізичного виховання та спорту – 7%, об'єктів громадського харчування та торгівлі – 2% [13]. Це зв'язано з тим, що ці соціальні об'єкти за своїм призначенням та діяльністю є самоокупними. Фінансування соціальної інфраструктури залежить і від розмірів підприємства. Для великих підприємств утримання та розвиток власних об'єктів соціальної інфраструктури є обов'язковим завданням, для середніх є доцільним утримання менш розвинутої мережі власних об'єктів соціального призначення, для малих, особливо які створені недавно та не мають успадкованої інфраструктури з минулих часів, доцільним є акцентування уваги на здійсненні соціальних програм за рахунок зовнішніх ресурсів. На структуру соціальних об'єктів конкретного підприємства впливає віковий склад працівників підприємства. Якщо частка працівників у віці від 18 до 35 років складає більше 30%, то є сенс сприяти розвитку об'єктів житлово-комунального господарства, дитячих дошкільних закладів і об'єктів культурного значення. При збільшенні частки персоналу у віці від 40 до 60 років зростають витрати на утримання об'єктів охорони здоров'я та оздоровлення.

Соціальні об'єкти промислових підприємств можуть фінансуватися за рахунок різних джерел – як традиційних, так і інноваційних, які з'явилися останніми роками і ще не набули популярності у сфері корпоративних інфраструктурних проєктів (табл. 8.1).

Таблиця 8.1
Джерела фінансування об'єктів соціальної сфери промислових підприємств (узагальнено за [54; 69])

Вид джерела	Інструменти фінансування	Доцільність залучення
Внутрішні джерела фінансування		
1) Фонди підприємства	Чистий прибуток, виручка від реалізації продукції, амортизаційні відрахування, інші доходи	Для всіх об'єктів соціальної інфраструктури підприємства на основі часткового розподілу коштів між ними
2) Особисті грошові засоби працівників	Відрахування від заробітної плати, оплата вартості соціальних послуг об'єктів інфраструктури	Для всіх закладів інфраструктури підприємства, зокрема для тих, що надають платні послуги
3) Спеціальні фонди соціального призначення підприємства	Каса взаємодопомоги, недержавний пенсійний фонд, благодійний фонд	Для фінансування соціальних закладів, що є дотаційними і потребують першочергової підтримки, оскільки є вагомим складовою системи соціального забезпечення працівників
4) Залучені кошти	Кредити банків, облігаційні позики тощо	Для самоокупних соціальних закладів підприємства або тільки створених

Вид джерела	Інструменти фінансування	Доцільність залучення
Зовнішні джерела фінансування		
1) Державне	Дотації, субсидії, субвенції з бюджету чи державних фондів цільового призначення	Для фінансування життєво важливих соціальних об'єктів
2) Муніципальне (регіональне)	Фінансування з місцевих бюджетів і фондів	Для фінансування соціально важливих об'єктів регіону
3) Комерційне	Кошти приватних комерційних і некомерційних організацій	За умови отримання прибутку цими організаціями на основі корпоративного договору з підприємством
4) Спонсорське	Грошові кошти державного і муніципального бюджету, засоби спеціальних фондів і програм соціального призначення; кошти суб'єктів господарювання – підприємств, організацій, закладів, громадських організацій, фондів тощо	Для соціальних об'єктів, що є невигідними в економічному сенсі для підприємства, але становлять велику суспільну цінність
5) Благодійне	Засоби благодійних фондів, грошові кошти громадян	За умови унікальності закладу інфраструктури як одного в своєму роді, або якщо він пропонує послуги, які надаються в обмеженій кількості в даному регіоні
Інноваційні джерела фінансування		
1) Краудфандинг	Ресурси, отримані завдяки співпраці людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей та організацій; Спільнокошт – онлайн-інструмент фінансування, який пропонує соціальним інноваторам звернутися за підтримкою до аудиторії, яка зацікавлена в реалізації цього проекту	Для соціальних закладів, що мають велике соціальне значення
2) Краудінвестинг	Грошові кошти великої кількості людей (мікроінвесторів), які вкладають їх через Інтернет, для реалізації корисних, зокрема соціальних проектів	Для закладів соціальної інфраструктури, які є цікавими, перш за все, з позицій їх соціальної цінності та перспективності у майбутньому

Вид джерела	Інструменти фінансування	Доцільність залучення
Інноваційні джерела фінансування		
3) Ендавмент	Сума коштів, яка вноситься благодійниками у банківські або небанківські фінансові установи, завдяки чому набувач благодійної допомоги отримує право на використання відсотків, нарахованих на суму такого ендавменту	Для соціальних об'єктів, що становлять цінність для конкретних осіб-надавачів суми коштів за принципом ендавменту
4) Венчурна філантропія	Венчурний капітал – довгострокові інвестиції та безпосередня підтримка у вигляді грантів та різноманітних позик	У разі, якщо соціальний об'єкт є перспективним щодо отримання прибутку від його комерційної діяльності

В Україні, незважаючи на позитивні приклади впровадження соціальної відповідальності (соціальні інвестиції та соціальні програми різної спрямованості), у зв'язку з приватизацією багатьох містоутворюючих підприємств (гучні приватизаційні процеси над ВАТ «Криворізький залізорудний комбінат», ВАТ «Укртелеком», ВАТ «Макіївський коксохімічний завод» тощо; у 2013 р. приватизовано підприємство «Миколаївзовніштранс», і це не одиничні випадки) позбавляються статусу державних і об'єкти групи Ж – соціальна інфраструктура.

Процес приватизації підприємств здебільшого викликає негативну реакцію з боку суспільства. Зв'язані з ним структурні та організаційні зміни зазвичай мають негативні соціальні наслідки в регіонах, які проявляються як у скороченні працюючих, зменшенні надходжень до бюджету, так і закономірно у відмові від фінансування об'єктів соціального значення. Тобто з метою наповнити бюджет за рахунок розпродажу державної власності, щоб вирішити одну проблему, уряд тим самим створює низку інших проблем, виникнення яких не прораховується. Так, уже на початкових етапах приватизації починаючи з 1998 року в Україні приватизовано 856 об'єктів соціально-культурного призначення. Нові власники минулих державних підприємств не мають на меті утримувати надто витратну на їх погляд соціальну інфраструктуру, що належить тому чи іншому суб'єкту господарювання. Фактично є такі варіанти приватизації об'єктів соціальної інфраструктури у разі зміни форми власності підприємства, якому вони підпорядковані [41]:

– формальна синтез-приватизація – соціальні об’єкти приватизуються разом з підприємством, на балансі якого вони знаходяться. Об’єкт не набуває права юридичної особи і залишається на балансі того ж, але вже недержавного підприємства;

– комерційна приватизація – соціальна інфраструктура стає об’єктом комерційного інтересу нових власників підприємства. Об’єкти соціальної інфраструктури продаються, передаються як заклад за позику чи здаються в оренду;

– реорганізаційна комерціалізація – перетворення соціальної інфраструктури, що знаходиться на балансі державного підприємства, у комерційну організацію.

Навіть підприємства державної форми власності сьогодні вдаються до дій щодо скорочення відомчих об’єктів соціального призначення. Як наслідок, управління соціальною інфраструктурою підприємств не є ефективним як для політики соціального стимулювання працюючих, так і для системи забезпеченості регіонів закладами соціального значення.

Як показують тенденції практики господарювання на межі ХХ – початку ХХІ ст., лише деякі підприємства спрямовують зусилля на підтримання існуючого стану соціальної інфраструктури, і зовсім невелика частина промислових підприємств докладає зусиль для розвитку власних об’єктів соціального призначення. Для порівняння серед 1 758 інноваційно активних промислових підприємств (17,4% від загальної кількості промислових підприємств України) лише 6% підприємств приділяють увагу й удосконаленню та розвитку власної соціальної сфери, соціальним інноваціям. Згідно даних табл. 8.2 для об’єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств України характерний високий ступінь фізичного зносу основних засобів.

Таблиця 8.2

Коефіцієнт зносу основних засобів об’єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств України, %

Тип об’єкта	2000 р.	2005 р.	2010 р.	2016 р.
Об’єкти ЖКГ	71,3	62,5	54,9	55,3*
Об’єкти охорони здоров’я	84,3	75,6	74,2	67,7
Дитячі дошкільні заклади	86,0	81,4	76,3	69,6
Об’єкти культурного призначення	82,0	76,1	70,2	77,5
Об’єкти громадського харчування	77,3	70,8	69,5	70,6

* За зазначений період кількість об’єктів соціальної інфраструктури промислових підприємств зменшилася в кілька разів і діючим залишився лише мінімум об’єктів

Знижується соціальний потенціал вітчизняних підприємств. Лише частина підприємств у своїй політиці передбачає активізацію залучення соціальних інновацій, що здатна покращити існуючий стан справ у соціальній сфері суб’єкта господарювання. Якщо рівень розвитку соціальної інфраструктури для центральних областей України (концепція «центр – периферія» за [24]) не є настільки важливим тому, що потреби соціального характеру задовольняє широка мережа приватних закладів, то для периферійних регіонів соціальна інфраструктура місцевих підприємств часто є життєво необхідною, бо окремих соціальних об’єктів може задовольняти певні потреби майже усього населення регіону. Соціально активні підприємства таких регіонів відіграють важливу роль у системі соціального забезпечення людей – працівників конкретного суб’єкта господарювання. Для прикладу за даними статистичної звітності Сумської області (Сумський регіон є периферійним), у 2012 р. підприємства, які здійснювали господарську діяльність з метою одержання прибутку, витратили на утримання працівників 496,8 млн грн. З кожних 100 грн – 30 грн припадало на соціальне забезпечення працівників, 19 грн – на культурно-побутове обслуговування, 2 грн – на професійне навчання, 1 грн – на забезпечення працівників житлом. Середньомісячні витрати на одного штатного працівника в області становили 283 грн, зокрема у промисловості – 455 грн. Серед підприємств, на яких мали місце витрати на утримання працюючих, кожне друге спрямовувало кошти на їх соціальне забезпечення, кожне третє – на культурно-побутове обслуговування та на професійне навчання. Лише на одному з 18 підприємств мали місце витрати на забезпечення працівників житлом [18]. Кількість об’єктів соціальної інфраструктури, що підпорядковані підприємствам Сумської області, закономірно продовжує скорочуватися. У Сумській області на кінець 2015 р. залишилося лише три санаторії. Для порівняння – у 1990 р. їх було вісім. Працюють тільки шістьнадцять баз відпочинку, при тому, що в тому ж 1990 р. функціонував п’ятдесят один заклад такого типу.

У цілому в Україні за роки після розпаду СРСР втрачено до 50% об’єктів соціальної сфери, що були в підпорядкуванні вітчизняних підприємств. Закрито більше 48% санаторіїв-профілакторіїв, 32% дитячих оздоровчих таборів, 39% палаців культури тощо. На сьогодні матеріальна база галузей цього комплексу складає лише 48-50% нормативного рівня. Останніми роками більше уваги приділялося розвитку комп’ютерних комунікацій та мережі торгових точок. Склалася ситуація, коли з одного боку, сучасна інфраструктура міста

мало відповідає вимогам жителів, а більше вимогам власників підприємств, з іншого – власники підприємств нею просто не займаються. Усі наукові та технічні досягнення були спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств, але не суспільства в цілому. У практиці вітчизняного господарювання склалася думка про визначальну роль маркетингу та інноваційної діяльності в досягненні успіху сучасними компаніями. З цим не можна не погодитися, так як вкладені грошові кошти в маркетингові заходи, розроблення інноваційної продукції мають швидкий термін окупності та є виправданими. Проте в довгостроковій перспективі врахування інтересів лише однієї сторони (у цьому випадку – підприємств) не призводить до підвищення добробуту суспільства у цілому, тому на сьогодні має зростати популярність інших напрямків у взаємовідносинах між суб'єктами господарювання та громадою.

Розширюючи сферу застосування соціальної відповідальності, підприємства фактично перетворюють корпоративну соціальну відповідальність на корпоративну соціальну вигоду. Беззаперечно справедливим є твердження, яке не втратило своєї актуальності з часів Г. Форда, який був ідеологом «соціальної інженерії» – покращання становища «працюючої людини», про те, що нелояльний персонал зацікавлений лише у власних вигодах, але байдужий до успішності компанії в цілому. В одному зі своїх інтерв'ю він сказав: «Я не вчений, а простий механік, який зробив гроші, але я все продумав. Прибуток необхідно ділити між власниками капіталу та працівниками, при чому працівникам повинна надаватися більша його частина, оскільки вони виконують більшу частину роботи, яка формує багатство. Робітники незадоволені тим, що більшу частку прибутку захопили капіталісти». Він фактично є засновником патерналістичного менеджменту, за якого керівництво компанії проявляє ініціативу щодо покращання умов праці та побуту персоналу [77]. Скорочуючи кількість соціальних об'єктів сьогодні, компанії фактично прагнуть оптимізувати свої витрати. Експерти вважають, що екстенсивний шлях скорочення витрат за рахунок простої відмови від надання тих чи інших послуг може значно знизити ефективність тієї частини соціальної пропозиції підприємства, що залишилася.

Бажаною для підприємства є ситуація, коли у періоди реструктуризації чи коли підприємство розробляє або впроваджує нову продукцію 61,8% коштів направлялися на потреби підприємства, а 38,2% – на задоволення потреб працівників. Якщо ж перед підприємством не постає надзвичайно важливих стратегічних цілей,

тоді розподіл коштів відбувається навпаки: 61,8% коштів – на потреби працівників, а 38,2% – на потреби підприємства.

Таблиця 8.3

Порівняння моделей соціального забезпечення працівників підприємств (складено з використанням даних [100])

Характеристика	Американська модель	Європейська модель	Японська модель	Вітчизняна модель
Законодавче регулювання	Відсутність жорстких законодавчих норм для підприємств відносно проведення ними заходів соціального характеру та наявності об'єктів соціально-побутової інфраструктури. Держава мотивує підприємства до здійснення заходів соціального спрямування	Держава є інститутом, який визначає правила поведінки і слідує за їх виконанням	Законодавчо визначено низький рівень державного соціального забезпечення	Регламентация соціальної діяльності. Зобов'язання щодо поліпшення умов праці, надання соціально-побутових, медичних послуг, послуг, соціального страхування тощо
Структура корпоративної системи соціального забезпечення	Переважають грошові виплати	Переважають грошові виплати	Переважає забезпечення соціально-побутових потреб	Поєднання грошових виплат та соціальних пільг і гарантій
Компоненти соціальної стратегії щодо побутового забезпечення працівників	Часткові або повні виплати за статтями: транспорт, медична допомога, медикаменти, харчування під час роботи, підвищення кваліфікації, членство в клубах (спортивних, професійних тощо), позаміські поїздки, пікніки тощо	Медичне страхування, оплата транспортних виплат, безкоштовне харчування тощо	Улаштування спортивних залів, організація екскурсій, масове придбання житла, поїздки за місто, спортивні та інші видицивици	Надання послуг власними об'єктами соціальної сфери або оплата використання послуг інших закладів
Цільове призначення соціальних заходів	Орієнтація на індивідуального працівника	Орієнтація на індивідуального працівника	Соціальні послуги надаються на колективній основі	Соціальні послуги надаються на колективній основі, прагнення до індивідуального підходу
Урахування соціальних чинників у системі мотивації	Невирішальне значення соціальних факторів, оскільки основою мотивації є конкуренція між працівниками	Враховуються, але вирішальне значення мають грошові виплати	Соціальні чинники є основою формування мотивації, оскільки її підґрунтям є лояльне ставлення працівника до компанії	Залежить від специфічних особливостей підприємства

У світовій практиці підприємницької діяльності виділяють низку підходів до формування соціальної діяльності підприємств. Виокремимо основні з них, зокрема вітчизняну модель, характерну для підприємств України, Росії, Білорусі тощо (табл. 8.3).

Проаналізуємо особливості цих моделей за такими характеристиками, як: законодавче регулювання, структура корпоративної системи соціального забезпечення, побутове обслуговування працівників, цільове призначення соціальних заходів тощо.

Вітчизняна модель надання соціальних пільг і гарантій працівникам найбільш схожа на японську у часи планової економіки. Прийнята в Японії система стимулювання персоналу (як її частина – система соціально-побутового забезпечення) значно відрізняється від американської та європейської моделей, що обумовлено більшою мірою національними особливостями. Для цієї країни характерна модель «Бізнес відповідає за все».

Японські корпорації мають високий рівень соціальних виплат: якщо в середній англійській корпорації соціальні виплати складають 2,5% затрат на працюючих, то в японській компанії «Хітачі» – 8,5%. Компонентами продуманої соціальної стратегії японських компаній є влаштування спортивних залів, організація планових екскурсій, масових виїздів за місто з безкоштовним харчуванням, знижки на придбання житла тощо. При цьому соціальні послуги надаються персоналу не особисто, а на колективній основі, що дає можливість забезпечити цими благами велику кількість працівників з економією на накладних витратах. Перевага надається організації для всіх співробітників вечорів відпочинку, колективних поїздок за місто, гурткової роботи, спортивних та інших видовищ, а не забезпечення окремих кадрів послугами індивідуально.

У Японії поширена також практика спільного володіння підприємствами соціально-культурними й спортивно-оздоровчими закладами чи їх орендою. Низький рівень державного соціального забезпечення – це свідомо політика японських промислових кіл. Працівник залежить від роботодавця не тільки отримуючи від нього заробітну плату, але й житло, відпочинок. У цілому все його життя визначається компанією, де він працює. У Японії широко поширене забезпечення житлом та будинками відпочинку за рахунок компанії. Наприклад, компанія «Тойота» збудувала ціле місто своєї автомобілебудівної імперії. Працівники живуть у корпоративних гуртожитках. Забезпечені житлом 4 200 сімей, гуртожитками – 17 200 самотніх працівників. Компанія має 7 будинків відпочинку,

лікарню та рекреаційні об'єкти. Багато компаній частково субсидують відвідування спортивних клубів. У результаті продуктивність праці японського працівника в 1,5-2 рази вище американського, а оплата праці – значно нижча. Значною мірою таємниця «японського чуда» у системі управління персоналом, яка відкрито орієнтується на патерналізм, виховання у працівників відчуття лояльності до підприємства. Ефективне використання соціальних факторів дає можливість збільшити продуктивність праці у 1,5 рази.

Сучасні дослідження [15] показують, що до 60% випускників середніх та вищих навчальних закладів обирають для роботи ті підприємства, які мають кращі соціальні умови. Необхідно відмітити і те, що у розвинених країнах заходу сформований стабільний ринок соціальних послуг, мотиваційна функція якого поступово перетворюється на регулюючу, тобто коли соціальні ініціативи підприємства із додаткових заходів перетворюються на обов'язкові у боротьбі за лідируючі позиції на ринку товарів. Це зв'язано із формуванням «морального ринку», коли покупці, інвестори та працівники, обираючи, надають особливої ваги соціально відповідальним виробникам. Іншою дефініцією такого ринку є ринок соціального тиску. Підприємства конкурують між собою на трьох ринках: товарів, капіталу та соціального тиску. Саме останній, що формується із місцевих жителів, є основним мотиватором соціальної відповідальності бізнесу та здійснює прямий вплив на позиції підприємства на інших двох ринках через суспільну думку (імідж підприємства).

8.2. Досвід українських підприємств

Що стосується вітчизняних підприємців (їх моральної мотивації), то у своєму прагненні до підтримки та розвитку соціальної інфраструктури вони орієнтуються на чотири різних види моральної мотивації: «порив душі» (здатність співпереживати); «пам'ять про минуле» (так було раніше, і я хочу це зберегти); «необхідно ділитися» («отримав гроші – поділись»); «служити вітчизні» (патріотизм). На сьогодні кошти, призначені для будівництва та підтримки відомчих об'єктів соціальної інфраструктури, є частиною фонду виробничого й

соціального розвитку (фонду накопичення). Виплати на соціальні потреби здійснюються з фонду споживання. Функції фонду соціального розвитку часів СРСР у сучасних умовах виконує фонд нагромадження. Різниця в тому, що якщо раніше розмір фінансування цих фондів визначався нормативними методами планування, то на сьогодні підприємства у праві самі вирішувати, на які цілі використовувати нерозподілений прибуток (рис. 8.1).

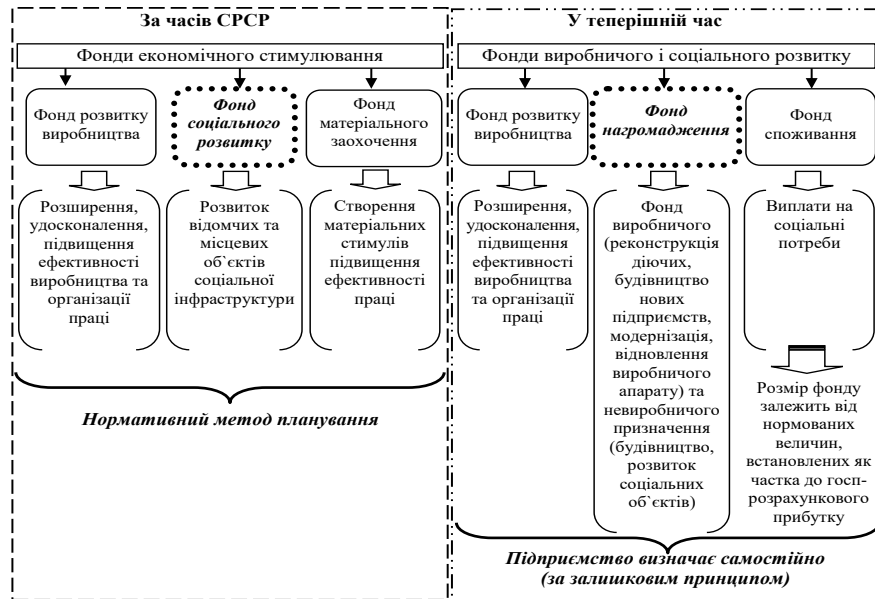


Рис. 8.1. – Моделі фінансування розвитку вітчизняних підприємств за часів планової економіки та у теперішній час (розроблено на основі [5; 86-87])

Багато підприємств намагаються зберегти для деяких співробітників баланс «робота / особисте життя» і беруть на себе частину їх клопотів. Саме на це направлені такі послуги, як організація дитячого відпочинку, лікування та оздоровлення самих працівників, проведення для них спортивних заходів (для продуктивної праці людина повинна бути здоровою). Промислові підприємства часто надають обіди, щоб працівники добре харчувалися [96].

