

УДК 330:65:339.13  
№ Держреєстрації 0117U005022

Міністерство освіти і науки України  
Херсонський державний університет  
73003, м. Херсон, вул. Університетська, 27;  
тел. (0552)32-67-08, e-mail: office@ksu.ks.us

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор Херсонського державного  
університету, професор  
Олександр СИВАКОВСЬКИЙ  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.



ЗВІТ

**ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**  
**«ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОГО**  
**РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**  
**ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІЦНЕННЯ**  
**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ»**  
(заключний)

Перший проректор,  
доктор педагогічних наук, професор

Сергій ОМЕЛЬЧУК

Керівник НДР  
докторка економічних наук,  
професорка


Юлія УШКАРЕНКО

Херсон – 2021


Рукопис закінчено «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## СПИСОК АВТОРІВ


**Керівник НДР**


зав. кафедри економіки,  
менеджменту та адміністрування  
доктор економічних наук, професор  Ю.В. Ушкаренко  
(реферат, вступ, підрозділи 1.2; 1.3; 1.4,  
висновки)

**Відповідальний виконавець**

доктор економічних наук, професор  А.І. Соловійов  
(вступ, підрозділи 1.1; 1.3; 1.4; 4.1)

доктор економічних наук, професор  Н.І. Шашкова  
(підрозділ 3.1; 3.2)

кандидат економічних наук, доцент  Т.С. Казакова  
(підрозділи 3.3)

кандидат економічних наук,  
старший викладач  А.В. Чмут  
(підрозділ 1.2; 1.3; 1.4; 2.1;  
2.2; 2.3; 4.2)

аспірантка кафедри  
(підрозділ 2.1)  Н.В. Антош

аспірантка кафедри  
(підрозділ 2.2)  Т.І. Кримцева

аспірантка кафедри  
(підрозділи 2.3)  А.М. Сорокіна

УДК 330:65:339.13  
№ Держреєстрації 0117U005022

Міністерство освіти і науки України  
Херсонський державний університет  
73003, м. Херсон, вул. Університетська, 27;  
тел. (0552)32-67-08, e-mail: office@ksu.ks.us

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор Херсонського державного  
університету, професор  
\_\_\_\_\_ Олександр СПИВАКОВСЬКИЙ  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗВІТ**

**ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ**

**«ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОГО  
РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІЦЕННЯ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ»  
(заключний)**

Перший проректор,  
доктор педагогічних наук, професор

Сергій ОМЕЛЬЧУК

Керівник НДР  
докторка економічних наук,  
професорка

Юлія УШКАРЕНКО

Херсон – 2021

Рукопис закінчено «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## СПИСОК АВТОРІВ

### Керівник НДР

зав. кафедри економіки,  
менеджменту та адміністрування  
доктор економічних наук, професор \_\_\_\_\_ Ю.В. Ушкаренко  
(реферат, вступ, підрозділи 1.2; 1.3; 1.4,  
висновки)

### Відповідальний виконавець

доктор економічних наук, професор \_\_\_\_\_ А.І. Соловійов  
(вступ, підрозділи 1.1; 1.3; 1.4; 4.1)

доктор економічних наук, професор \_\_\_\_\_ Н.І. Шашкова  
(підрозділ 3.1; 3.2)

кандидат економічних наук, доцент \_\_\_\_\_ Т.С. Казакова  
(підрозділи 3.3)

кандидат економічних наук,  
старший викладач \_\_\_\_\_ А.В. Чмут  
(підрозділ 1.2; 1.3; 1.4; 2.1;  
2.2; 2.3; 4.2)

аспірантка кафедри \_\_\_\_\_ Н.В. Антош  
(підрозділ 2.1)

аспірантка кафедри \_\_\_\_\_ Т.І. Кримцева  
(підрозділ 2.2)

аспірантка кафедри \_\_\_\_\_ А.М. Сорокіна  
(підрозділи 2.3)

## РЕФЕРАТ

**Звіт про НДР:** 167 с., 130 джерел, 1 додаток.

**Об'єкт дослідження** – процеси розвитку та управління економічною діяльністю підприємств в умовах зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків.

**Мета роботи** – полягає в розробці і обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів і практичних засад створення ефективної системи функціонування та управління розвитком підприємств в руслі реалізації сучасної економічної стратегії України та інтеграції у світове економічне співтовариство.