Є два можливих варіанти надання мотиваційних пільг – однакові для всіх та диференційовані залежно від категорії персоналу. Перший варіант підкреслює рівну значимість усього персоналу для компанії, породжує відчуття справедливості. Більшість працівників погоджуються з диференційованим набором пільг, що залежить, наприклад, від кваліфікації, стажу. У зарубіжних компаніях індивідуальні пільги розглядаються як підкреслення статусу та сприймаються позитивно. Сприяє цьому чітко побудована система грейдів – ієрархія персоналу, що структурована для управління соціальними пільгами, зокрема залежно від категорії, показників роботи, стажу окремого працівника. У більшості випадків сучасні вітчизняні підприємства вважають, що для проголошення себе соціально відповідальними достатньо просто утримувати успадковану з радянських часів соціальну інфраструктуру, при тому не завжди на належному рівні. До помилок українських суб'єктів господарювання необхідно віднести й те, що виділення коштів на соціальні заходи не контролюється, а ефективність таких витрат не перевіряється. Недостатньо вивченими є дійсні потреби адресатів соціальних програм.

В умовах сучасного ведення бізнесу керівники суб'єктів господарювання різною мірою звертають увагу на соціальні проблеми, що складаються усередині підприємства. Відповідно до цього можна поділити підприємства на чотири групи (рис. 8.2).

Така типологія підприємств за соціально-кадровою політикою є способом їх реакції на ситуацію, що складається у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Положення на ринку компаній, що входять у групи «Стабільні» та «Демагоги», є відносно стабільним. Для підприємств групи «Інертні» характерна «кризова» модель соціально-кадрової політики. Підприємства групи «Прагматики» мають достатні позиції за рівнем економічного становища, щоб здійснювати значні обсяги інвестицій, зокрема у соціальний розвиток регіону свого місцезнаходження. Закономірно, що саме для підприємств групи «Прагматики» найбільш характерним є прояв уваги до підтримання об'єктів соціальної сфери. Крім того, такі підприємства більш активні щодо фінансування корпоративних соціальних програм (табл. 8.4).

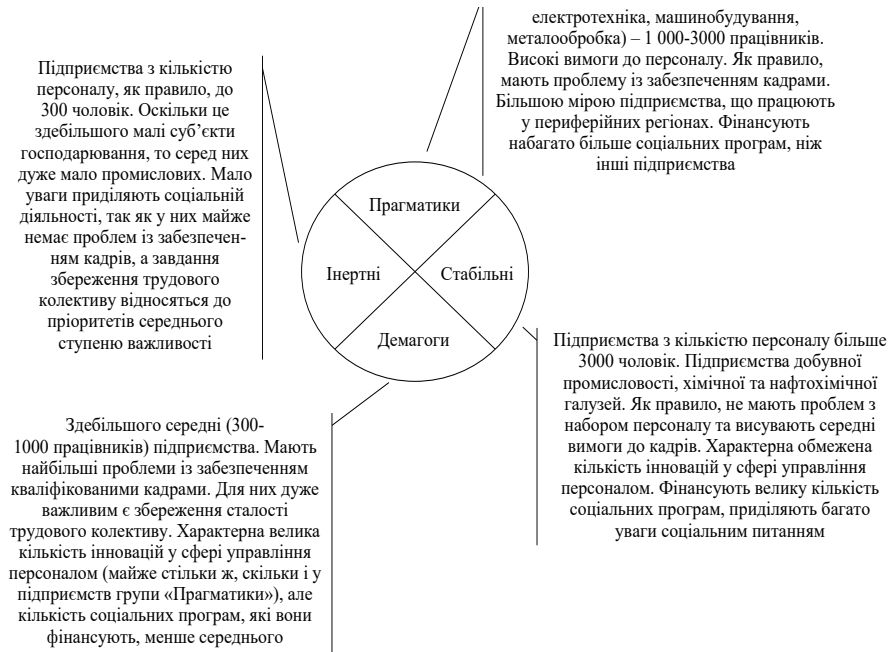


Рис. 8.2. – Типологія підприємств за внутрішньою соціально-кадровою політикою

Таблиця 8.4

Деякі корпоративні соціальні програми підприємств за типами їх соціально-кадрової політики

Група підприємств за соціально-кадровою політикою	Дотації на харчування	Оплата лікування	Оплата навчання	Оплата дитячих садків	Оплата відпочинку
Група «Інертні»					
Група «Прагматики»					
Група «Стабільні»					
Група «Демагоги»					

Примітка (позначення у таблиці):

- є малохарактерними;
- середні за частотою використання;
- часто використовуються підприємствами цієї групи

Загальні моделі соціальної політики промислових підприємств:

1) *соціально-ринкова модель* – характеризується поєднанням принципів соціального партнерства і соціального страхування, чітким закріпленням надання виплат працівникам, диференціацією отримання цих виплат. Найбільш важливим для цих підприємств є страхування як складова соціальної пропозиції. Важливим компонентом системи мотивування співробітників є фінансування їх професійно значимих витрат (навчання, стажування). Інші виплати направлені на те, щоб працівник був у змозі виконувати свої сімейні обов'язки без шкоди для трудової діяльності (організація харчування, проживання, транспортування на роботу, забезпечення службовим транспортом, службовим телефоном, організація спортивних занять). Підприємство відноситься до таких соціальних програм як до проектів, що мають певну економічну ефективність. При цьому соціальні виплати та гарантії розраховані на працівників, але не розповсюджуються навіть на їх близьких. Формуванням соціальної політики займається топ-менеджмент. Технічні функції виконують відділи соціального розвитку;

2) *патерналістична модель* – характерна для великих підприємств. Такі підприємства можна порівняти з міні-державою, що забезпечує комплекс потреб працівників. Менеджмент таких суб'єктів господарювання використовує традиційні соціальні пропозиції радянських часів, такі як путівки до санаторіїв, гуртки в будинку культури, путівки в дитячі табори для дітей працівників тощо. Рішення стосовно обсягу надаваних виплат приймаються на рівні вищого керівництва, а відповідальність за технічну реалізацію несе профспілкова організація, яка інтегрована в управлінську структуру підприємства і фактично виконує функції відділу соціального розвитку;

3) *модель соціальної допомоги* – характерна для підприємств з нестійким та кризовим фінансовим становищем. Соціальні виплати компенсують низьку оплату праці. Як соціальне забезпечення використовуються всі можливі заходи щодо технічного та фінансового забезпечення підприємства – від надання продуктів харчування, можливості купівлі продукції підприємства за пільговими цінами до надання разових виплат, матеріальної допомоги тощо.

Пропозиція соціальних пільг промислових підприємств відрізняється залежно від розміру та країни-походження власників суб'єкта господарювання (табл. 8.5). Крім цих заходів, зарубіжні роботодавці надають окремим співробітникам персональні пільги.

Таблиця 8.5

Елементи системи соціальної мотивації працівників вітчизняних та зарубіжних промислових підприємств, які здійснюють свою діяльність в Україні (сформовано з використанням [61])

Елемент	Українські підприємства			Підприємства, що мають зарубіжних власників		
	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі
Користування дитячими садками компанії	*					
Компенсація оплати дитячого садка для дітей працівника	*					
Користування дитячими оздоровчими таборами компанії	*			*	*	
Часткова компенсація витрат на дитячий відпочинок дітей	*					
Безкоштовне користування послугами санаторіїв, пансіонатів і будинків відпочинку компанії	*			*		*
Часткова компенсація витрат на санаторно-курортне лікування	*			*		
Безкоштовне користування послугами лікарні чи поліклініки підприємства (поза договором про добровільне медичне страхування)	*					
Компенсація оплати медичних послуг, що не входять у стандартний перелік послуг добровільного медичного страхування, або матеріальної допомоги	*			*		*
Добровільне медичне страхування працівника						
Добровільне медичне страхування членів родини працівника						
Користування спортивними закладами (що належать підприємству, чи орендується ним)	*	*		*	*	*
Участь у культурних корпоративних заходах						
Участь у спортивних заходах (наприклад, співробітники організують футбольну команду, а компанія купує для них форму та орендує спортивний зал на 1-2 години на тиждень)						

Продовження таблиці 8.5

Елемент	Українські підприємства			Підприємства, що мають зарубіжних власників		
	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі
Користування послугами власних будинків культури і центрів дозвілля	*					
Компенсація оплати послуг спортивно-оздоровчих закладів						
Часткова оплата відсотків за іпотекою за придбання житла в кредит						
Безвідсоткові позики						
Недержавне пенсійне забезпечення						
Страхування життя працівника						
Страхування від нещасних випадків на виробництві						
Страхування власності працівника						
Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, крім передбачених планом навчання заходів						
Часткова компенсація працівнику оплати його навчання за спеціальністю						
Компенсація проїзного білету на всі види міського транспорту						
Компенсація оплати проїзду до місця роботи на особистому транспорті						
Компенсація оплати послуг мобільного зв'язку						
Компенсація оплати послуг ЖКГ працівника						
Компенсація оплати послуг Інтернет						
Оплата допомоги по вагітності і народженню дитини в розмірі 100% середньомісячного заробітку						
Одноразове заохочення при виході на пенсію						

Примітки: * – стосується безпосередньо закладів соціальної інфраструктури підприємства

Вітчизняні підприємці поступово переймають досвід зарубіжних колег стосовно введення в практику системи корпоративного мобільного зв'язку, забезпечення службовими автомобілями тощо.

Великим промисловим підприємствам, які зберегли у своєму складі об'єкти соціальної сфери, простіше формувати пропозицію соціальних пільг і гарантій для своїх працівників, варіюючи її залежно від обставин та змін реальних потреб персоналу.

Натомість внутрішня система мотивування таких суб'єктів господарювання потенційно є більш виваженою порівняно з такими ж підприємствами, які змушені формувати свою соціальну пропозицію за рахунок зовнішніх суб'єктів, що надають соціальні послуги, якщо такі є. Система пільг обов'язково включає культурні складові: надання квитків на відвідування театрів, концертів, спортивних клубів, басейнів, оплату санаторно-оздоровчих і туристичних путівок тобто усього того, що узагальнюється назвою «соціальна інфраструктура».

Порівняно з іншими промисловими підприємствами, підприємства хімічної і машинобудівної галузей є більш соціально спрямованими. Це пояснюється кращими ресурсними можливостями та зацікавленістю в задоволенні соціальних потреб власних працівників. Зазначимо, що історичні, соціальні, економічні та політичні умови, у яких перебуває сучасне суспільство в Україні, впливають на те, що українська модель взаємодії органів державної влади та підприємств відрізняється від зарубіжних аналогів за формами прояву, ролями, які виконують представники бізнесу, держави та місцевих органів самоврядування. Погляди вчених щодо ролі органів державної влади у сфері управління соціальними об'єктами підприємств мають відмінності (табл. 8.6).

Таблиця 8.6

Погляди учених на роль органів державної влади у сфері управління соціально-економічною сферою підприємств

Учений	Сутність погляду	Аналіз і конкретизація
Єрмакова Ж. А., Тришкіна Н. І. [48]	Взаємодія підприємств та державних органів влади здійснюється за принципами соціального партнерства	Реалізація партнерства здійснюється шляхом укладання дво- та тристоронніх договорів між урядом області, підприємством та третьою стороною – об'єднанням промисловців та підприємців
Зомбарт В. [53]	Засоби досягнення балансу ефективності і справедливості – стимулювання підприємств органами державної влади до розвитку власної соціальної сфери	Основна ідея – активне державне регулювання соціальної діяльності підприємств

Продовження таблиці 8.6

Учений	Сутність погляду	Аналіз і конкретизація
Найт Ф. [54]	Соціальна відповідальність потребує розвитку елементів державного примусу	Висуває ідею несприятливих для підприємств заходів держави стосовно активізації їх соціальної діяльності за рахунок заходів примусового характеру
Пігу А. [55]	Як тільки у підприємств з'являється можливість витіснити у чомусь своїх конкурентів, вони намагаються довести справу до кінця, замість того, щоб займатися покращанням своєї соціальної сфери. Виникає необхідність у впливі державних органів влади	Підтримує ідею впливу державних органів влади на соціальну сферу підприємств, але цей вплив доцільний лише за певних обставин
Полухіна В. С. [56]	Роль державних органів влади у стимулюванні соціальної активності підприємств полягає в розробленні системи податкових пільг для соціально відповідальних компаній, законодавчому закріпленні обов'язкової нефінансової звітності, нефінансовій підтримці добровільних ініціатив підприємств тощо	Підтримує доцільність впливу держави на соціальну сферу підприємств, що реалізується через систему податкових пільг та формування законодавчо-нормативної бази
Степанова О. В. [57]	Державні органи повинні регулювати зовнішнє середовище для підприємства та встановлювати мінімально необхідні стандарти соціальної діяльності. Державна регіональна влада повинна регулювати створення сприятливих умов для реалізації необхідних соціально-економічних технологій підприємствами, стимулювати їх упровадження	Зосереджує увагу на регулюючій ролі державних органів влади в реалізації соціальної діяльності підприємств. Зазначає, що можливим є поєднання кількох стимулюючих соціальної діяльності підприємств інструментів залежно від існуючих соціальних проблем та можливостей підприємств реалізувати конкретну соціальну програму
Чемберлін Е. [58]	Внесок підприємств у добробут суспільства не очевидний, але «критерієм» цього внеску можуть бути витрати на просування товару до кінцевого споживача, які мають статус «соціальних витрат». Органи державної влади, впливаючи на рівень конкуренції, тим самим впливають на соціальну сферу підприємств	Основний висновок – держава має непрямий вплив на соціальну сферу підприємств через вплив на рівень та зміст конкуренції на ринку виробників продукції конкретних підприємств

Завершення таблиці 8.6

Учений	Сутність погляду	Аналіз і конкретизація
Шумпетер Й. [59]	Підтримка органами державної влади інноваційних підприємств призводить до суспільного розвитку, у якому і проявляється соціальна відповідальність бізнесу	Не виступає проти підтримки державними органами соціальних ініціатив підприємств, але цей вплив розглядає як непрямий вплив через основну діяльність
Щур Н. О. [60]	Роль держави полягає у розробленні та затвердженні законодавчої бази здійснення корпоративної соціальної діяльності, забезпеченні зацікавлення та стимулювання підприємств до активного ведення соціально відповідальної діяльності, запровадженні на державному рівні єдиного підходу до розуміння соціальної відповідальності підприємств	Зводить участь держави в здійсненні соціальної політики на підприємстві до ролі розробника законодавчої та нормативної бази, що контролює виконання стандартів у сфері соціальних відносин між підприємством та населенням регіону
Ерхард Л. [61]	Держава втручається в соціально-трудова відносини на підприємстві, але при цьому підприємство та профспілки зберігають автономію	Вплив органів державної влади через комплекс інструментів зі збереженням автономії підприємства у соціальній сфері

В Україні питання врегулювання інтересів обох зацікавлених сторін – держави та підприємців, ще тільки набуває розвитку. Підприємці розуміють, що відмова від деяких, навіть збиткових соціальних закладів, що перебувають у їх складі, не є вигідною з позицій як мотиваційного фактору (заклад відіграє важливу роль у системі мотивування персоналу), так і соціального фактору (висока соціальна цінність об'єкта в регіоні присутності) тощо. Виокремимо форми взаємодії держави та підприємств у сфері управління відомчими соціальними закладами, рис. 8.3.

Таким чином, найбільш ефективною формою взаємодії держави та підприємства щодо управління місцевими соціальними закладами є соціальне партнерство, яке набуло популярності та реалізується у багатьох країнах світу.

Характер дій місцевих органів влади може бути як сприятливим з позиції підприємства – спрямованим на різнопланову допомогу бізнесу, так і несприятливим – формування обмежень у сфері реалізації їхньої соціальної політики.

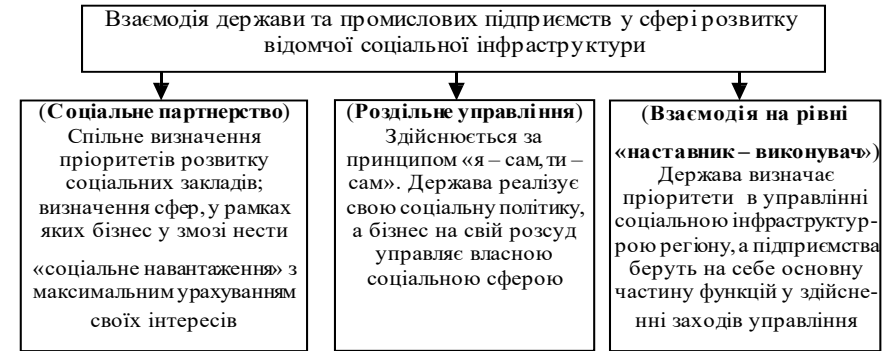


Рис. 8.3. – Форми взаємодії між державою та промисловими компаніями у сфері управління соціальною інфраструктурою регіону

Виокремимо такі групи інструментів впливу органів державної влади на соціально-економічну діяльність підприємств:

1. *Фінансування* – дотації на розвиток найбільш необхідних закладів соціальної інфраструктури в регіоні; субвенції з бюджетів чи державних фондів цільового призначення; часткове фінансування окремих витрат на розвиток соціальних об'єктів промислових підприємств міста тощо.

2. *Пільги* – удосконалення законодавчо-нормативної бази щодо впровадження соціально відповідальних основ ведення бізнесу; урахування можливостей використання різного роду податкових пільг для підприємств, що займаються підтримкою та розвитком своєї бази закладів інфраструктури (субсидії, преференції, податкові пільги тощо).

3. *Обмеження* – запровадження обов'язковості складання щорічних нефінансових звітів промисловими підприємствами з включенням пунктів щодо розвитку власних соціальних об'єктів, їхньої оцінки; запровадження високих платежів за недотримання соціальних норм або конкретних показників, таких, як наприклад, професійна захворюваність на підприємстві, для стимулювання підприємств до підтримки власної мережі лікувальних та профілактичних закладів та ін.

4. *Інформаційна та методична підтримка* – проведення семінарів з проблем корпоративної соціальної політики для представників бізнесу та місцевих державних органів управління;

стимулювання наукових досліджень у сфері управління соціальною інфраструктурою промислових підприємств тощо.

Існує також низка внутрішніх факторів (наявні ресурси та їх якість, чинники мотивації керівництва тощо), які прямо чи опосередковано впливають на процес ухвалення рішень у системі управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств.

Об'єктивне оцінювання потенціалу соціальної інфраструктури сучасних промислових підприємств наражається на істотні труднощі, оскільки й досі бракує науково обґрунтованих загальних методик його визначення. Аналіз ефективності утримання конкретних об'єктів соціальної сфери вимагає цілісної методики, що передбачає формування системи критеріїв та показників, за допомогою яких може бути оцінений результат діяльності власних закладів соціальної інфраструктури. Система таких критеріїв та показників формується на основі статистичних даних підприємства в динаміці та результатів, що містяться у фінансовій та нефінансовій звітності. У подальшому це дає можливість сформулювати набір стратегічних альтернатив подальшого розвитку окремих об'єктів соціальної сфери, усунути слабкі сторони соціальної діяльності підприємств за рахунок перегляду механізмів управління як малоефективними (згорання діяльності чи пошук шляхів підвищення їхньої результативності), так і перспективними соціальними об'єктами, що потребують додаткової підтримки.

Розділ 9 РОЗВИТОК ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

9.1. Визначення значущості окремих об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

Успішність управління потенціалом об'єктів соціальної сфери промислових підприємств визначається послідовністю виконання та обов'язковим моніторингом результативності заходів. Початковим етапом управління має бути побудова формальної моделі ухвалення рішень та визначення її складових, яка має вигляд:

$$\{S, T, R, A, G, L, V, F(P), C, D\}, \quad (9.1)$$

де S – проблемна ситуація, яка полягає у формуванні дієвої системи управління соціальними об'єктами промислового підприємства з урахуванням потенціалу кожного закладу; T – час для ухвалення рішення (якщо він має значення). Управління потенціалом соціальної інфраструктури підприємства не є короткостроковою кампанією, тому є сенс у постійному перегляді системи управління; R – існуючі ресурси для реалізації програм соціального розвитку (фінансові, трудові та організаційні ресурси, забезпеченість об'єктами соціальної інфраструктури); A – множина факторів, що уточнюють проблемну ситуацію. У нашому випадку мається на увазі розмір підприємства, його територіальне розташування, традиції, що склалися в сфері реалізації соціальної діяльності аналізованого суб'єкта господарювання тощо; G – множина цілей, які мають бути досягнуті при ухваленні рішення. До цілей можуть відноситися отримання довгострокових переваг на ринку праці, стабільність власного персоналу, покращання репутації підприємства як відповідального роботодавця тощо; L – множина обмежень. Це в основному законодавчі рамки щодо здійснення заходів з соціального розвитку підприємства; V – множина варіантів вирішення соціальної проблеми; $F(P)$ – функція групових інтересів. Тобто сукупність інтересів усіх зацікавлених сторін розвитку соціальних об'єктів підприємства; C – принцип узгодження індивідуальних інтересів для формування групових інтересів. Спочатку оцінюється потенціал кожного окремого

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «потенціал»

об'єкта соціальної сфери до задоволення усіх зацікавлених сторін, а потім формується висновок щодо загального потенціалу підприємства у сфері управління об'єктами соціального призначення; *D* – ухвалення оптимальних рішень щодо вирішення проблем у сфері управління соціальною інфраструктурою підприємства.

Відповідно до моделі ухвалення рішень у сфері управління соціальними об'єктами підприємства важливим кроком є дослідження потенціалу об'єктів соціальної сфери. Так, реальною є ситуація, коли роботодавець, не слідкуючи за динамікою задоволення інтересів персоналу пропонує набір соціальних послуг, що не користуються популярністю, тим самим його система мотивування у цій сфері не має належного ефекту, і непродуманість соціальної діяльності матиме небажані результати у майбутньому в частині недоотриманого прибутку – кошти можна було б витратити на розвиток інших сфер управління, або ж перепрофілювати соціальний об'єкт на інших цільових споживачів або вид діяльності.

В [29] наведено різні підходи до розкриття сутності поняття «потенціал», що існують в економічній літературі (табл. 9.1).

Крім перерахованих у таблиці 9.1 груп визначень, існує комбінований підхід до трактування поняття «потенціал». Так, Отенко І.П., Малаєць Л.М. [51] зазначають, що під потенціалом слід розуміти здатність суб'єкта до пошуку та реалізації нових можливостей, які зв'язані з динамічними змінами взаємодії його внутрішнього середовища із зовнішнім. Низка науковців, зокрема Архангельський В.М., Ізмайлова Н.В. та ін., використовують енциклопедичний зміст поняття «потенціал», який розкривається як «... можливості, наявні сили, засоби, що можуть бути використані» [43]. Лапін Є.В. [38] зазначає, що «потенціал відображає реальну, фактичну спроможність до створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг з урахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості трудових та матеріальних ресурсів».

Зважаючи на специфіку нашого дослідження, коли об'єктом аналізу є заклади соціального призначення, підхід до трактування поняття «потенціал» сформуємо з точки зору можливостей конкретного об'єкта соціальної сфери задовольняти інтереси ключових зацікавлених груп, а саме власників підприємства, працівників підприємства та сторонніх користувачів послуг закладів соціального призначення (рис. 9.1).

Автор	Підхід	Трактування*
Абалкін Л.І.	Ресурсний	Узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу
Лукинов І.І.		Кількість та якість ресурсів, якими володіє та або інша господарча система
Мочерний С.В.		Наявність в економічного суб'єкта ресурсів, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети
Ковальов В.В., Волкова О.Н.	Цільовий	Здатність суб'єкта господарювання досягати поставлених перед ним цілей, використовуючи наявні матеріальні, трудові та фінансові ресурси
Марушков Р.В.		Здатність суб'єкта господарювання забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів
Мочалов Б.М.		Характеризується обсягом виробництва матеріальних благ та послуг, якого можна досягти в перспективі при оптимальному використанні наявних ресурсів
Сосненко Л.С.		Здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів
Джаїн І.О.	Об'єктивний	Можливості, наявні продуктивні сили, що можуть бути реалізовані в перспективі
Краснокутська Н.С.		Можливості системи ресурсів і компетенцій
Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л.	Факторний	Максимальні можливості об'єкта функціонування з урахуванням чинників впливу шляхом раціонального використання всіх видів ресурсів для досягнення поставлених цілей
Клейнер Г.Б.	Факторний	Сукупність ресурсів і можливостей підприємства, що визначають перспективи його діяльності за тих чи інших сценарних варіантів зовнішніх умов

Примітка: * – усі визначення зазначаються у праці [29]

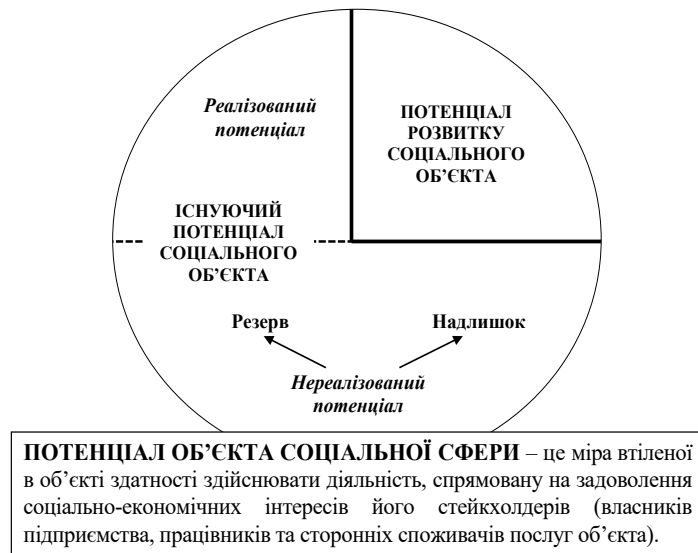


Рис. 9.1. – Складові загального потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

Існуючий потенціал об'єкта соціальної сфери підприємства – це його властивість проявляти себе щодо зовнішнього середовища, яка може бути використана підприємством для досягнення певної мети без цілеспрямованої зміни в структурі та його принципових особливостей.

Реалізований потенціал об'єкта соціальної сфери підприємства – це необхідна частка чи весь існуючий потенціал закладу інфраструктури, що вже використовується підприємством для досягнення певної мети на момент оцінювання.

Нереалізований потенціал об'єкта соціальної сфери підприємства – частка чи весь існуючий потенціал закладу інфраструктури, що не використовується на момент оцінювання через внутрішні чи зовнішні причини, та існування якого є доцільним лише тимчасово, або як резерв.

Резерв у складі нереалізованого потенціалу об'єкта соціального призначення підприємства – частка нереалізованого потенціалу, яка існує, але не використовується за рішенням підприємства, що залежить від внутрішніх і зовнішніх умов.

Надлишок нереалізованого потенціалу об'єкта соціальної сфери підприємства – частка нереалізованого потенціалу, яка не може бути використана тимчасово або за постійно існуючих умов і не є спеціально створеним резервом.

Потенціал розвитку об'єкта соціальної сфери підприємства – властивість закладу піддаватися змінам, які можуть забезпечити посилення існуючих або виникнення нових властивостей об'єкта, що можуть бути додатково створені в розмірах, обмежених умовами господарювання аналізованого підприємства.

Найбільшу цінність з позицій можливості реалізації складає потенціал розвитку закладу соціального призначення. Нами пропонується визначення потенціалу окремих закладів інфраструктури конкретизувати за допомогою словосполучення «рівень адекватності потенціалу», оскільки, на нашу думку, саме рівень адекватності відображає необхідні, істотні зв'язки між дійсним станом соціального об'єкта та можливістю реалізації його сильних сторін у практиці господарювання та нівелювання його слабкими сторонами, якщо вони мають місце.

Пропонуємо концептуальну модель визначення потенціалу окремих об'єктів соціальної сфери промислового підприємства на основі врахування інтересів зацікавлених осіб. Визначення доцільності функціонування та підтримки окремих об'єктів соціальної інфраструктури промислового підприємства доцільно здійснювати шляхом оцінювання трьох складових її ефективності з позицій кожного учасника процесу надання соціальних послуг – власники, працівники та сторонні споживачі (населення регіону, у якому розташований заклад). Сторонніми споживачами можуть бути і клієнти з інших регіонів, держав, залежно від специфіки закладу, аудиторії, на яку він розрахований, політики його просування. Задоволення інтересів цих трьох цільових груп узагальнено формує потенціал соціальних об'єктів підприємства щодо задоволення інтересів відповідно до трьох складових (рис. 9.2).

Під *адекватністю потенціалу соціальних об'єктів промислового підприємства* розуміють їх відповідність певному ідеальному зразку – соціальному об'єкту, що має максимальні значення за всіма складовими з рис. 9.2.

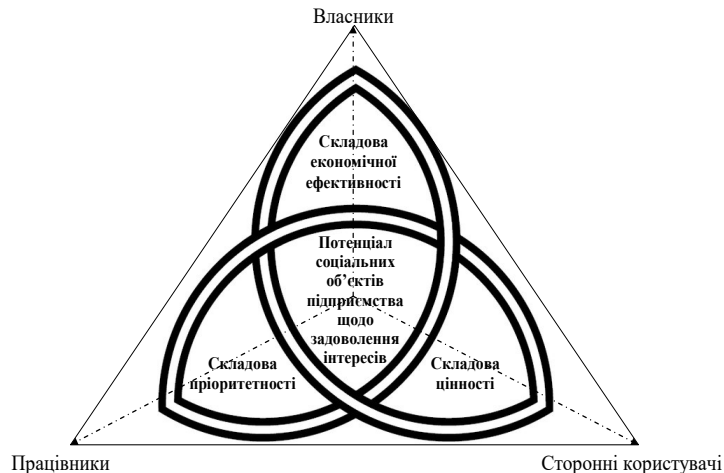


Рис. 9.2. – Трикветр складових оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислового підприємства

Під складовою економічної ефективності розуміємо спроможність об'єкта соціальної сфери бути економічно вигідним для підприємства, що включає набір економічно-фінансових та ринкових показників діяльності закладу інфраструктури як у будь-якого суб'єкта господарювання, який надає матеріальні блага і послуги. Під складовою пріоритетності мається на увазі позиція конкретного об'єкта соціального призначення у пріоритетах його послуг серед працівників певного підприємства. При цьому граничні значення для встановлення рейтингу відрізняються залежно від кількісного складу об'єктів соціальної сфери в підприємства. Складова цінності для споживача розглядається нами як спроможність закладу надавати конкурентоспроможні послуги своїм споживачам, наближеність їх до ідеальної послуги. При цьому береться до уваги, що якщо працівники, які отримують право на користування послугами на пільгових умовах, не так здатні до вибору, то сторонні споживачі обирають заклад саме за якісними його характеристиками для себе. Зважаючи на це, цю складову розглядаємо з позицій спроможності закладу соціального призначення задовольняти інтереси його сторонніх споживачів (вважаємо за замовчуванням, що якщо послуги задовольняють їх сторонніх користувачів, то і працівників також, а якщо користувачами

послуг є тільки працівники конкретного підприємства, то оцінюємо цінність об'єкта з їх позицій). Об'єкт соціальної сфери споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Береться до уваги положення надавача послуг на ринку (чи давно працює на ринку, які гарантії дає, який ступінь довіри до нього в інших споживачів, які відгуки про якість товарів / послуг тощо).

Загальна модель оцінки рівня адекватності потенціалу соціальної інфраструктури промислового підприємства має такий вигляд:

$$E_{соц. ін.} = \{C_e; C_n; C_u\} \quad (9.2)$$

де $E_{соц. ін.}$ – показник загального потенціалу об'єктів соціальної сфери підприємства; C_e – складова економічної ефективності; C_n – складова пріоритетності; C_u – складова цінності.

Складові концепції управління потенціалом соціальної інфраструктури підприємства розглядаються на чотирьох рівнях – теоретико-методологічному, методичному, інструментально-моделюваному та організаційному (рис. 9.3).

До групи об'єктів, що економічно вигідні, в основному відносяться ті заклади інфраструктури, послуги яких надаються на платній основі (частково оплачуваній) для працівників підприємства та інших споживачів, хоча основу прибутку цих організацій все ж становлять останні. До них можуть відноситися готелі та заклади громадського харчування, санаторії-профілакторії, будинки відпочинку, дитячі табори тощо. Такі об'єкти інфраструктури можуть бути самокупними, самофінансуватися. За налагодженої системи управління ними вони приносять стабільні прибутки.

До помилок вітчизняного бізнесу необхідно віднести те, що виділення коштів на соціальні заходи не контролюється, не перевіряється ефективність таких витрат. Недостатньо вивченими є дійсні потреби адресатів соціальних програм. Перша з вказаних проблем вирішується шляхом запровадження дієвих методик оцінювання ефективності, а друга – в умовах недостатності коштів, що виділяються, для повного задоволення існуючих соціальних потреб, може бути вирішена шляхом з'ясування пріоритетності окремих видів соціальних витрат.

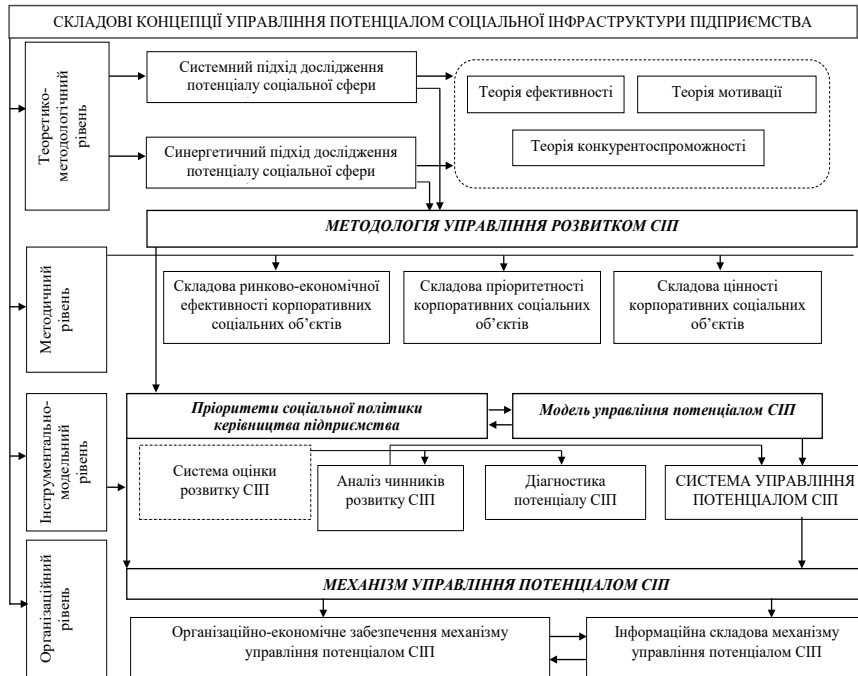


Рис. 9.3. – Концепція управління потенціалом соціальної інфраструктури підприємства (СПІ)

Залежно від типу підприємства до об'єктів, що важливі для працівників, належать заклади охорони здоров'я (для шкідливих виробництв), житло, що надається працівникам (особливо для підприємств, що знаходяться у великих містах), заклади харчування в складі підприємства (для підприємств з подовженою тривалістю робочого дня) тощо.

Для визначення рівня адекватності потенціалу підприємства у сфері управління соціальною інфраструктурою пропонуємо використовувати формулу:

$$L_a = \frac{(E_1 \cdot w_{e1} + M_1 \cdot w_{m1} + V_1 \cdot w_{v1}) + (E_2 \cdot w_{e2} + M_2 \cdot w_{m2} + V_2 \cdot w_{v2}) + \dots + (E_n \cdot w_{en} + M_n \cdot w_{mn} + V_n \cdot w_{vn})}{w_{e1} + w_{m1} + w_{v1} + w_{e2} + w_{m2} + w_{v2} + \dots + w_{en} + w_{mn} + w_{vn}}, \quad (9.3)$$

де L_a – рівень адекватності потенціалу; E_1, E_2, \dots, E_n – значення складової економічної ефективності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; M_1, M_2, \dots, M_n – значення складової пріоритетності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; V_1, V_2, \dots, V_n – значення складової цінності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; $w_{e1}, w_{e2}, \dots, w_{en}$ – вагомість складової економічної ефективності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; $w_{m1}, w_{m2}, \dots, w_{mn}$ – вагомість складової пріоритетності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно; $w_{v1}, w_{v2}, \dots, w_{vn}$ – вагомість складової цінності 1-го, 2-го, ..., n -го закладу відповідно.

Значення показників, з яких складається формула (9.3), приймаються в таких рамках:

$$\begin{aligned} E_{(1,2,\dots,n)}, M_{(1,2,\dots,n)}, V_{(1,2,\dots,n)} &\in 0 \vee 1, \\ w_{(e1, e2, \dots, en)}, w_{(m1, m2, \dots, mn)}, w_{(v1, v2, \dots, vn)} &\in [0; 1], \\ L_a &\rightarrow 1. \end{aligned} \quad (9.4)$$

Складові E, M та V дорівнюють 1, якщо об'єкт відповідає заданим умовам ефективності, та дорівнюють 0 – якщо не відповідає. Вагомості визначаються експертним шляхом. Для кожного об'єкта інфраструктури вони різні залежно від специфіки самого закладу, соціальних послуг, що він надає, та від особливостей діяльності самого підприємства. Необхідно брати до уваги, що для тих закладів інфраструктури, які призначені першочергово для задоволення потреб персоналу, вагомість складової задоволення інтересів працівників повинна переважати. Оскільки вагомості визначаються експертним шляхом, то необхідно для перевірки достовірності результатів на погодженість думок експертів розрахувати коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона [11]. Сума вагомостей для кожного об'єкта соціальної сфери дорівнює 1, тобто сумарно у знаменнику формули (9.5) буде кількість аналізованих закладів соціального призначення підприємства.

Коефіцієнт конкордації розраховується за формулою [так само]:

$$K_{\text{конк.}} = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^n d_j^2}{m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{i=1}^m T_i}. \quad (9.5)$$

Показник d_j розраховується за формулою:

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}. \quad (9.6)$$

Показник S_j розраховується таким чином:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}. \quad (9.7)$$

У формулах (9.5-9.7) R_{ij} – це оцінка за i -ою складовою, яка дана j -м експертом, m – загальна кількість експертів; n – кількість складових.

Показник T_i у нашому випадку дорівнює 0, оскільки за умовами оцінювання вагомостей експерт не може давати кільком складовим однакову оцінку.

Коефіцієнт конкордації перевіряється за критерієм Пірсона:

$$K_{\text{Пірсона}} = \frac{12 \cdot \sum_{j=1}^n d_j^2}{m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{i=1}^m T_i}. \quad (9.8)$$

На практиці значення показника потенціалу соціальної інфраструктури підприємства майже ніколи не буде дорівнювати 1, тому що для більшості закладів інфраструктури соціального призначення підприємств прийнятною ознакою їх ефективності є значущість хоча б за однією з трьох складових. Хоча це не означає, що підприємство не повинне прагнути до того, щоб, наприклад, потенційно дохідний заклад втрачав свій економічний потенціал, маючи тільки високу пріоритетність серед персоналу.

Натомість можливо виокремити значення показника потенціалу, у рамках яких можна стверджувати про ефективність чи неефективність управління соціальною інфраструктурою (рис. 9.4).

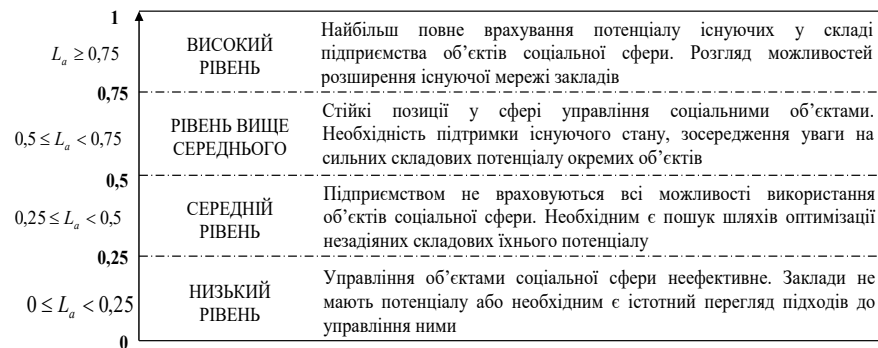


Рис. 9.4. – Потенціал об'єктів соціальної сфери у складі промислового підприємства

Важливо знати не тільки існуючий потенціал об'єктів соціальної сфери підприємства, а й оцінити готовність суб'єкта господарювання до реалізації інструментів розвитку власних закладів інфраструктури, спроможності його до інноваційних змін, до здійснення стратегій управління окремими об'єктами соціального призначення відповідно до пріоритетності їх за переліком складових. Готовність підприємства до впровадження заходів з розвитку соціальних об'єктів можна оцінити за набором критеріїв за допомогою експертного оцінювання за 6-бальною шкалою (0 балів – підприємство не відповідає визначеному критерію; 1 бал – підприємство дуже погано відповідає цьому критерію; 2 бали – підприємство погано відповідає зазначеному критерію; 3 бали – підприємство у цілому добре відповідає обраному критерію; 4 бали – підприємство дуже добре відповідає визначеному критерію; 5 балів – підприємство на даному етапі свого розвитку повністю відповідає цьому критерію). Оцінка показників здійснюється за формулою:

$$P_{z.p.cm} = \sum_{i=1}^n W_i \cdot B_i, \quad (9.9)$$

де $P_{z.p.cm}$ – готовність підприємства до впровадження заходів з розвитку соціальної інфраструктури підприємства; W_i – вагомість i -го критерію оцінки готовності підприємства до впровадження заходів; B_i – бальна оцінка i -го критерію оцінки готовності підприємства до

впровадження заходів. Рівень готовності підприємства до впровадження заходів з розвитку можна визначити за шкалою від 0 до 5 з кроком, що визначається за формулою:

$$I = (B_{max} - B_{min}) / n, \quad (9.10)$$

де I – крок шкали; B_{max} – максимальний бал шкали; B_{min} – мінімальний бал шкали; n – кількість інтервалів.

У нашому випадку $I = (5 - 0) / 4 = 1,25$. Тому шкала матиме вигляд (рис. 9.5).

Повна неготовність	Мінімальна готовність	Середня готовність	Висока готовність
$0 \leq P_{z.p.cm.} < 1,25$	$1,25 \leq P_{z.p.cm.} < 2,5$	$2,5 \leq P_{z.p.cm.} < 3,75$	$3,75 \leq P_{z.p.cm.} \leq 5$

Рис. 9.5. – Шкала оцінювання рівня готовності підприємства до впровадження заходів з розвитку об'єктів соціальної сфери

Сформовано перелік критеріїв оцінювання рівня готовності підприємства до реалізації заходів з управління розвитком об'єктів соціальної сфери (рис. 9.6).



Рис. 9.6. – Критерії для оцінювання готовності підприємства до реалізації заходів з розвитку об'єктів соціальної сфери

1) *Відношення до ризиків* характеризує ставлення підприємства до ризикових рішень, їхню готовність іти на ризик, ігнорування ухвалення ризикових рішень тощо. Як правило, рішення у сфері соціальної інфраструктури підприємства є ризиковими, тому що важко передбачити напевно, який буде дохід від понесених соціальних витрат. Зазначимо, що промисловість належить до тих сфер діяльності, де менеджмент більшою мірою має нейтральне відношення до ризику [34].

2) *Налагодженість відносин з органами місцевого самоврядування* означає наявність партнерських відносин у сфері управління соціальною інфраструктурою підприємства між суб'єктом господарювання та місцевими органами влади.

3) *Володіння сучасними методами управління соціальною сферою* означає обізнаність менеджерів, що займаються управлінням об'єктами соціальної сфери, у соціальній галузі, а саме у специфіці її діяльності, оцінюванні ефективності задіяних інструментів, залученні додаткових фінансових ресурсів тощо.

4) *Цільова направленість підприємства на збереження соціальних об'єктів* є суб'єктивним ставленням керівництва до необхідності підтримки та розвитку об'єктів соціальної сфери та можливості досягнення ними ефективності.

5) *Рівень розвитку маркетингових служб на підприємстві* характеризує наявність такої ланки в організаційній структурі підприємства, яка відповідає за розроблення маркетингової стратегії управління об'єктами соціальної сфери, зокрема наявність її в складі об'єктів соціальної сфери.

6) *Фінансово-економічний стан підприємства* визначається на основі співставлення фактичних та нормативних значень широкого кола фінансових коефіцієнтів, які характеризують різні аспекти.

Рівень готовності повинен бути не менше 2,5. Тоді можна говорити про те, що підприємство готове до реалізації заходів з управління розвитком соціальної інфраструктури. Проте, наприклад, при рішенні обрати щодо об'єктів інфраструктури стратегію управління «скорочення об'єкта» ця умова не повинна обов'язково виконуватися, оскільки по суті за цієї стратегії підприємство фактично відмовляється від утримання об'єктів. Не важливо, у якому стані при цьому перебуває підприємство взагалі.

Співставлення значення рівня адекватності потенціалу промислового підприємства та його готовності до реалізації заходів з управління розвитком існуючої мережі об'єктів соціальної сфери дає можливість побудувати матрицю (рис. 9.7), за якою підприємства

поділяють на групи «перспективні», «діячі», «перехідні» та «відстаючі», та визначаються позиції суб'єкта господарювання стосовно їх подальшого розвитку у сфері управління соціальними об'єктами.

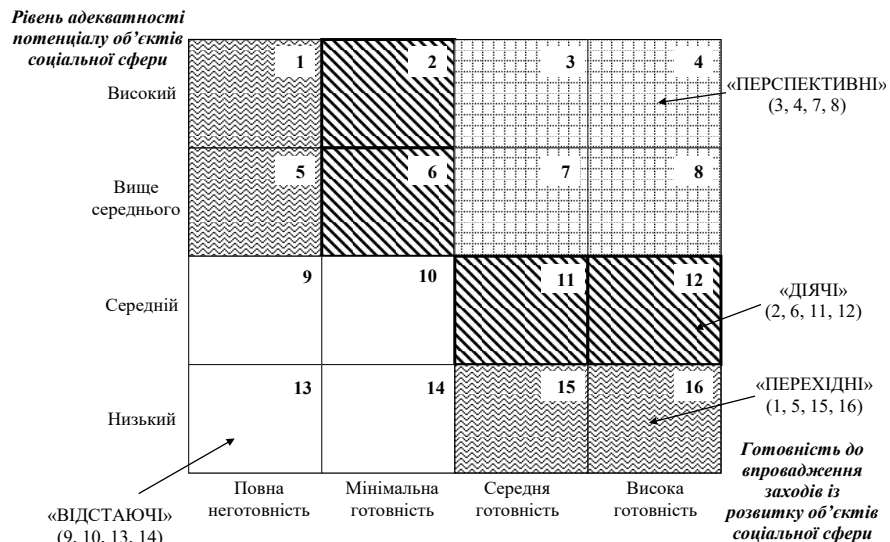


Рис. 9.7. – Матриця «Рівень адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери – готовність до впровадження заходів із розвитку об'єктів соціальної сфери»

Саме до групи «Перспективні» повинні прагнути вітчизняні підприємства. Найгірші позиції у суб'єктів господарювання групи «Відстаючі». Для них очевидною є необхідність кардинальних змін системи управління об'єктами соціальної сфери, але це наражається на істотні складнощі через недостатню готовність до здійснення необхідних змін. Підприємства групи «Діячі» мають або дуже високі позиції за рівнем адекватності потенціалу соціальних об'єктів або при середньому рівні – високий чи середній ступінь готовності до впровадження заходів з розвитку об'єктів. У цілому це достатньо підготовлені до реалізації заходів з розвитку соціальної сфери підприємства зі стійким положенням у соціально-економічній сфері. Підприємства групи «Перехідні» не даремно входять до групи з такою назвою, тому що це суб'єкти господарювання із суперечливими позиціями на матриці, як-то високий рівень адекватності потенціалу управління об'єктами соціального призначення, але разом з тим повна

неготовність до заходів з їх розвитку або ж низький потенціал поряд із високим ступенем готовності до управлінських дій. Зважаючи на те, що для здійснення заходів з управління потенціалом наявних об'єктів соціальної сфери промислового підприємства необхідним є рівень готовності до здійснення заходів не нижче 2,5, то достатньо, щоб підприємство за положенням у матриці знаходилося у межах квадрантів 3, 4, 7, 8, 11, 12, 15, 16, щоб можна було говорити про можливість реалізації перспективних планів із розвитку об'єктів соціальної сфери. До цих квадрантів потрапляють підприємства груп «Перспективні», «Діячі» та «Перехідні».

Залежно від позицій на матриці (рис. 9.7) формується план подальших управлінських дій. Для підприємств групи «Перспективні» можливим є розширення невиробничої сфери з упровадженням соціальних інновацій. Для підприємств інших груп така можливість менш імовірна, але залежить від цільових установок керівництва суб'єктів господарювання.

Більшість учених рекомендують періодично переглядати соціальні пріоритети організації з відслідковуванням тенденцій у власних соціальних потребах, стані ринку, становищі підприємства взагалі. Вони пропонують низку методів для визначення пріоритетності соціальних витрат підприємства. Велика кількість українських підприємств використовують метод соціальних нормативів, який, утім, не дозволяє активно реагувати на потреби ринку. Великі компанії застосовують метод експертних оцінок із залученням до процесу планування соціальної політики експертів, здебільшого представників вищого керівництва. Проте ця методика не дає можливості повною мірою врахувати думку трудового колективу підприємства. Застосування ж методів, орієнтованих на персонал, у більшості випадків, не задовольняє власників підприємств. Різного типу програмно-цільові методи, які вперше з'явилися в середині 60-х років ХХ ст. у США, нині широко розповсюджені в компаніях розвинених країн. Вони залишаються важкими у використанні без наявності спеціального програмного забезпечення, так як для їх реалізації необхідна велика кількість вхідних параметрів, які не завжди визначені через певну суб'єктивність соціальних показників. Метод «виходячи з досягнутого» передбачає використання нереалізованих засобів підприємства на соціальні цілі. Є зручним для сучасних компаній в умовах невизначеності ринку та подальших перспектив діяльності. Недолік цього методу в тому, що фінансування соціальних заходів здійснюється за принципом «вкладаємо кошти

тоді, коли зручно», але не за принципом ефективності. Подібним є метод, заснований на розрахунку рівня доходності підприємства. Його частіше застосовують невеликі компанії, фінансуючи соціальну сферу, виходячи від наявних вільних грошових засобів [20; 37; 102].

Раціоналізація соціальної сфери підприємств може багато в чому оптимізувати витрати на її утримання і підвищити позитивний ефект від її використання. Соціальне управління має здійснюватися таким чином, щоб оптимально забезпечити задоволення людських потреб, ліквідувавши неефективні статті соціальних витрат на користь актуальних у розрізі діяльності конкретного суб'єкта господарювання. Зокрема маються на увазі витрати на розвиток соціальної інфраструктури. Першочергового фінансування потребують ті об'єкти, які є важливими з позицій пріоритетності для працівників. Це має важливий стимулюючий вплив. При визначенні пріоритетності послуг об'єктів не враховуються обов'язкові, прийняті стандартні види послуг – такі, як, наприклад, медичні послуги (для підприємств, особливо, великих, наявність медико-санітарної частини з безкоштовними послугами для працівників є нормативом), харчування у їдальні тощо. Тому при аналізі пріоритетності доцільно оцінювати лише додаткові ненормовані послуги цих об'єктів (наприклад, коли заклад громадського харчування надає послуги з випікання кондитерських виробів чи послуги кейтерингу тощо).

Зазначимо, що медико-санітарні частини підприємств у теперішній час мають перспективи для розвитку. Практика організації служб охорони здоров'я на підприємствах існує у багатьох розвинених країнах. Дослідження показують, що багато підприємств зберігають свої медико-санітарні частини, які є більш стійкими порівняно з іншими соціальними об'єктами промислових підприємств, таких як житлово-комунальне господарство чи дитячі садки. Медико-санітарні частини розташовані, як правильно, безпосередньо на території підприємств, що обумовлює їх початкову мету, а саме задоволення потреб працівників. Вони обслуговують, перш за все, працівників конкретного підприємства, тоді як, наприклад, у житлових будинках, що належать компанії, можуть проживати і колишні працівники, а дитячі садки часто обслуговують усе місцеве населення. Таким чином, медико-санітарні частини здійснюють більший вплив на соціальні відносини на підприємствах, ніж інші об'єкти соціальної інфраструктури [89]. Підприємства не поспішають відмовлятися від медико-санітарних частин, у розвиток яких (придбання обладнання, закупівля фармацевтичних препаратів тощо) уже вкладені значні кошти.

9.2. Оцінювання потенціалу соціальної інфраструктури промислових підприємств

Оцінювання потенціалу соціальної інфраструктури промислових підприємств – це комплексний процес, що включає низку етапів, які у сукупності дають підстави стверджувати про ефективність кожного окремого об'єкта соціального призначення для підприємства. Може виникнути ситуація, коли жоден об'єкт у складі підприємства не має достатнього потенціалу за складовими оцінювання (виникає необхідність у альтернативних елементах соціальної політики) або коли керівництво компанії приймає рішення про розширення соціальної сфери, соціальні інновації.

Соціальні інновації – це процеси, що сприяють переходу на новий рівень розвитку всієї системи підприємства, призводять до істотних та необоротних змін у взаємодії між членами колективу, направлені на задоволення їхніх нових духовних та інтелектуальних потреб. Соціальні інновації можуть бути економічними (нові методи оцінки праці, стимулювання, мотивація тощо); організаційно-управлінськими (нові форми організації праці, методи ухвалення рішень, контроль за виконанням ухвалених рішень тощо); правовими та інноваціями людської діяльності (зміни у внутрішньокорпоративних відносинах, інноваційні методи вирішення конфліктів, нові форми соціального забезпечення працівників тощо) [70]. Сучасні промислові підприємства вдаються до впровадження соціальних інновацій у свою діяльність (рис. 9.8).



Рис. 9.8. – Усереднений розподіл напрямків соціальних інновацій на промислових підприємствах у 2014-2018 рр. (сформовано за [73])

Порівняно з матеріально-технічними інноваціями соціальні мають певні особливості: мають більш тісний зв'язок з конкретними суспільними відносинами і діловим середовищем; мають більшу сферу застосування, тому що не потребують, як правило, нового технічного оснащення; за реалізації соціальних нововведень стадія виготовлення практично поєднується зі стадією проектування, що прискорює інноваційний процес; соціальні нововведення викликають особливу авторську активність, так як розробляються колективно.

Основними завданнями соціальних інновацій у діяльності промислових підприємств є:

- підтримка належного функціонування підприємства в нестабільних соціально-економічних умовах зовнішнього середовища;
- розвиток корпоративної культури всередині суб'єкта господарювання;
- підвищення якості трудового життя працівників;
- внесення змін у систему корпоративних соціальних відносин;
- дотримання принципів соціальної відповідальності в діяльності тощо.

Типовий план упровадження соціальних нововведень на підприємстві (рис. 9.9) передбачає відбір підходящого соціального рішення серед власних нововведень минулих років у цій сфері або зразків соціальних проектів та програм зарубіжних та українських компаній, що є більш успішними у формуванні власного соціального іміджу.

Селекція інновацій є «фільтром підприємства», пристосуванням до існуючої системи управління соціальним розвитком та виробництвом організації. З переліку імовірних соціальних рішень для реалізації підприємством за критеріями обираються ті, які відповідають його наявним можливостям. На етапі інтеграції інновацій відбувається перетворення нових соціальних упроваджень у традиційні елементи соціальної політики компанії.

Можна стверджувати про наявність таких стадій життєвого циклу соціальних інновацій на підприємстві:

1) *девіантний рівень* (стадія зародження) – на цьому етапі задатки майбутнього соціального нововведення на підприємстві або не існують, або перебувають лише на стадії свого становлення, проектування, розроблення деякою частиною колективу;

2) *загальний рівень* (стадія стабілізації) – про соціальне нововведення суб'єкта господарювання відомо значній частині колективу, інновація поступово стає загальноприйнятим елементом у соціально-економічній діяльності підприємства;

3) *класичний рівень* (стадія історизації) – інновація фактично стає соціальним надбанням суб'єкта господарювання, що існує на підприємстві довгий час і може бути взята за основу для реалізації нових соціальних рішень, які буде прийнято до ухвалення.



Рис. 9.9. – Послідовність упровадження соціальних нововведень на підприємстві

Соціальним нововведенням на підприємстві у сфері управління потенціалом об'єктів соціальної сфери може бути відкриття нового об'єкта соціального призначення, перепрофілювання закладу, запровадження нових видів послуг, що надаються об'єктом тощо.

Необхідно зауважити, що після впровадження соціальних інновацій потребує нагляду та контролю стан основних господарських параметрів, а саме: рівень витрат і прибутків, реакція персоналу на нововведення, підвищення показників порівняно з раніше існуючими тощо.

Таким чином, оцінювання потенціалу підприємства у сфері управління об'єктами соціального призначення є комплексним процесом, що включає низку етапів та ґрунтується на показнику рівня адекватності потенціалу як відповідності окремого соціального об'єкта певному ідеальному зразку – об'єкту соціального призначення з найвищими показниками за всіма складовими, які пропонуються для оцінювання. Адекватність є мірою, що відображає необхідні зв'язки між існуючим станом аналізованого об'єкта та можливістю реалізації на практиці його сильних сторін і нівелювання слабкими.

Наступним етапом є розроблення конкретних показників визначення трьох складових оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислових підприємств.

9.3. Розроблення науково-методичного підходу до оцінювання потенціалу закладів соціального призначення промислового підприємства

Одним із найважливіших етапів управління потенціалом об'єктів соціальної сфери підприємства є оцінювання ефективності кожного існуючого закладу з позицій задоволення ним інтересів трьох зацікавлених сторін його діяльності. Це сприяє одержанню даних, на основі яких можна зробити висновок про стан об'єктів соціального призначення, рівень врахування потенціалу кожного об'єкта підприємства, необхідність у формуванні комплексу інструментів щодо управління потенціалом конкретного закладу інфраструктури шляхом уникнення зайвих витрат на неефективні заклади, зосередження зусиль та ресурсів на найбільш необхідних для підприємства об'єктах, формування корпоративної соціальної пропозиції за рахунок власних об'єктів соціальної сфери з урахуванням пріоритетів послуг серед працівників.

Оцінювання рівня адекватності потенціалу об'єктів соціальної сфери промислового підприємства передбачає низку етапів. Кінцевою метою здійснення оцінювання є отримання об'єктивних результатів про врахування можливостей використання кожного закладу соціальної сфери в складі підприємства. Аналізується, чи відповідає заклад за певний період часу (для показників економічної складової – за останні 3-5 років, для складової пріоритетності – результати опитування працівників за поточний рік; для складової цінності – аналіз характеристик закладу експертами за поточний рік) умовам ефективності відповідно спроможності до задоволення інтересів зацікавлених сторін соціально-економічного процесу.

Розроблений алгоритм оцінювання рівня адекватності потенціалу існуючих об'єктів соціальної сфери у складі підприємства (рис. 9.10) передбачає по чергове проходження етапів.

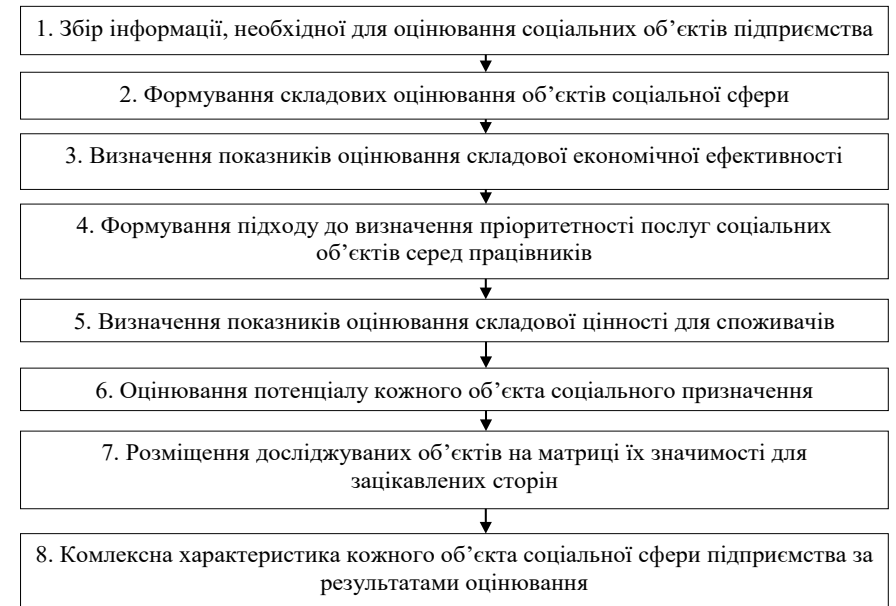


Рис. 9.10. – Послідовність етапів оцінювання потенціалу існуючих у складі промислового підприємства об'єктів соціальної сфери

Таблиця 9.2

Показники для визначення складової економічної ефективності кожного об'єкта соціальної сфери промислового підприємства

Показник	Формула для визначення	Оптимальне значення ¹ (k_{opt})	Бажана спрямованість показника
1. Загальна рентабельність діяльності об'єкта (P_{Σ})	де Π_n – прибуток закладу від усіх видів діяльності; B_{Σ} – сукупні витрати закладу на реалізацію усіх видів діяльності	1	<i>max</i>
2. Коефіцієнт виконання плану надання послуг ($K_{в.п.}$)	де $ОП_{ф}$ – фактичний обсяг наданих послуг за звітний період; $ОП_{п}$ – плановий обсяг наданих послуг за той же період	1	<i>max</i>
3. Частка доходу закладу від реалізації послуг стороннім споживачам (D_c)	де $D_{р.с.}$ – дохід закладу від реалізації послуг стороннім споживачам; D_{Σ} – загальний дохід закладу від реалізації послуг усім споживачам	0,2	<i>max</i>
4. Коефіцієнт витрат закладу (Z_e)	де $V_{факт}$ – усі витрати, яких зазнав соціальний об'єкт у звітному періоді; $V_{заплан}$ – заплановані витрати на утримання закладу в аналізованому періоді (включаючи витрати на ремонт, модернізацію, витрати через збільшення кількості клієнтів тощо);	1	<i>min</i>
5. Коефіцієнт фінансової залежності закладу ($K_{ф}$)	де $ЗД$ – сума запозичених джерел фінансування; $C_{ф.}$ – загальна сума фінансування закладу	0,5	<i>min</i>

Примітки: ¹ – оптимальні значення показників сформовано на основі опрацювання джерел [74-78]

На першому етапі збирається інформація про соціальні об'єкти підприємства, їх особливості, потенційних споживачів та інші необхідні дані. Ця інформація може бути отримана на самому підприємстві, на кожному аналізованому соціальному об'єкті або із зовнішніх джерел.

Далі здійснюється оцінювання усіх соціальних об'єктів за набором трьох різноспрямованих складових. Оскільки кожна складова врахування потенціалу закладів оцінюється за окремим підходом, то доцільним є розроблення узагальненої методики зведення значень окремих складових.

Оцінювання об'єктів за складовою економічної ефективності проводиться за сформованою системою показників (загальна

рентабельність діяльності закладу, коефіцієнт виконання плану надання послуг, частка доходу закладу від реалізації послуг стороннім споживачам та ін.) (табл. 9.2). Допускаємо, що ці показники найбільш явно, просто та зрозуміло для керівництва підприємства можуть показати стан справ у сфері економічної складової управління закладом соціальної інфраструктури.

Наступним кроком є побудова моделі розрахунку інтегрального показника потенціалу до задоволення інтересів власників підприємства. Для розрахунку інтегрального показника на основі вищенаведених показників пропонуємо використовувати універсальний показник – функцію бажаності Харрінгтона, яка характеризується такими властивостями, як адекватність, ефективність і статистична чутливість. В основі побудови цієї узагальненої функції лежить ідея перетворення натуральних значень окремих показників у безрозмірний вигляд з наступним розрахунком часткових функцій за шкалою Харрінгтона та інтегрального показника потенціалу до задоволення інтересів власників підприємства E :

$$E = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i}, \quad (9.11)$$

$$d_i = \exp(-\exp(-y_i)), \quad (9.12)$$

де n – кількість показників, що використовуються для оцінки складової економічної ефективності соціального закладу підприємства; d_i – часткова функція, яка визначається відповідно до шкали Харрінгтона; y_i – показник складової економічної ефективності в безрозмірному вигляді.

Для застосування шкали Харрінгтона необхідно досліджувати показники перевести до безрозмірного вигляду та розрахувати величини частинних функцій за формулами (9.11, 9.12). Для надання показникам безрозмірного вигляду скористаємося формулами:

$$y_i \uparrow (\max) = \frac{k_i}{k_{opt}}, \quad (9.13)$$

$$y_i \downarrow (\min) = \frac{(1 - k_i)}{k_{opt}}, \quad (9.14)$$

де k_i – розрахункове значення показника; k_{opt} – критичне значення показника; \max / \min – критерій максимізації (мінімізації) отриманого показника.

Для характеристики рівня складової економічної ефективності окремого закладу інфраструктури підприємства будемо використовувати шкалу, наведену в табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Відмітки за шкалою бажаності Харрінгтона (модифіковано)

Межі значень функції	Відмітки за шкалою бажаності
[0,00; 0,20)	Дуже погана (критична)
[0,20; 0,47)	Погана
[0,47; 0,63)	Задовільна
[0,63; 0,80)	Добра
[0,80; 1,00]	Дуже добра (відмінна)

Для з'ясування значущості послуг закладу інфраструктури у пріоритетах його працівників пропонуємо використовувати метод діагностики мотивів (метод, за яким кожен працівник описується за своїм соціально-психологічним профілем, що показує, які фактори можуть якнайкраще стимулювати його до результативної роботи (дає уявлення про відповідність соціально-психологічного типу конкретного працівника та доцільних для нього форм мотивування (на початкових етапах для відсіювання працівників, які з високим ступенем імовірності не зацікавлені в наданні соціальних послуг) та підхід щодо пріоритетного ранжування сформованого переліку послуг закладів соціального призначення підприємства (на основі дослідження думки відібраних за попереднім методом працівників).

Серед методів діагностики мотивів працівника (табл. 9.4) у рамках нашого дослідження для формування цільової вибірки опитуваних та відсіювання потенційно несприйнятливих до стимулювання за рахунок соціальних пільг, пропонуємо використовувати метод діагностики мотивів В.І. Герчикова. Ця методика дає можливість виокремити з усієї сукупності персоналу підприємства саме тих працівників, по відношенню до яких, за авторською гіпотезою, надання соціальних послуг власними закладами соціальної сфери матиме позитивний ефект [67].

Таблиця 9.4
Деякі методи визначення соціально-психологічного типу особистості (узагальнено на основі [4; 44; 85])

Назва методу	Сутність методу	Коментарі
Визначення пріоритетів мотивації праці за гендерними особливостями	Ґрунтується на припущенні, що мотивація праці має розбіжності для чоловіків і жінок	Дає інформацію лише про гендерні особливості респондентів
Метод діагностики мотивів В. І. Герчикова	Кожен працівник описується за мотиваційним профілем, що показує, які мотиваційні фактори можуть найкраще стимулювати його до результативної роботи	Дає уявлення про відповідність соціально-психологічного типу конкретного працівника та відповідних йому форм мотивації
Тест Д. Кейрсі «Діагностика психологічного типу особистості»	Дає можливість визначити звичайний спосіб поведінки працівника	Більшою мірою ґрунтується на аналізі темпераменту респондента, не враховує змінні фактори, що впливають на особистість
Аналіз мотиваційного профілю особистості (розробники: Ш. Річі та П. Мартін)	Визначення за сукупністю спеціальних запитань реальних мотиваторів ефективної роботи персоналу	Складність формулювання запитань для виокремлення чітких преференцій щодо відношення працівника до окремої групи мотиваційних типів особистості
Опитування для визначення потреб працівників у різних елементах соціальної пропозиції	Метод полягає у ранжуванні працівником запропонованих у опитувальному листі елементів соціальної пропозиції	Складний в опрацюванні результатів
Маркетингова модель Мак-Кілліпа	Досліджуються потреби, які відчуває працівник, та які проявляються	Досліджуються лише потреби, а не конкретні сталі особливості людини
Метод експертних оцінок	Дає можливість оцінити мотивацію працівника з боку людей, які його добре знають (керівник, колеги, інколи ділові партнери чи клієнти)	Надто високий рівень суб'єктивності

Враховується, що з усіх працівників підприємства фактично можна виокремити саме ту частину персоналу, для якого мотивування за рахунок додаткової соціальної пропозиції є дієвим фактором вибору місця роботи та лояльності до компанії.

Послідовність проведення дослідження думки наявних та потенційних працівників стосовно пріоритетності для них послуг тих чи інших об'єктів соціальної сфери здійснюється у п'ять етапів (рис. 9.11): групування цільових респондентів; проведення опитування респондентів; обробка, аналіз та оцінка результатів первинного опитування і т. д.

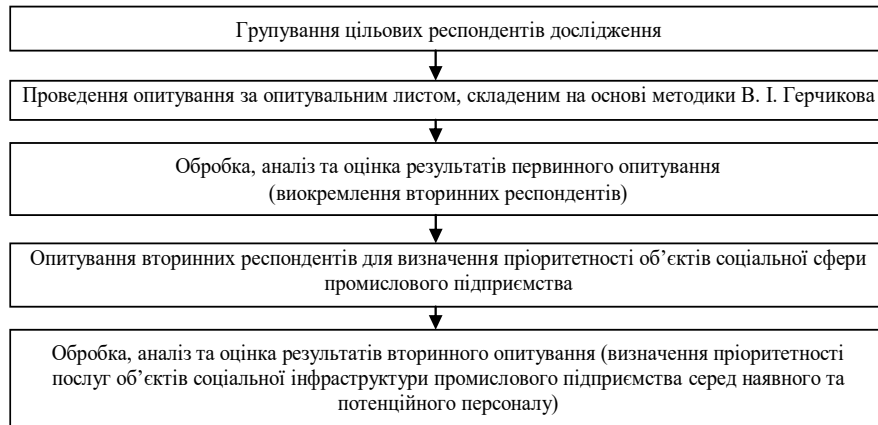


Рис. 9.11. – Послідовність визначення пріоритетності послуг об'єктів соціальної сфери серед існуючих та потенційних працівників промислового підприємства

Цільових респондентів дослідження доцільно поділити на групи (рис. 9.12).

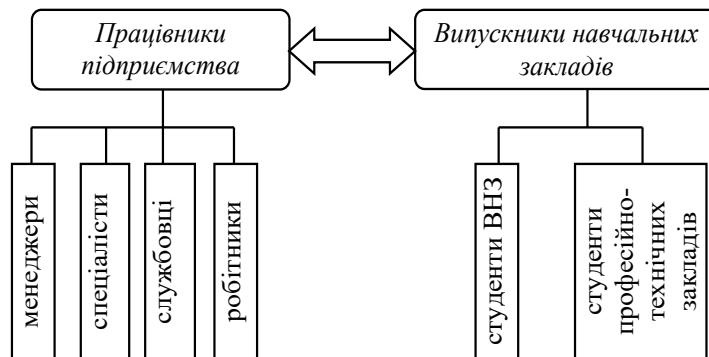


Рис. 9.12. – Групи цільових респондентів дослідження

До менеджерів відносимо тих працівників, які обіймають посади керівників структурних підрозділів підприємства (начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах, головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників. Спеціалістами вважаються працівники, що виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи (інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо). До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо). Робітники – це персонал, який безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також ремонт, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Крім того, до складу робітників належать прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники. До студентів вищих навчальних закладів відносимо тих, хто навчається в університетах, академіях, коледжах, технікумах. Студентами професійно-технічних закладів є ті, що навчаються в училищах, ліцеях, центрах підготовки і перепідготовки робітничих кадрів тощо [91].

Маємо за мету визначити думку майбутнього персоналу суб'єкта господарювання – випускників навчальних закладів (студентів, що навчаються за цільовим призначенням, і тих, спеціальність яких дає можливість працювати на промисловому підприємстві, у рамках якого здійснюємо дослідження).

На початковому етапі дослідження, коли аналізуються зібрані опитувальні листи працівників з їх відповідями на запитання за методикою В.І. Герчикова, маємо можливість поділити респондентів на 15 груп згідно п'яти основних соціально-психологічних типів, рис. 9.13. Бажаними соціально-психологічними типами для підприємства є професіональний, патріотичний і господарський, менш бажаним – інструментальний, небажаним – люмпенізований. Працівники з одним упевнено домінуючим типом зустрічаються рідко, хоча такі випадки бувають. Наприклад, до чистих «інструменталів» можна віднести працівників ІТ-компаній. Програмісти за складом характеру «солісти», кожен сам за себе, і ці співробітники жорстко мотивовані на заробітну плату і т. д.

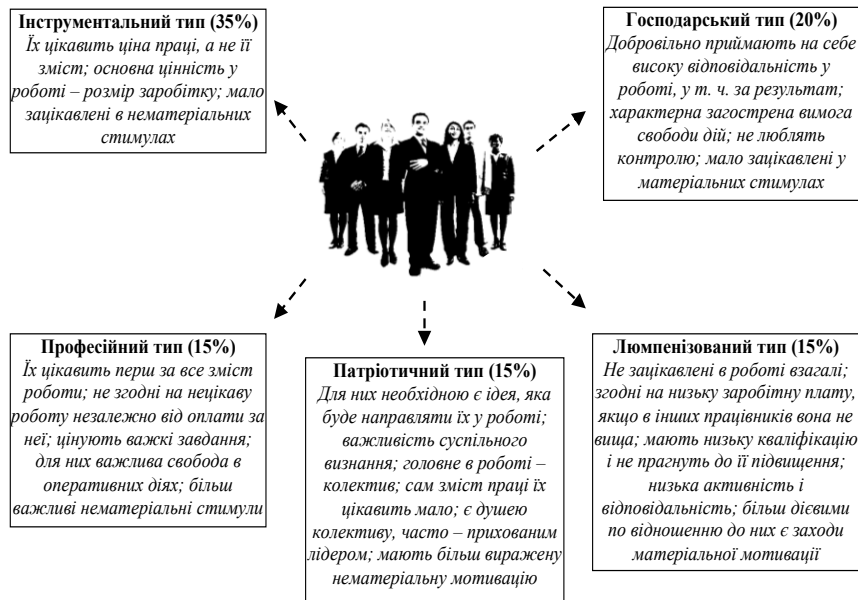


Рис. 9.13. – Соціально-психологічні типи працівників промислового підприємства (складено на основі [84])

Розробляється опитувальний лист для визначення соціально-психологічного типу особистості працівників підприємств. Передбачається, що за результатами відповіді на запитання цього опитувальника можна виявити працівників, які є потенційною цільовою групою респондентів для наступного етапу опитування, тобто це працівники, які загалом зацікавлені в отриманні соціальних послуг закладами підприємства, так звані вторинні респонденти. Усі інші опитані не беруться до уваги на наступних етапах опитування. Для скорочення тривалості заповнення опитувального листа (традиційний опитувальник В.І. Герчикова містить 23 запитання) у ній міститься 10 запитань, при чому 10-е запитання складається з п'яти блоків, на які окремо необхідно дати відповіді. Цей перелік запитань дає можливість максимально дослідити цінності працівників, їх можливу поведінку у різних робочих ситуаціях, їх становище у колективі та головне – мотиви їх трудової діяльності на конкретному підприємстві та те, як їх можна стимулювати до ефективної роботи. Опитування проводиться анонімно – кожному респонденту

присвоюється індивідуальний код, який вказується в опитувальному листі. Це робиться для того, щоб кожен опитаний максимально відверто відповідав на запитання. За результатами опитування обираються тільки ті респонденти, номери опитувальних листів яких підходять для подальшого опитування, про що їм потім повідомляється. Респонденти заздалегідь запам'ятовують свої номери опитувальних листів, або їх індивідуальні номери заносяться в базу даних (хоча в цьому випадку зберігається можливість порушення анонімності результатів опитування), але відсоток респондентів першого етапу опитування, які переходять до опитування на другому етапі, буде вищим). Важливо, щоб до початкової вибірки потрапили працівники підприємства різних ланок – менеджери, спеціалісти, службовці та робітники (квотована вибірка).

Є ключ до тесту (табл. 9.5), який дає можливість ідентифікувати переважаючі типи мотивації у респондентів. У таблиці підраховується кількість відповідей за кожним стовпчиком (соціально-психологічним типом), які співпали. Той соціально-психологічний тип, відповіді якого найбільше співпали серед інших, є домінуючим.

Таблиця 9.5

Ключ до тесту В.І. Герчикова (ідентифікація соціально-психологічний типів)

Номер запитання	Соціально-психологічні типи, що ідентифікуються відповідними варіантами відповіді				
	Інструментальний	Професійний	Патріотичний	Господарський	Люмпенізований
1	4	2	3	1	5
2	1	2	4	3	5
3	1	2		5	4
4	2	3	1	1	4
5	5	2	3	1	4
6	4	2	1	3	5
7	4, 6	1, 4	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
8	2	3	4	5	1
9	2	1	3	5	4
10.1	1	1	2	2	1
10.2	1	1	2	2	2
10.3	1	2	2	2	1
10.4	2	2	1	2	1
10.5	2	2	2	1	2
Усього					

Ефективність послуг об'єктів соціальної сфери промислового підприємства як елемента системи мотивування персоналу залежно від соціально-психологічного типу працівника

Переважаючий(і) соціально-психологічний(і) тип(и)	Ефективність послуг, що надаються відомчими закладами соціальної інфраструктури як елемента системи мотивації
Інструментальний	неефективно ⁴⁾
Господарський	нейтрально ³⁾
Професійний	неефективно
Патріотичний	ефективно ²⁾
Люмпенізований	найбільш ефективно ¹⁾
Інструментально-господарський	неефективно
Інструментально-професійний	неефективно
Інструментально-патріотичний	найбільш ефективно
Інструментально-люмпенізований	ефективно
Господарсько-професійний	нейтрально
Господарсько-патріотичний	ефективно
Господарсько-люмпенізований	ефективно
Професійно-патріотичний	ефективно
Професійно-люмпенізований	ефективно
Патріотично-люмпенізований	ефективно

Примітки: ¹⁾ – «найбільш ефективно» – найбільша зацікавленість працівників цього соціально-психологічного типу в послугах закладів соціальної інфраструктури підприємства; ²⁾ – «ефективно» – висока зацікавленість працівників цього соціально-психологічного типу в послугах, що надаються закладами соціальної інфраструктури промислового підприємства; ³⁾ – «нейтрально» – надання послуг закладів соціальної інфраструктури не дає результатів; ⁴⁾ – застосування цього виду стимулювання матиме негативний вплив на формування мотивації працівника даного соціально-психологічного типу

Для аналізу думки працівників доцільним є використання опитування-ранжування послуг, що надаються закладами соціального призначення. Для визначення пріоритетності окремих послуг закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства для працівників зручно ґрунтуватися на основах модифікованої «мотиваційної драбинки» Мак-Кінсі [59]. Припустимо, що підприємству підпорядкована певна кількість соціальних закладів, кожен з яких надає свій набір послуг для працівників підприємства (такий метод визначення пріоритетності послуг найбільш ефективний для підприємств, що мають широкую мережу соціальних закладів, хоча

Переважаючі соціально-психологічні типи визначаються на основі зіставлення рангів за сумарною сумою балів щодо кожного типу. Ці оцінки переводимо в ранги від 1 до 5. Пропонуємо при різниці до двох одиниць включно сумарних оцінок між двома соціально-психологічними типами, які переважають у окремого працівника, вважати переважаючими в даній особі два типи (наприклад, інструментально-господарський при переважанні інструментального та господарського типів; послідовність назв соціально-психологічних типів у назві подвійного типу не має значення). Приклад такої ситуації наведений у табл. 9.6.

З табл. 9.6 видно, що незважаючи на те, що за різницею сумарної оцінки за професійним та патріотичним типами в дві одиниці (ранги типів при цьому відрізняються), домінуючий соціально-психологічний тип даного працівника є професійно-патріотичним.

Таблиця 9.6

Приклад визначення домінуючого соціально-психологічного типу у працівника підприємства при переважанні двох соціально-психологічних типів

Соціально-психологічний тип	Сумарна оцінка за запитаннями опитувального листа	Ранг	Домінуючий соціально-психологічний тип працівника
Інструментальний	2	4	Професійно-патріотичний
Господарський	4	3	
Професійний	9	1	
Патріотичний	7	2	
Люмпенізований	1	5	

Це необхідно для подальшого оцінювання можливості включення цього працівника до вибірки вторинного опитування стосовно значення окремих послуг, що надаються підприємством власними закладами соціальної сфери (інакше цей працівник залишиться поза увагою).

Працівників можна поділити відповідно до переважаючих соціально-психологічних типів за доцільністю включення їх у систему мотивації послуг та пільг, що надаються за рахунок об'єктів соціальної інфраструктури підприємства (табл. 9.7).

в такий спосіб зручно визначати і пріоритетність набору послуг одного закладу інфраструктури серед працівників).

Для кількісної оцінки пріоритетності послуг об'єктів соціальної сфери необхідно розробити матрицю, у якій будемо використовувати комбінацію двох показників – перелік послуг (від 1 до n відповідно) по вертикалі і їх пріоритетність (від 1 до m) по горизонталі (табл. 9.8).

Таблиця 9.8

Приклад початкової матриці для визначення пріоритетності послуг закладів соціальної інфраструктури серед працівників підприємства

Послуги об'єктів соціальної інфраструктури підприємства	Пріоритет (місце)			
	1-ше місце	2-ге місце	...	Місце № m
Послуга №1	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Послуга №2	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
...
Послуга № n	кі-сть	кі-сть	кі-сть	кі-сть
Усього опитано респондентів, чол. – кі-сть				

Під час опитування респондентам пропонується визначити пріоритети серед послуг, що надаються закладами соціального значення підприємства (з 1-го по місце № m). Найбільш значуща для них послуга займатиме перше місце, найменш значуща – місце № m . Опрацьовані результати письмового опитування заносяться до матриці. Оскільки кожна послуга займає певне місце з першого по m (нульове значення або прочерк не допускаються), то сумарна цифра у стовпчиках по вертикалі і горизонталі буде однаковою та дорівнюватиме кількості опитувальних листів. Методика визначення рейтингу послуг закладів соціальної інфраструктури підприємства полягає в такому переліку етапів.

1. Визначаємо сумарний бал для кожної соціальної послуги:

а) кількісне значення в рядку перемножуємо на ціну місця рейтингу пріоритетності;

б) ціну місця рейтингу пріоритетності визначаємо виходячи з кількості соціальних послуг;

2. Визначаємо рейтинг соціальних послуг (у відсотках). Для цього сумарний бал по рядку (сумарний бал послуги) ділиться на добуток кількості опитувальних листів і сум цін за місцями

$$R_i = \frac{\sum_{q=1}^k (P_q \cdot n_{iq})}{N \cdot \sum_{q=1}^k P_q}, \quad (9.15)$$

де R_i – рейтинг послуги i -го ступеня; k – кількість ступенів ($i = \overline{1, k}$); P_q – ціна q -го місця ($P_q = k + 1 - q$); n_{iq} – кількість респондентів, які поставили i -ту послугу на q -те місце; N – кількість опитувальних листів.

3. За рейтингами послуг закладів інфраструктури проводиться їх ранжування, за принципом «вище, ніж середина плюс один», тобто сумарний рейтинг усіх послуг ділимо на їх кількість, за отриманим значенням визначаємо рівень значущості закладу та додаємо одиницю (наприклад, 100% ділимо на 12 та отримуємо значення 8,33 плюс 1, тоді заклади, послуги яких набрали за рейтингом вище 9,33 матимуть високий рівень значущості, усі інші – недостатній).

Такий підхід до визначення пріоритетності послуг об'єктів соціальної інфраструктури з позицій працівників підприємства дає можливість виокремити певний перелік соціальних послуг, які надаються окремими об'єктами інфраструктури підприємства, що мають найвищу пріоритетність за відсотковим відношенням.

Підкреслимо, що оцінювання потенціалу об'єктів соціальної сфери за своєю метою має виявлення з переліку об'єктів соціального призначення підприємства (особливо це характерно для великих підприємств) тих закладів, які є самоокупними та / або приносять прибуток, тобто усереднено за певний аналізований період часу мають позитивні економіко-фінансові показники. Крім того, серед усіх об'єктів виокремлення тих, які мають найвищий ранг пріоритетності серед працівників-безпосередніх користувачів послуг закладу, виявлення, а також тих закладів, які мають достатні показники за спроможністю до задоволення інтересів сторонніх споживачів їх послуг, що відіграє не менш важливу роль при врахуванні сукупного потенціалу кожного закладу соціальної сфери. Без сумніву розвиток об'єкта інфраструктури залежить від рівня його відповідності очікуванням споживачів. У такій оцінці акцент робиться на сторонніх споживачах послуг об'єктів соціального призначення підприємства, оскільки послуги для них надаються не на пільгових умовах, і вони значним чином вдаються до вибору, послугами якого закладу скористатися.

Складові оцінювання потенціалу об'єктів соціальної сфери підприємства до задоволення інтересів їх споживачів

Оцінювання цінності соціальних закладів для споживачів низка вчених пропонує здійснювати у різний спосіб. Малаханов О.М. [42] наводить для оцінки такі показники як доступність послуг, достатність приміщень, облаштування, рівень обслуговування. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та ін. [87] зазначають такі показники як якість послуг, раціональність асортименту, культура обслуговування, умови обслуговування, доступність. Ліфіц І. [39] виокремлює такі складові оцінювання як рівень якості, соціальна адресність, безпека, споживча новизна, імідж, ціна споживання тощо. Вайнер О.С. [6] виділяє ступінь привабливості послуг, імідж, сприятливу тарифну політику надавача послуг, доступність послуг. Сетеньова О.Н., Чейметова В.А. [102] виокремлюють широкий набір показників закладу, що надає послуги: місце розташування, якість обслуговування, середні ціни, режим роботи, відомість, репутація тощо. Іоніта І., Попеску Ф., Дон І. та ін. [99] пропонують використовувати показники якості пропонованих послуг, рівень цін, рівень обслуговування персоналу, інноваційну спроможність, репутацію надавача послуг тощо [7].

Васильєва О.А. [53] виокремлює низку проблем інтерпретації оцінювання закладів сфери послуг. Нами їх адаптовано відповідно специфіці закладів соціальної сфери промислових підприємств:

- 1) необхідність зведення неоднорідних різноспрямованих показників в єдиний інтегральний показник цінності;
- 2) послуги, зручні для працівників за своїми характеристиками (час надання, місце надання, асортимент тощо), можуть не відповідати реальним потребам сторонніх їх споживачів;
- 3) необхідність застосування узагальнених показників-характеристик послуг об'єктів інфраструктури, які важко об'єднати в одне поняття;
- 4) визначення достатньої кількості показників для релевантних результатів оцінювання;
- 5) можливість істотного розходження думок експертів щодо діяльності закладу залежно від складу експертної групи тощо.

Під час формування складових оцінювання потенційної спроможності об'єктів соціальної сфери підприємств до задоволення інтересів споживачів (табл. 9.9) враховано не лише теоретичні засади щодо суті, але й можливості їх оцінки, уніфікації їх для різних об'єктів інфраструктури підприємства для можливості їх ранжування за рівнем адекватності потенціалу.

Критерії характеристики об'єкта	Характеристика складової
Раціональність асортименту послуг	Різноманітність послуг, що надає об'єкт інфраструктури, затребуваність пропонованих послуг
Доступність	Включає територіальну доступність для споживачів, доступність інформації про заклад з різних джерел, можливість безпосереднього зв'язку із закладом тощо
Якість надання послуг	Зручність для споживачів, рівень обслуговування, привітність персоналу та ін.
Рівень цін	Цінове наповнення послуг порівняно з конкурентами, наявність знижок для постійних клієнтів, наявність сезонних знижок до вартості тощо
Унікальність	Ступінь відмінності закладу від інших типових закладів аналізованої території
Відомість	Поінформованість потенційних споживачів про заклад

Під раціональністю асортименту послуг мається на увазі кількість видів, різновидів, найменувань послуг, які надає заклад. Це здатність набору послуг об'єкта соціальної сфери задовольняти дійсний попит потенційних споживачів, а також спроможність задовольняти потреби, що змінилися, за рахунок модифікації пропонованих послуг або пропозиції нових. Доступність закладу характеризується через такі складові, як: витрати часу на отримання довідки про місцезнаходження, витрати на проїзд до місця надання послуги, витрати часу на очікування обслуговування та ін. (витрати грошових коштів споживача не включаємо). Якість надання послуг визначається тим, наскільки обслуговування закладу відповідає стандартам, наскільки задоволені споживачі обслуговуючим персоналом тощо. Рівень цін закладу – це його цінова категорія, фактично витрати, які несе споживач на отримання обраних послуг. Часто унікальність певного закладу як одиничного, що надає типові послуги, є значною конкурентною перевагою та стимулом до користування сторонніх споживачів саме його послугами. Відомість закладу залежить від низки чинників – періоду існування закладу, застосування маркетингових інструментів поінформування про заклад тощо.

Використання якісних характеристик зумовлює необхідність їх кількісного вимірювання. Доцільним є перехід від якісної до кількісної оцінки через механізм бальної оцінки.

Підсумовування балів за всіма характеристиками для окремих об'єктів соціальної сфери дає узагальнюючий показник, що відображає рівень адекватності потенціалу закладу до задоволення інтересів сторонніх споживачів. Це дасть можливість ранжувати всі заклади підприємства за їх потенціалом до задоволення інтересів споживачів.

Ранжування об'єктів соціальної сфери в такий спосіб є простим у використанні та не потребує значного часу й додаткової інформації. Висновок за результатами розрахунків є однозначним та не призводить до результатів різних за тлумаченням. Бали за кожною характеристикою виставляються відповідно до шкали [53]: 1 бал – низьке значення характеристики; 2, 3, 4 бали – проміжні значення характеристики; 5 балів – високе значення характеристики. На підставі граничних значень узагальнюючого показника складових характеристики об'єкта (граничні значення визначаються за формулою (9.16)) розподіляємо об'єкти соціальної сфери на групи з достатнім та недостатнім потенціалом до задоволення інтересів сторонніх споживачів:

$$V_{гран} = V_{мін} + \frac{V_{макс} - V_{мін}}{2}, \quad (9.16)$$

де $V_{гран}$ – граничне значення за рівнем задоволення інтересів споживачів; $V_{макс}$ – максимальне значення за рівнем задоволення інтересів споживачів; $V_{мін}$ – мінімальне значення за рівнем задоволення інтересів споживачів.

Граничне значення узагальнюючого показника складових характеристики об'єктів соціальної сфери промислових підприємств:

$$V_{гран} = 18 + \frac{30 - 18}{2} = 24. \quad (9.17)$$

Мінімальне значення визначається з розрахунку, що значення усіх складових закладу мінімально не менше 3 (тобто сумарно 18), а максимальне, що значення усіх складових дорівнює 5 (тобто сумарно 30). Якщо ж для оцінювання вирішено взяти іншу кількість показників, то граничне значення може варіюватися. Ідентифікація

позиції об'єкта соціальної сфери за здатністю до задоволення інтересів споживачів здійснюється так:

$$\begin{cases} \text{якщо } V_i < V_{гран}, \text{ то рівень недостатній,} \\ \text{якщо } V_i \geq V_{гран}, \text{ то рівень достатній,} \end{cases} \quad (9.18)$$

де V_i – значення складової цінності i -го об'єкта соціальної сфери; $V_{гран}$ – граничне значення складової цінності.

Можливі інтервали значень показників за трьома складовими потенціалу об'єктів соціальної сфери підприємств наведені в табл. 9.10.

Таблиця 9.10

Визначення потенціалу об'єктів соціальної інфраструктури щодо задоволення інтересів зацікавлених груп

Зацікавлена група	Значення показників-індикаторів	Значення за складовою потенціалу соціального об'єкта
Власники підприємства	За шкалою бажаності Харрінгтона у межах [0,63; 1,00]	висока значущість (+)
	За шкалою бажаності Харрінгтона у межах [0,00; 0,63)	низька значущість (-)
Працівники підприємства	Заклади з високим значенням рангу пріоритетності	висока значущість (+)
	Заклади з недостатнім значенням рангу пріоритетності	низька значущість (-)
Сторонні споживачі соціальних об'єктів	$V_i \geq V_{гран}$	висока значущість (+)
	$V_i < V_{гран}$	низька значущість (-)

На основі табл. 9.10 за складовими потенціалу соціальних об'єктів промислового підприємства можна скомпонувати комбінації значущостей (рис. 9.14). За тривимірною матрицею усі об'єкти соціального призначення промислового підприємства можна поділити за їх значущістю для трьох зацікавлених сторін їх діяльності відповідно за позиціями її достатності чи недостатності (табл. 9.10). За комбінацією цих значимостей скомпоновано вісім груп стратегій, які позначені на рис. 9.14 цифрами 1, 2.1, 2.2 тощо відповідно.

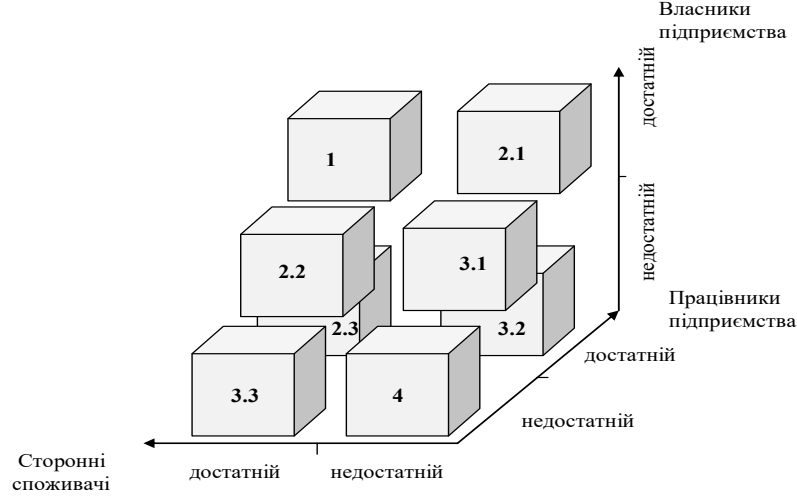


Рис. 9.14. – Тривимірний матриця визначення значущості об'єктів соціальної сфери промислового підприємства для зацікавлених сторін шляхом комбінацій аналізованих складових за рівнем адекватності потенціалу

9.4. Стратегії управління об'єктами соціальної інфраструктури промислових підприємств

Аналіз існуючих класифікацій стратегій управління дав можливість виокремити найбільш доцільні групи стратегій для обґрунтування дій щодо покращання стану соціальних об'єктів промислових підприємств та перелік можливих рекомендованих заходів щодо більш повного врахування потенціалу окремих соціальних закладів. Запропоновано чотири групи стратегій, рекомендованих для кожного об'єкта соціальної сфери залежно від позицій на тривимірній матриці (рис. 9.14). Таке розмежування стратегій (табл. 9.11), особливо, коли підприємство володіє широкою мережею власних соціальних закладів, дасть можливість ефективно скоригувати зусилля та ресурси на найбільш доцільних заходах для конкретного закладу інфраструктури на певному етапі його розвитку

Таблиця 9.11
Рекомендовані стратегії управління об'єктами соціальної інфраструктури промислових підприємств

Положення на матриці (рис. 9.14)	Тип соціального об'єкта	Значущість складових оцінювання потенціалу			Управлінські дії у межах обраної стратегії	
		Власники підприємства	Працівники підприємства	Сторонні споживачі	Складова ефективності об'єкта	Складова цінності об'єкта
1	Лідер	+	+	+	Стратегія розвитку	
					Підтримка економічного стану об'єкта	Максимальне використання об'єкта при формуванні соціальної пропозиції персоналу
2.1	Оптимізатор	+	+	- ²⁾	Стратегія обмеженого зростання / стабілізації	
					Підтримка та подальше посилення економічного стану об'єкта	Максимальне використання об'єкта при формуванні соціальних пільг і гарантій персоналу
2.2	Кордінатор	+	-	+	Стратегія обмеженого зростання / стабілізації	
					Підтримка та подальше посилення економічного стану об'єкта	Підтримка стабільності характеристик складової, недопущення зниження компонентів цінності

2.3	Активіст	-	+	+	Посилення складової; розширення бази потенційних користувачів; заходи з просування послуг	Максимальне використання об'єкта при формуванні соціальних шляг і гарантій персоналу	Підтримка конкурентних позицій; поінформування потенційних користувачів про переваги закладу
Стратегія утримання позицій							
3.1	Комерсант	+	-	-	Підтримка економічного стану об'єкта	Підвищення пріоритетності послуг закладу серед працівників, якщо це можливо	Підвищення показників складової; неможливість подальшої ефективної діяльності закладу без удосконалення якісного наповнення послуг
3.2	Мотиватор	-	+	-	Дофінансування об'єкта; направленість на поступове зростання економічних показників	Максимальне використання у системі мотивування персоналу	Посилення складової закладу; залучення нових користувачів; модернізація соціальних об'єктів
3.3	Організатор	-	-	+	Перегляд цінової політики управління закладом; оптимізація діяльності	Підвищення пріоритетності послуг закладу серед працівників, якщо це можливо	Максимальне врахування якісних характеристик послуг у просуванні закладу
Стратегія виживання (скорочення)							
4	Аутсайдер	-	-	-	Пошук альтернативних шляхів використання соціального об'єкта або припинення діяльності (відмова від утримання)		

Примітки: ¹⁾ – заклад відповідає умовам ефективності за складовою потенціалу; ²⁾ – заклад не відповідає умовам ефективності за складовою потенціал

9.5. Формування комплексу інструментів забезпечення ефективності діяльності об'єктів соціальної сфери промислового підприємства

Забезпечення ефективності управління соціальною інфраструктурою підприємства потребує чітко встановлених його стратегічної, тактичних та оперативних цілей (рис. 9.15).

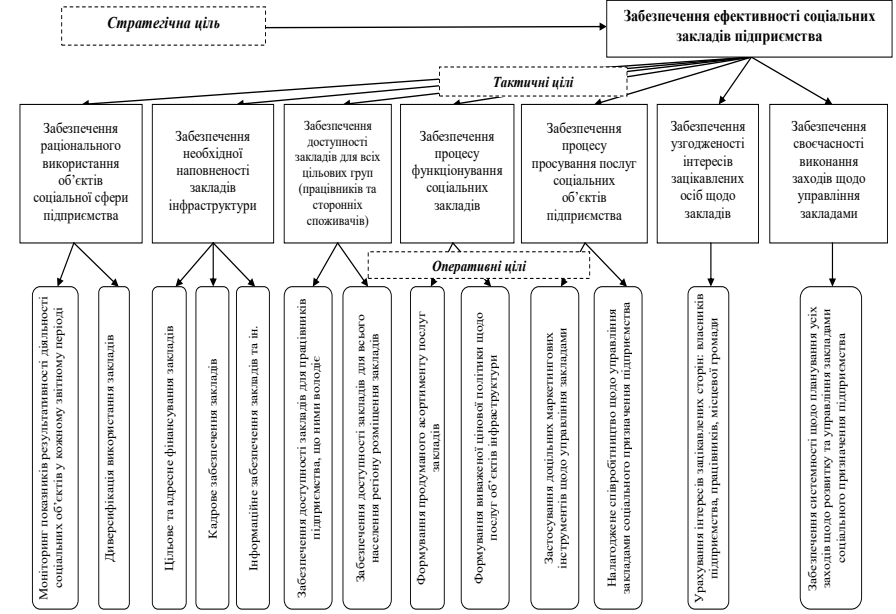


Рис. 9.15. – Дерево цілей забезпечення ефективності об'єктів соціальної сфери промислового підприємства

У сучасних умовах стабілізація ситуації в сфері управління соціальною інфраструктурою з боку власників промислових підприємств можлива за виконання таких умов:

- об'єкт соціальної інфраструктури має приносити якщо не високий, то хоча б стабільний дохід, або бути самоокупним за рахунок його «стороннього» комерційного використання;

– соціальна роль конкретного об'єкта соціальної сфери в існуючих умовах господарювання значна (це стосується, зокрема, промислових підприємств зі шкідливими умовами праці), висока пріоритетність послуг закладу з боку працівників підприємства, наприклад, об'єкт тим чи іншим чином зв'язаний з постійним місцем проживання людей та ін.;

– за умови високих позицій об'єкта соціальної сфери за складовою цінності – відмінні якісні характеристики закладу.

Для підвищення ефективності діяльності об'єкта соціальної сфери можна застосовувати низку інструментів (табл. 9.12).

Таблиця 9.12

Комплекс інструментів підвищення ефективності об'єктів соціальної сфери промислових підприємств

Група інструментів	Заходи, що входять до групи інструментів
Маркетингові	- Підвищення якості надання послуг; - реклама, інші комунікаційні заходи з просування закладу тощо.
Оптимізаційні	- Розширення асортименту послуг, що надаються закладом; - перегляд вартості послуг для різних категорій споживачів; - оптимізація витрат на експлуатацію; - збільшення періоду функціонування закладу тощо.
Партнерські	- Налагодження партнерських стосунків з іншими підприємствами, організаціями, установами в частині надання соціальних послуг: 1.1. укладання односторонніх угод (надання послуг соціальним закладом підприємства іншому суб'єкту); 1.2. укладання двосторонніх угод («послуга за послугу») тощо.
Рационалізаторські	- Ремонт, переобладнання, оновлення закладу тощо.
Організаційні	- Зміни в організаційній структурі управління закладом тощо.
Інші	- Креативні рішення менеджменту підприємства, нестандартні підходи до управління: надання приміщень закладу в оренду; використання закладу для проведення власних заходів та святкових подій підприємства тощо

Необхідно враховувати, щоб усі здійснені інструменти мали можливість бути реалізованими. Наприклад, при використанні інструментів групи «Партнерські» необхідно брати до уваги співвідношення графіків надання соціальних послуг. Не повинна

виникати ситуація, коли через фактичне заповнення закладу одними споживачами (припустимо, партнерських організацій), не матимуть можливості скористатися цими послугами у той самий період працівники підприємства, якому належить заклад (наприклад, якщо заклад знаходиться на морському узбережжі, і формується великий попит на користування ним).

Проаналізовані підходи до управління закладами соціального призначення великих та середніх промислових підприємств машинобудівної та хімічної галузей України (АТ «Мотор Січ», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПАТ «Дніпроазот», ПАТ «Рівнеазот», ПАТ «Факел», ПАТ «Росава», ТОВ «Карпатнафтохім», ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод», ВАТ «Турбоатом», АТ «Полтавський турбомеханічний завод» тощо). За результатами аналізу виявлено, що всі підприємства з аналізованих використовують хоча б одну групу інструментів у системі розвитку своїх об'єктів соціальної сфери. Відсоток підприємств зменшується з просуванням вище (2, 3, 4, 5 і 6) груп інструментів одночасно (табл. 9.13).

Таблиця 9.13

Використання груп інструментів щодо управління розвитком соціальних об'єктів вітчизняними промисловими підприємствами*

Кількість задіяних груп інструментів	Відсоток підприємств з аналізованих
≥1	100%
≥2	88%
≥3	49%
≥4	28%
≥5	16%
=6	5,5%

Примітка: * – хоча б раз застосовували в управлінні хоча б одним закладом соціальної інфраструктури

До закладів соціально-економічного призначення, які, як правило, розглядаються керівництвом підприємств на предмет економічної корисності, належать санаторії-профілакторії, готельні комплекси, дитячі табори, заклади громадського харчування, що знаходяться поза територією підприємств, аптеки тощо. Зазначимо, що сьогодні роль багатьох соціальних об'єктів змінюється під

впливом зовнішніх умов. Наприклад, якщо першочергово готельний комплекс умовного підприємства 20 років тому створювався з метою надання житлових умов для зарубіжних фахівців, оскільки для запуску певного цеху потрібні були вузькоспеціалізовані кадри, яких не вистачало в Україні, то у теперішній час такий готель уже функціонує із зовсім іншою метою, і для його подальшого існування та розвитку необхідною умовою є забезпечення його ринково-економічної привабливості для підприємства.

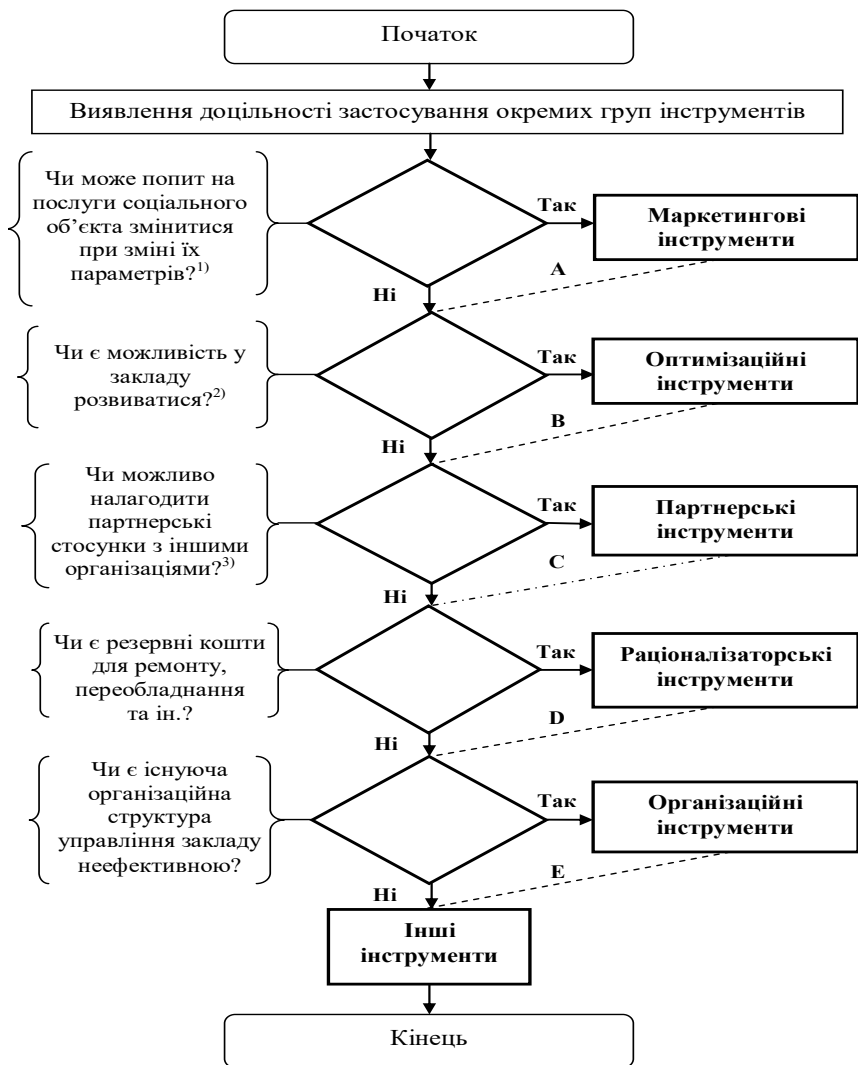
Роль закладів соціальної сфери підприємств змінюється, і це підтверджується тим, що вони забезпечують потреби не тільки власних працівників, але й великої частини населення регіону свого розміщення, а окремі соціальні об'єкти – населення України в цілому. Для прикладу в оздоровчому дитячому таборі «Зоряний» (ПАТ «Сумихімпром») у 2014 р. відпочили 1107 дітей (при тому, що тільки 36% з них – діти працівників цього підприємства, це говорить про те, що більшість путівок зорієнтовані на сторонніх споживачів, що максимізує прибуток). До вдалих прикладів використання інструментів підвищення ефективності об'єктів соціальної сфери можна віднести низку вітчизняних прикладів зі сфери соціальної політики сучасних промислових підприємств. У 2014-2015 рр. Сумське МНВО ім. Фрунзе є ініціатором конкурсу серед сімей з Сумської області «Моя чудова сім'я», що мав на меті популяризувати підпорядкований підприємству соціальний об'єкт дитячий табір «Чайка» [79]. Серед прикладів інших маркетингових заходів можна назвати дії менеджерів готельного комплексу «Хімік», що знаходиться у підпорядкуванні ПАТ «Сумихімпром». Свого часу для працівників підприємства існувала 20% знижка на послуги ресторану цього комплексу. Відзначаючи весілля у ресторані «Хімік», молодята отримували у подарунок люкс-номер на добу [12]. Що стосується групи оптимізаційних інструментів, то у [55] стверджується, що за рахунок оптимізації витрат на утримання об'єктів соціально-культурної сфери промислових підприємств можна значно підвищити ефективність таких закладів, використовуючи лише внутрішні резерви.

До прикладів використання інструментів, що належать до групи «партнерські» можна віднести домовленості багатьох підприємств щодо взаємовигідного використання соціальних об'єктів працівниками обох сторін – відпочинок на базі відпочинку одного суб'єкта в обмін на оздоровлення дітей працівників іншого у дитячому таборі

підприємства-партнера (підприємства «Вільногірський гірничо-металургійний комбінат» та ПАТ «Сумихімпром»: діти працівників «Вільногірського гірничо-металургійного комбінату» мали можливість відпочивати в таборі ПАТ «Сумихімпром» «Зоряний»). Що ж стосується відпочинку працівників, то у цій сфері підприємство тісно взаємодіяло з ПАТ «Сумихімпром» та з Іршанським ГВК з питань використання закладів санаторно-профілактичного призначення для працівників підприємств). Уже згадуване Сумське МНВО ім. Фрунзе у цій сфері співпрацює з аптечними мережами м. Суми, надаючи 7% знижку в окремих аптеках для працівників підприємства. Такий інструмент, як здача в оренду, також використовується вітчизняними підприємствами. Наприклад, приміщення гуртожитку підприємства здається в оренду під офіси чи фізичним особам (не працівниками цього суб'єкта господарювання), або коли приміщення власного палацу культури використовується при проведенні урочистого заходу підприємства з нагоди річниці заснування цього суб'єкта господарювання.

На рис. 9.16 представлено схему вибору доцільних груп інструментів управління розвитком потенціалу соціальних об'єктів промислового підприємства. Лінії А-Е є лініями продовжуваного вибору інструментів, оскільки, якщо для окремого закладу підприємство обирає одну групу інструментів, це не означає, що й інші групи не підходять. Ухвалення рішення продовжується до тих пір, поки не будуть вичерпані всі запитання для вибору.

Схема на рис. 9.16 є найбільш загальним відображенням дійсного процесу ухвалення рішень щодо застосування тих чи інших груп інструментів. Хоча на практиці такий вибір часто є суб'єктивним, спираючись більшою мірою на власну думку управлінців. За блок-схемою підприємство має можливість обрати для реалізації будь-яку кількість груп інструментів, що відповідають умовам їх застосування. Далі з позицій власної вигоди керівництво відсіює або приймає обрані варіанти рішень щодо груп інструментів. Залежно від особливостей закладу у відібраних групах інструментів застосовуються ті або інші їх елементи. Так, заклади, які у ході оцінювання визначені як ті, послуги яких мають високу пріоритетність серед працівників, доцільно використовувати при формуванні соціальної пропозиції для персоналу. Залежно від суб'єкта господарювання пільги до ціни на послуги соціальних об'єктів формуються різним способом (табл. 9.14).



Примітки: ¹⁾ – як параметри послуги мають на увазі її ціна, якість, асортимент тощо; ²⁾ – розвиток у бік розширення або скорочення, що може дати видимий результат; ³⁾ – під організаціями мають на увазі як підприємства, так і фінансові і нефінансові організації, з якими існують чи можуть бути побудовані партнерські стосунки в сфері управління соціальною сферою

Рис. 9.16. – Блок-схема вибору інструментів підвищення ефективності закладів соціальної інфраструктури підприємства

Таблиця 9.14
Підходи до формування пільгової ціни на послуги об'єктів соціальної сфери підприємств для працівників (сформовано з використанням [68; 91])

Найменування	Сутність підходу	Переваги	Недоліки підходу
1. Однакова ціна для всіх категорій споживачів	Ціна на послуги соціальних об'єктів для працівників підприємства така ж як і для осіб, що не працюють у компанії	Дуже доречний для об'єктів соціальної сфери, які є унікальними за цінністю послуг, що вони надають. У працівників виникає бажання скористатися послугою навіть за умови її повної оплати	Об'єкт не виконує свого основного призначення – забезпечення працівників соціальними послугами. Послуги об'єкта не враховуються у системі мотивування персоналу
2. Користування послугами закладу підприємства для працівників безкоштовне	Усі працівники на рівних умовах безкоштовно користуються послугами соціального об'єкта	Працівники асоціюють себе з підприємством і розуміють, що в іншому випадку ці послуги будуть для них платними	Підприємство несе значні витрати від надання безкоштовних послуг
3. Ціна послуг для працівників підприємства є пільговою (пільга однакова)	Підприємство встановлює коефіцієнт пільги до ціни послуги однаковий для всіх працівників	Для об'єкта є більша можливість завантаження власних потужностей щодо надання послуг за рахунок споживачів, що частково оплачують соціальні послуги	Коефіцієнт пільги в основному значно нижче собівартості послуги. Крім того, у працівників за однакових пільг не виникає стимулу до кращої роботи
4. Ціна послуг для працівників підприємства є пільговою (пільга диференційована)	Встановлюється коефіцієнт пільги до ціни послуги диференційований для працівників: залежно від стажу роботи; за результатами атестації; за результатами роботи; за розміром доходу працівника; за внеском у загальний результат роботи підприємства тощо	Більша конкуренція серед працівників за можливість кращих пільг, у результаті чого виникає мотивація до більш ефективної роботи	Не враховується, що диференціація пільг не завжди справедлива по відношенню до різних категорій персоналу

Підходи до формування пільгової ціни на послуги об'єктів соціальної сфери підприємств для працівників (сформовано з використанням [68; 91])

– установа соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства (відзначили 59% тих респондентів, на підприємствах яких працівникам надаються соціальні пільги);

– установа однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам – 29%;

– грошова компенсація витрат соціального характеру – 9%;

– установа соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів – 3%.

Зупинимося на останньому підході на основі диференціювання пільг, тому що практика показує, що перші три підходи не задовольняють керівництво підприємств у системі мотивування персоналу. Для обґрунтування встановлення доцільних пільг персоналу для підвищення вмотивованості до споживання соціальних послуг об'єктів підприємства скористаємося основами диференційованого підходу. Недоліків цього підходу спробуємо уникнути шляхом його модернізації.

Оцінити персонал можна за багатьма методами. Їх вибір залежить від призначення дослідження, кількості персоналу. Методи класифікують за формою вираження кінцевого результату на описові, кількісні та комбіновані. В описових методах оцінювання персоналу подається у текстовій формі, у кількісних та комбінованих – використовуються шкали оцінок. Також методика оцінювання персоналу поділяють на традиційні і нетрадиційні. У першому випадку вони сфокусовані на окремому працівникові, і засновані на суб'єктивній оцінці керівника чи колег. Такі методи ефективні для великих та середніх підприємств з відносно стабільним зовнішнім середовищем. Нетрадиційні методи аналізують робочу групу (колектив) і акцентують увагу на оцінюванні працівника його колегами, на спроможності його працювати в групі [46].

Скористаємося методикою диференціації персоналу для оптимізації системи стимулювання працівників за досвідом ВАТ «Камаз» [72]. У рамках нашого підходу передбачається оцінка ефективності діяльності всіх працівників підприємства. На основі результатів цього оцінювання буде сформовано диференційовану соціальну пропозицію у частині пільг на послуги закладів соціального призначення для персоналу.

Передбачається, що за нашим підходом оцінюються всі працівники підприємства, проте недоцільною, на нашу думку, є

оцінювання керівників вищої ланки управління, осіб, що мають стаж роботи за посадою менше півроку. Оцінювання проводиться експертним шляхом, серед експертів обов'язково має бути безпосередній керівник підрозділу, до якого відноситься працівник. Опис критеріїв та шкалування подаються в описовому вигляді для спрощення процедури оцінювання. Таке оцінювання доцільно проводити регулярно – 1-2 рази на рік. При цьому працівники повинні знати, як оцінюються результати їх діяльності. За основу візьмемо пропонувані авторами праці [72] шість критеріїв оцінювання: якість роботи, удосконалення роботи, обсяг роботи, дотримання терміну виконання роботи, відношення до праці, дотримання принципів корпоративної етики. Варіант відкритої шкали оцінок за критеріями поданий у табл. 9.15.

Важливо, щоб експерти у своєму оцінюванні персоналу уникали фактору суб'єктивізму. Вони повинні коректно розуміти зміст понять у шкалах критеріїв. Наприклад, що мається на увазі під термінами «надійність», «самостійність» тощо, а саме той зміст, який вкладають у ці показники безпосередні розробники шкали критеріїв. Кожне підприємство може самостійно формувати критерії оцінювання персоналу та їх шкалування, оскільки у їх виборі важливе значення відводиться специфіці діяльності компанії.

Результати оцінювання за всіма критеріями, враховуючи бонусні бали, підсумовуються, і підраховується індивідуальний бал. Далі формується рейтинг за ефективністю діяльності у межах укрупнених підрозділів-блоків за категоріями працівників. Категорії персоналу виокремлюються відповідно до ланки управління, до кваліфікації, розряду, спеціалізації тощо. Таким чином, можливо уникнути такого недоліку диференційованого надання пільг, як несправедливий коефіцієнт пільг серед різних категорій персоналу. Для спрощення оцінювання краще, щоб кількість груп була невеликою. Доцільність множинного ділення найвища для підприємств з великою кількістю підрозділів та персоналу.

Таблиця 9.15

Опис критеріїв якісного оцінювання персоналу

Критерій	Шкала критерію
1. Якість роботи	1 – неприйнятний рівень виконуваної роботи; 2 – неприйнятні показники виконуваної роботи, але працівник намагається їх покращити; 3 – прийнятний рівень виконуваної роботи; 4 – гарний рівень виконуваної роботи; 5 – відмінний рівень виконуваної роботи
2. Удосконалення роботи	1 – несамостійний, ненадійний працівник; 2 – несамостійний, але надійний, працюючи у команді; 3 – недостатня надійність у виконанні роботи, але прагне до підвищення професійних навичок; 4 – достатня надійність у самостійній роботі, добре працює у команді; 5 – цілком самостійний, надійний
3. Обсяг роботи	1 – часто не виконує нормативний обсяг робіт; 2 – як правило, виконує нормативний обсяг робіт, рідко допускає їх невиконання; 3 – регулярно виконує нормативний обсяг робіт; 4 – періодично перевиконує нормативний обсяг робіт; 5 – продуктивність значно вища нормативного обсягу робіт
4. Дотримання терміну виконання роботи	1 – завжди затримується з терміном виконання роботи; 2 – не дотримується терміну виконання роботи у більшості випадків; 3 – дотримується терміну виконання роботи у більшості випадків; 4 – завжди дотримується терміну виконання роботи; 5 – виконує роботу раніше строків
5. Відношення до праці	1 – ніколи не дотримується правил* виконання роботи; 2 – не завжди дотримується правил виконання роботи; 3 – в основному дотримується правил виконання роботи; 4 – завжди дотримується правил виконання роботи; 5 – відповідальний щодо правил виконання роботи, впливає на інших щодо їх дотримання
6. Стаж роботи	1 – менше 1 року; 2 – від 1 року до 3 років; 3 – більше 3 років, але менше 5; 4 – від 5 до 10 років; 5 – більше 10 років
Бонусні бали (за аналізований період)	За проходження підвищення кваліфікації (1 б.); за керівництво виробничою практикою (2 б.); за перемогу у корпоративних змаганнях (3 б.); за високі успіхи у роботі (4 б.) тощо (бали встановлюються за значущістю для підприємства в цілому)

Примітка: * – до правил виконання роботи відноситься дотримання правил охорони праці; дотримання робочого розпорядку, у т. ч. відсутність запізнь на роботу

У рамках кожної категорії працівників формується свій розподіл методом «критичних перцентилів» (перцентиль – це показник, що розбиває сукупність кількісних і порядкових даних на певні частини [62]), що відповідають таким величинам як 20-й, 40-й, 60-й та 80-й перцентилі. Це зручно робити за допомогою програмного пакету SPSS. Усі результати, які знаходяться за своєю частотою потрапляння в діапазоні від 1-го до 20-го перцентилю включно, належать до зони «дуже низьких значень». У зону «низьких» значень потрапляють результати, які опинилися у діапазоні від 21-го по 40-й перцентиль включно. У зону «середніх» значень потрапляють результати, які знаходяться в діапазоні від 41-й по 60-й перцентиль включно. У зоні «вище середніх» значень знаходяться результати у діапазоні з 61-й по 80-й перцентиль включно. Зоні «високих» значень відповідають результати, що відносяться до діапазону від 81-го до 100-го перцентилю включно.

Намагання працівників належати до вищої групи буде сприяти підвищенню продуктивності праці. Диференціація дає можливість у будь-якому колективі виявити кращих і гірших працівників. Будь-які якісні зміни в роботі соціального об'єкта (зокрема, якщо за результатами оцінювання заклад отримав за оцінками низький потенціал за складовою цінності) призводять майже у всіх випадках і до поступового зростання ціни на послуги, у т. ч. і можливого зменшення пільгового коефіцієнта на послуги для працівників підприємства. Проаналізуємо таку зміну пільгової ціни для працівників. Коли підприємство пропонує своїм працівникам соціальні послуги власних соціальних об'єктів за пільговими цінами, то закономірно несе певні витрати. Ці витрати включаються до загальних витрат на утримання закладу:

$$B_{заг} = B_n + B_{ін}, \quad (9.19)$$

де $B_{заг}$ – загальні витрати підприємства на утримання закладу інфраструктури; B_n – витрати на фінансування пільгових послуг працівникам; $B_{ін}$ – інші витрати (собівартість послуг для інших клієнтів, оновлення матеріально-технічної бази, ремонт, поточні витрати тощо).

Ціна пільгових послуг для персоналу підприємства складає:

$$C_n = k_n \cdot C, \quad (9.20)$$

де C_n – пільгова ціна; k_n – коефіцієнт пільги; C_i – звичайна ціна i -ї послуги.

За диференційованого підходу до встановлення пільг на послуги об'єктів соціальної сфери дохід підприємства від реалізації соціальних послуг конкретного об'єкта інфраструктури складає:

$$D = C_i \cdot O_k + \sum_{i=1}^m k_i \cdot O_n \cdot C_i, \quad (9.21)$$

де D – дохід підприємства від реалізації послуг об'єктів інфраструктури; O_k – обсяг реалізованих послуг на комерційній основі; O_n – обсяг реалізованих послуг на пільговій основі; k_i – диференційовані коефіцієнти пільг на i -у послугу; i – номер послуги соціального об'єкта ($i = 1, 2, \dots, m$).

Враховуємо, те що при оцінюванні прибутку від сукупної реалізації послуг до уваги береться величина $(O_m - O_k - O_n) \cdot ZB_o$ (O_m – максимально можливий обсяг реалізації послуг з урахування існуючих потужностей соціального закладу; ZB_o – змінні витрати на одиницю послуги) – витрати, зв'язані з нереалізацією послуг в аналізованому періоді, але які були підготовлені до реалізації. Чим більше запланованих послуг заклад реалізує, зокрема працівникам конкретного підприємства, тим у більшому вигаді він залишиться.

Прибуток підприємства від діяльності соціального закладу дорівнюватиме (без урахування іншого цільового використання закладу):

$$P = \Pi - B_{заг}, \quad (9.22)$$

де P – прибуток підприємства від діяльності соціальних закладів.

Установлення диференційованого розміру пільг може супроводжуватися підвищенням якості послуг та, як результат, підвищенням ціни на послуги. Підприємство несе додаткові витрати,

зв'язані з цим, але з підвищенням якості послуг, попит на них з боку працівників з великою імовірністю зросте навіть за умови диференціювання пільг та фактичного зменшення вигідності коефіцієнта знижки до ціни.

Опишемо математично ситуацію, коли підприємство вирішує диференціювати коефіцієнти пільг на послуги об'єктів соціальної сфери для різних груп персоналу:

$$\begin{cases} D = C_i \cdot O_k + \sum_{i=1}^m k_i \cdot O_n \cdot C_i \\ \Pi - B_n - B_{ин} \rightarrow \max \\ B_n \downarrow \wedge B_{ин} \uparrow \\ \sum_{i=1}^m (k_i \cdot C_i) \rightarrow \sum_{i=1}^m (a_i \cdot C_i), \end{cases} \quad (9.23)$$

де a_i – частка прибутку від надання i -ї послуги у ціні.

Чим вища частка прибутку, яку прагне отримати підприємство, від надання послуги в її ціні, тим важче встановити прийнятний коефіцієнт пільги для працівників підприємства, або ж ціна на послугу повинна зрости, хоча це зростання не завжди прийнятне стосовно інших категорій споживачів послуг – тих клієнтів, які не мають відношення до підприємства, на балансі якого перебуває соціальний заклад.

Для соціальних об'єктів попит на їх послуги для працівників підприємства, що ними володіє, часто визначається дрібними деталями, що включені у критерій зручності отримання, а саме час надання. Працівникам повинне бути доречним отримання послуги соціального закладу у неробочий для них час, їм повинно бути зручно дістатися до безпосереднього місця отримання послуги. Важлива роль порядку отримання послуги – відсутність черги, простота оформлення безкоштовного / часткового оплатного способу користування послугою. Щодо достатності приміщень, то це суб'єктивно оцінений критерій за думкою власне працівників закладу, хоча для всіх об'єктів соціального призначення діють цілком конкретні нормовані показники достатності приміщень закладів. Наприклад, для закладів громадського харчування для працюючих – кількість місць у їдальні

має бути у розрахунку одне місце на чотирьох працюючих у зміну, а площа буфету визначається у розрахунку 1 м² на кожного користувача, але не менше 12 м². Що стосується важливості критерію відкритості та доступності інформації про заклад, зокрема, у мережі Інтернет, друківаних інформаційних матеріалах, то для працівників цей критерій не настільки важливий, як для сторонніх користувачів послуг, оскільки всю необхідну інформацію про умови надання соціальних послуг вони можуть почерпнути через спеціальні внутрішні структури – профспілка, відділи, що відповідають за соціальний розвиток підприємства. Як і для будь-якого споживача послуг їх варіативність (тобто можливість обрати альтернативну пропозицію від закладу на противагу існуючому) також має істотне значення для працівників.

Урахування всіх критеріїв якості послуг для сторонніх споживачів та для працівників підприємства є неодмінною умовою підтримання та розвитку економічних показників соціального об'єкта, оскільки навіть успішний за економічною складовою ефективності заклад не має перспектив у майбутньому, якщо складова цінності у нього знаходиться на низькому рівні.

Уявлення про успішність управління якісними характеристиками послуг дає показник довіри споживачів послуг до закладу, який визначається таким чином:

$$P_o = I_3 + I_6 + I_n, \quad (9.24)$$

$$I_3 = \frac{N_{заг} - N_{незадов}}{N_{заг}}, \quad (9.25)$$

$$I_6 = \frac{N_6}{N_{заг}}, \quad (9.26)$$

$$I_n = \frac{N_n}{N_{заг}}, \quad (9.27)$$

де P_o – показник довіри; I_3 – індекс задоволення отриманими послугами; I_6 – індекс бажаючих скористатися послугами ще раз; I_n – індекс тих, хто налаштований порадити послуги іншим споживачам; N_6 – кількість споживачів, що виявили бажання скористатися послугами ще раз; N_n – кількість споживачів послуг, що налаштовані

порадити їх іншим; $N_{заг}$ – загальна кількість аналізованих споживачів; $N_{незадов}$ – кількість споживачів, що залишилися незадоволеними отриманими послугами.

Показники у формулах (9.24-9.27) зручно визначати шляхом опитування споживачів безпосередньо по закінченню терміну надання послуги та за кількістю можливих скарг та позитивних відгуків, отриманих з боку клієнтів.

Для детального аналізу отриманого значення показника довіри необхідно встановити відповідні інтервали, кожен з яких буде характеризувати рівень показника довіри до закладу його споживачів. Визначимо граничні значення за формулою:

$$i = \frac{X_{max} - X_{min}}{n}, \quad (9.28)$$

де X_{max} – максимально можливе значення показника довіри (=3); X_{min} – мінімальне значення показника довіри (=0); n – кількість градацій шкали.

Отже, при $P_o \geq 2$ вважаємо, що довіра споживачів до закладу висока, при $1 \leq P_o < 2$ – середня, при $P_o < 1$ – низька.

Таким чином, управління якістю послуг закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства та зміна коефіцієнтів пільги на послуги соціальних об'єктів, фактичне їх диференціювання може бути дієвим стимулом зростання продуктивності праці персоналу, підвищити економічний потенціал закладу з переходом його з розряду дотаційних у самофінансовані, сформувати позитивне відношення до закладів соціального призначення підприємства серед усіх категорій споживачів.

Розвиток соціальної інфраструктури підприємств як елемента відтворення людини може забезпечити: безперервний процес відтворення працівника через реалізацію принципу «профілактика захворювання краще, ніж його лікування»; позбавлення підприємства від можливих значних витрат у разі виникнення професійного захворювання; формування дієвої системи соціальних пільг і гарантій для працівників тощо. Повинні враховуватися фактори розміщення закладів соціальної сфери. Як правило, це місцевості біля річок, лісові території, місця, що мають оздоровчо-лікувальні властивості тощо.

Велика кількість підприємств мають заклади соціального призначення на морських узбережжях, зокрема, це українські території – Одещина, Миколаївщина, Херсонщина, Азовське море тощо.

Проблемою утримання соціальної інфраструктури для підприємств є нестача фінансових ресурсів та вільних оборотних коштів у більшості підприємств для реалізації проектів розвитку соціальних об'єктів. У праці [103] автори вирішенням цієї проблеми вважають активну співпрацю підприємств з банківською системою. Наприклад, у банку немає розвиненої соціальної сфери, але вирішенням соціальних проблем керівництво банків прагне займатися. Тут знаходиться точка зіткнення інтересів підприємства (пільгові кредити на розвиток соціальної сфери) і банків (забезпечення їх співробітників доступом до об'єктів соціальної сфери). Підприємства за рахунок пільгового кредитування оптимізують витрати на розвиток соціальної інфраструктури, а банки за рахунок недоотриманого прибутку через пільгові відсоткові ставки, отримують доступ до об'єктів соціальної сфери підприємств. Таке співробітництво є актуальним ще й тому, що через невикористані потужності об'єктів соціальної сфери підприємства мають можливість надавати їх у користування банкам для забезпечення їх співробітників соціальними благами.

Таким чином, формування комплексу інструментів управління розвитком об'єктів соціальної сфери промислових підприємств має ґрунтуватися на об'єктивних даних стосовно рівня адекватності потенціалу окремих закладів соціального призначення підприємства, що дає можливість більш ефективно сприяти підвищенню ефективності соціального забезпечення працівників підприємства та підвищить дохід суб'єкта господарювання від мережі власних об'єктів соціальної інфраструктури.

Список використаної літератури

1. Андрушків Б.М. Механізм реалізації державної інноваційної політики у сфері людського капіталу (на прикладі підприємств та підприємницької діяльності) / Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, О.Б. Погайдак, Л.М. Мельник // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 2, Т. 1. – С. 151-155.
2. Ахмадинуров Р.М. Социальное партнерство на промышленных предприятиях / Р.М. Ахмадинуров, С.Н. Испулова // Социологические исследования. – 2008. – № 3. – С. 137-139.
3. Балтачєєва Н.А. Досвід проведення соціальної політики на підприємствах економічно розвинених країн [Електронний ресурс] / Н.А. Балтачєєва. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1123.pdf.
4. Бутенко Т. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т. Бутенко, Т. Саблина // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 4. – С. 37-45.
5. Бутник-Сіверський О. Кошти на соціальний розвиток [Електронний ресурс] / О. Бутник-Сіверський, О. Шаповал, Г. Шматкова. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4597/1/6.pdf>.
6. Вайнер А.С. Особенности оценки конкурентоспособности фирмы на рынке услуг [Електронний ресурс] / А.С. Вайнер. – Режим доступу: http://e-lib.gasu.ru/konf/sssk/arhive/2006/01/R_6_2.html.
7. Васильєва Е.А. Методика оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг / Е.А. Васильєва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – Т. 2, № 2. – С. 212-216.
8. ВВП на душу населения стран мира 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://fincan.ru/articles/51_vvp-na-dushu-naselenija-stran-mira-2018.
9. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: учебник / И.Е. Ворожейкин. – М.: ИНФРА, 2001. – 176 с.
10. Герасименко Г.В. Соціальні інвестиції підприємств: проблеми та перспективи розвитку в Україні / Г.В. Герасименко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 2, № 6. – С. 131.
11. Голишева Є.О. Організаційно-економічні засади управління споживчим капіталом промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук / Є.О. Голишева. – Суми: СумДУ, 2012. – 201 с.
12. Готельному комплексу «Хімік» – 20 років / Газета «Хімік». – 2013. – № 6. – С. 1-2.
13. Григорьева Н.Н. Зарубежный опыт управления социальным развитием и решения социально-трудовых проблем [Електронний ресурс] /

Н.Н. Григорьева. – Режим доступу: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook151/book/index/index.html?go=part-006*page.htm.

14. Экспорт і зарплати зростають, а субсидій стало більше: як НБУ бачить життя в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.segodnya.ua/economics/enews/eksport-i-zarplaty-rastut-a-subsidiy-nuzhno-vse-bolshe-kak-nbu-vidit-zhizn-v-ukraine-1111375.html>.

15. Ермакова Ж.А. Формы социально-экономического партнёрства государства и бизнеса в регионе / Ж.А. Ермакова, Н.И. Тришкина // Вестник ОГУ. – 2011. – № 8. – С. 40-47.

16. Ефимова О.В. Анализ финансовой устойчивости [Електронний ресурс] / О.В. Ефимова. – Режим доступу: <http://lib4leaders.narod.ru/fin.html>.

17. Заборованість із виплати заробітної плати у 2018 році. Висновок експертів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrreporter.com.ua/business/zaborovanist-iz-vyplaty-zarobitnoyi-platy-u-2018-rotsi-vysnovok-ekspertiv.html>.

18. Заробітна плата та соціально-трудова відносина в Сумській області у 2012 році: комплексна економічна доповідь. – Суми, 2013. – 27 с.

19. Зарплата руководителей госпредприятий должна быть привязана к показателям деятельности предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://censor.net.ua/news/337533/zarplata_rukovoditeleyi_gospredpriyatiyi_doljna_byt_privyazana_k_pokazatelyam_deyatelnosti_predpriyatiya.

20. Захаров Н.Л. Управление социальным развитием организации: учебник / Н.Л. Захаров, А. Л. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 193 с.

21. Зомбарт В. Этюды по истории духовного развития современного экономического человека [Електронний ресурс] / В. Зомбарт. – Режим доступу: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/Zomb/31.php.

22. Индекс развития человеческого потенциала 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>.

23. Индекс социального розвитку 2018: Україна суттєво поступається авторитарній Білорусі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://glavcom.ua/publications/indeks-socialnogo-rozvitku-2018-ukrajina-suttjevo-postupajetsya-avtoritarniy-bilorusi-530460.html>.

24. Іщук С.І. Регіональна економіка: підручник / С.І. Іщук, О.В. Гладкий. – К.: Знання, 2013. – 447 с.

25. Кара-Мурза С.Г. Советская цивилизация / С.Г. Кара-Мурза. – М.: Эксмо-Пресс. – 2002. – 768 с.

26. Карх Д.А. Экономическая и социальная эффективность услуг розничной торговли : автореф. дисс. ... д-ра экон. наук / Д.А. Карх. – Екатеринбург, 2010. – 38 с.

27. Коваль З.О. Формування і оцінювання економічного ефекту діяльності соціально-орієнтованих підприємств [Електронний ресурс] /

З.О. Коваль, Я.Б. Коваль. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPM_2013769_26.pdf.

28. Коваль О.О. Модель використання соціального потенціалу машинобудівного підприємства / О.О. Коваль // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 6(2). – С. 174-179.

29. Коленда Н.В. Соціальний потенціал: сутність та основні ознаки / Н.В. Коленда // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2013. – Т. 18, Вип. 1. – С. 105-115.

30. Компанії стали більше вкладати у розвиток персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://acf.ua/news_galuz/kompani%D1%97-stali-bilshe-vkladati-u-rozvitok-personalu.

31. Комплексна програма «Здоров'я нації» на 2002-2011 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dok.znaimo.com.ua/docs/index-10993.html>.

32. Коновалов Ю.І. Зниження рівня професійної захворюваності – резерв збільшення трудового потенціалу українського села / Ю.І. Коновалов // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – № 1 (13). – С. 115-119.

33. Костюченко Е.В. Социальная ответственность бизнеса как объективная закономерность развития общественного производства / Е.В. Костюченко // Вопросы регулирования экономики. – 2011. – Т. 2, № 4. – С. 67-79.

34. Кравченко В. Управління підприємницькими ризиками: суб'єктивні чинники / В. Кравченко // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. – 2009. – № 110. – С. 24-27.

35. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування: автореф. дис. ... д-ра екон. наук / Н.В. Куденко. – Київ, 2003. – 38 с.

36. Кундієв Ю.І. Динаміка професійної захворюваності в Україні та досвід Інституту медицини праці НАМН України / Ю.І. Кундієв, А.М. Нагорна, М.П. Соколова, І.Г. Кононова // Український журнал з проблем медицини праці. – 2013. – № 4 (37). – С. 11-22.

37. Лакман И.А. Планирование расходов на содержание объектов социальной инфраструктуры промышленных предприятий [Електронний ресурс] / И.А. Лакман. – Режим доступу: <http://www.organizator.vorstu.ru/2009/2-44.pdf>.

38. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. ... д-ра екон. наук / Є.В. Лапін. – Харків, 2006. – 37 с.

39. Лифиц И. Характеристика критериев конкурентоспособности товаров и услуг / И. Лифиц // Товары і ринки. – 2008. – № 1. – С. 15-23.

40. Луцик Т.Р. Управління результатами діяльності підприємства та шляхи поліпшення цього процесу / Т.Р. Луцик, А.І. Червінська // Вісник КНУТД. – 2013. – № 1. – С. 214-220.

41. Малаханов А.Н. Развитие социальной инфраструктуры как инструмент реализации социальной ответственности работодателя: дисс. ... канд. экон. наук / А.Н. Малаханов. – Барнаул, 2004. – 276 с.

42. Малаханов А.Н. Развитие социальной инфраструктуры как инструмент реализации социальной ответственности работодателя: дисс. ... канд. экон. наук / А.Н. Малаханов. – Барнаул, 2004. – 276 с.

43. Малый экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 1088 с.

44. Методики изучения мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/motiv_tools.

45. Минимальная зарплата в странах Европы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://russpain.com/news/analitika/minimalnaya-zarplata-v-stranah-evropy>.

46. Мороз Ю.И. Современные методы оценки персонала на предприятии / Ю.И. Мороз // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXIII міжнародної науково-практичної конференції. – Ч. III (20-22 травня 2015 р., Харків) / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків, НТУ «ХП». – С. 192.

47. Москаленко В.П. Развитие социальной сферы предприятия и роль банковского финансирования / В.П. Москаленко, А.Л. Пластун // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. – Т. 17. – Суми: УАБС НБУ, 2006. – С. 22-31.

48. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль [Электронный ресурс] / Ф. Найт. – Режим доступа: <http://www.klex.ru/8w4>.

49. Орлов П.А. Проблемы социальной ответственности субъектов господарювання і маркетингу в світлі світової економічної кризи / П.А. Орлов // Формування ринкової економіки. – 2013. – № 29, Ч 1. – С. 220-232.

50. Осташевський М.Л. Піввікова епоха «Сумихімпрому»: історико-публіцистичний нарис / М.Л. Осташевський. – 2004. – 76 с.

51. Отенко И.П. Механизм управления потенциалом предприятия : науч. издание / И.П. Отенко, Л.М. Малярец. – Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2006. – 256 с.

52. Офіційний сайт Спільноти «Соціально відповідальний бізнес» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://svb.org.ua>.

53. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова та ін. – Харків: ХДУХТ, 2010. – 144 с.

54. Петрушенко Ю.М. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проектів соціально-економічного розвитку / Ю.М. Петрушенко, О.В. Дудкін // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 1. – С. 172-182.

55. Петрушенко Ю.М. Оптимізація витрат на утримання об'єктів соціально-культурної сфери промислового підприємства / Ю.М. Петрушенко, О.В. Дудкін // Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. Економіка та менеджмент. – 2011. – № 5/1(46). – С. 133-138.

56. Пигу А. Экономическая теория благосостояния [Электронный ресурс] / А. Пигу. – Режим доступа: <http://ppt4web.ru/ehkonomika/artur-sesil-pigu-ehkonomiches-kajateorijablagosostojanija.html>.

57. Пігуль Н.Г. Аналіз фінансової стійкості підприємств України / Н.Г. Пігуль, А.В. Клименко, Є.І. Пігуль // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Випуск 1(12). – С. 186-190.

58. Полухина В.С. Роль государства в реализации социальной ответственности бизнеса: автореф. дис. ... канд. экон. наук / В.С. Полухина. – Элиста, 2011. – 25 с.

59. Пономаренко П.І. Кількісна оцінка мотивації праці за допомогою «мотиваційної драбини» McKinsey / П.І. Пономаренко, В.В. Бойко, Сухун Ян // Економічний вісник НГУ. – 2004. – № 4. – С. 106-113.

60. Порівняльний аналіз кількості професійних захворювань за даними активів П-4 за галузями економіки за 2018 рік [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fssu.gov.ua/fse/control/main/uk/doccatalog/list?currDir=951795>.

61. Рарок Л.А. Деякі аспекти розвитку соціальної інфраструктури підприємств / Л.А. Рарок // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – № 9. – С. 285-289.

62. Расчет перцентилей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://statyx.ru/raschet-pertsentilej-percentile-values>.

63. Рейтинг стран мира по уровню валового внутреннего продукта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gdp/rating-countries-gdp-info>.

64. Рейтинг стран мира по уровню продолжительности жизни [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/life-expectancy-index/life-expectancy-index-info>.

65. Рейтинг стран мира по уровню счастья организации объединенных наций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/world-happiness-report/info>.

66. Румянцев Н.Н. Что было? Что будет? Размышления о своей судьбе и жизни страны / Н.Н. Румянцев. – ТОО «Диамант», 1993. – 269 с.

67. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2008. – № 8. – С. 25-30.

68. Сахновский Л.М. Социальные потребности и управленческий процесс их удовлетворения через инфраструктуру предприятий : дисс. ... канд. экон. наук / Л.М. Сахновский. – Санкт-Петербург, 2002. – 164 с.

69. Сеидалиев Ф.С. Формы и методы финансирования социальной инфраструктуры предприятия (на примере Республики Азербайджан): дисс. ... канд. экон. наук / Ф.С. Сеидалиев. – Санкт-Петербург, 2006. – 145 с.

70. Сергеев В.А. Основы инновационного проектирования : учебное пособие / В.А. Сергеев, Е.В. Кипчарская, Д.К. Подымало. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 246 с.

71. Середня зарплата в доларах досягла рівня 2013 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2019/05/07/37671170>.

72. Сивко М. Дифференциация персонала (из опыта ОАО «Камаз») / М. Сивко, Н. Огородникова // Эффективный менеджмент. – 2010. – Июнь. – С. 10-14.

73. Сімченко Н.О. Соціальні інновації в діяльності машинобудівних підприємств / Н.О. Сімченко, Г.П. Жалдак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/559>.

74. Сімченко Н.О. Соціально орієнтоване управління діяльністю підприємств: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.О. Сімченко. – К.: НТУУ «КПІ», 2010. – 21 с.

75. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.

76. Совершенствование методики анализа платежеспособности и ликвидности организаций [Електронний ресурс] / Сайт FINASAFE. Финансы и их сбережение. – Режим доступу: <http://www.finSAFE.ru/infins-378-2.html>.

77. Социальная инженерия Г. Форда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.leanforum.ru/library/r24/1015.html>.

78. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.; за наук. ред. д-ра экон. наук, проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2012. – 501 с.

79. Старосельский В. Лето от FRUNZE [Електронний ресурс] / В. Старосельский. – Режим доступу: <http://www.shans.com.ua/?m=nr&id=54449&in=490>.

80. Степанова О.В. Организационно-экономические основы социально ответственного управления предприятиями: дис. ... канд. экон. наук / О.В. Степанова. – Сумы, 2008. – 217 с.

81. Тархов П.В. Экономико-гигиеническое благополучие как основа конкурентоспособности человеческого капитала / П.В. Тархов, А.М. Маценко, А.А. Сафиуллин та ін. // Материалы пленума научного совета по экологии человека и гигиене окружающей среды Российской Федерации: Актуализированные проблемы здоровья человека и среды его обитания и

пути их решения (14-15 декабря 2011 г.). – Москва: РАМН, 2011. – С. 380-382.

82. Тернавский Ю.И. Эффективные механизмы управления объектами социальной инфраструктуры промышленных предприятий: дисс. ... канд. экон. наук / Ю.И. Тернавский. – Мариуполь, 2011. – 194 с.

83. Тернавский Ю.И. Эффективные механизмы управления объектами социальной инфраструктуры промышленных предприятий: дисс. ... канд. экон. наук / Ю.И. Тернавский. – Мариуполь, 2011. – 194 с.

84. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg>.

85. Фонди нагромадження і споживання підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://djerelo.com/economika/21-ekonomika-pidpruemstva/904-14-fondy-nagromadzhennya-%D1%96-spozhyvannya-%D1%96dpruyemstva>.

86. Фонды экономического стимулирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.pp.ua/fondy-ekonomicheskogo-stimulirovaniya.html>.

87. Цвігун І.А. Міжнародна міграція в Україні: тенденції та перспективи [Електронний ресурс] / І.А. Цвігун. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/econ/2011_207/N207p106-108.pdf.

88. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости) / Э. Чемберлин. – М.: Экономика, 1996.

89. Чубарова Т.В. Социальная политика и охрана здоровья работающих: потенциал предприятия [Електронний ресурс] / Т.В. Чубарова. – Режим доступу : <http://ecsocman.hse.ru/data/819/685/1219/039Cchubarova.pdf>.

90. Чупир О.М. Планування витрат на соціальний розвиток колективу підприємства згідно кількісного визначення соціальних пріоритетів / О.М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 232-234.

91. Шафранська Т.Ю. Теоретичні аспекти класифікації персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Т.Ю. Шафранська, Ю.В. Беляєва. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133267.doc.html.

92. Шкода Т.Н. Сутність соціального розвитку підприємства / Т.Н. Шкода // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2012. – № 16. – С. 69-70.

93. Шумпетер Й. Теория экономического развития исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. Шумпетер; пер. с нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепурения. – М.: Прогресс, 1982. – 452 с.

94. Щур Н.О. Соціальна політика держави та соціальна відповідальність бізнесу [Електронний ресурс] / Н.О. Щур. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Schur.pdf>.



Наукове видання

Телетов Олександр Сергійович,
Летуновська Наталія Євгенівна,
Провозін Микола Васильович

**Соціальна інфраструктура
сучасних підприємств і територій**

Монографія

За загальною редакцією д-ра екон. наук, проф. О.С. Телетова

Технічний редактор: Н.Є. Летуновська
Комп'ютерна верстка та макетування: М.В. Провозін
Художнє оформлення обкладинки: А.М. Катькалов
Фотограф: Ю.М. Босий

Підписано до друку 29.08.2019 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Умовн.-друк. арк. 15,00. Обл.-вид. арк. 13,29.
Тираж 350 прим.

Видавець і виготовлювач: ТОВ «Триторія»
майдан Незалежності, б. 3, оф. 420,
м. Суми, 40030, Україна
<http://www.mt.co.ua/book>

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції: серія ДК № 5222 від 28.09.2016 р.*