**Методи дослідження** – аналізу і синтезу, абстрактно-логічний, економіко-статистичний метод, економіко-математичний, монографічний, балансовий метод, табличний і графічний.

Зосереджено увагу на проблемах дослідження ефективного розвитку та управління економічною діяльністю підприємств в умовах інтеграції у світове економічне співтовариство, аналізі стану підприємств регіону та якості управління їх діяльністю на прикладі досліджуваних суб'єктів господарювання із врахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на процеси їх розвитку.

Здійснено ґрунтовний аналіз особливостей та тенденцій розвитку підприємств регіону та відповідної побудови ефективних систем управління ними, що відображається у еволюції наукових поглядів.

Узагальнено теоретичні концепції і практичний досвід вітчизняних і зарубіжних вчених до підходів визначення сутності та структури управління підприємством у ринкових умовах; сформульовано методологічні положення та розроблено науково-методичні рекомендації щодо оцінювання рівня сформованості системи управління економічною діяльністю на підприємствах регіону.

Розкрито засади функціонування інституційної системи державної підтримки економічної діяльності підприємств регіону; здійснено практичну апробацію запропонованих науково-методичних підходів для визначення рівня їх ефективності.

Встановлено та розв'язано надзвичайно важливі проблеми забезпечення ефективного розвитку підприємств, що пов'язані з посиленням конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках і значною мінливістю конкурентного середовища, а також запропоновано конкретні заходи щодо їх подолання.

**Ключові слова:** підприємство, управління, система управління, конкуренція, ефективний розвиток, конкурентні переваги, державна підтримка.

**Умови одержання звіту:** за договором. 03680, Київ, вул. Горького, 180, УкрІНТЕІ.

**R & D report:** 167 p., 130 sources, 1 supplement.

**The object of research** is the processes of development and management of economic activity of enterprises in terms of strengthening foreign economic relations.

**The purpose of the work** is to develop and substantiate theoretical and methodological approaches and practical principles of creating an effective system of functioning and management of enterprise development in line with the implementation of modern economic strategy of Ukraine and integration into the world economic community.

**Research methods** are analysis and synthesis, abstract-logical, economic-statistical method, economic-mathematical, monographic, balance method, tabular and graphical.

The focus is on the problems of research of effective development and management of economic activity of enterprises in terms of integration into the world economic community, analysis of enterprises in the region and the quality of their management on the example of research entities, taking into account all external and internal factors influencing their development.

A thorough analysis of the features and trends of enterprises in the region and the corresponding construction of effective management systems, which is reflected in the evolution of scientific views.

Theoretical concepts and practical experience of domestic and foreign scientists to the approaches to determining the nature and structure of enterprise management in market conditions are generalized; formulated methodological provisions and developed scientific and methodological recommendations for assessing the level of formation of the management system of economic activity at enterprises in the region.

The principles of functioning of the state support institutional system of enterprises economic activity of the region are revealed; the practical approbation of the offered scientific and methodical approaches for definition of a level of their efficiency is carried out.

The extremely important problems of ensuring the effective development of enterprises related to the intensification of competition in domestic and foreign markets and the significant variability of the competitive environment have been identified and solved, and specific measures to overcome them have been proposed.

**Key words:** enterprise, management, management system, competition, effective development, competitive advantages, state support.

**Conditions for receiving the report:** by agreement. 03680, Kyiv, Gorkyi St., 180, UkrINTEI.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВА РЕГІОНУ ЯК ОБ’ЄКТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ КООПЕРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ)</b> .....	19
1.1. Системність виробничих структур: ознаки, принципи, умови формування та функціонування .....	19
1.2. Соціально-економічні інститути розвитку кооперації .....	30
1.3 Особливості формування системи кооперативних відносин.....	40
1.4. Переваги кооперативної взаємодії підприємств при виробництві та експорті органічної продукції.....	49
<b>РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЇХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ</b> .....	58
2.1 Теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг.....	58
2.2.Потенціал Херсонської області у зовнішній торгівлі .....	66
2.3 Удосконалення підходів до оцінки конкурентних переваг регіону у зовнішній торгівлі .....	72
<b>РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В РЕГІОНІ</b> .....	79
3.1. Бізнес-аналітика сучасного стану виробничого сектору в Херсонській області.....	79
3.2. Креативний менеджмент як домінуюча складова економіки творчості.....	89
3.3. Методичні основи оцінки соціально-економічної ефективності менеджменту персоналу .....	99
<b>РОЗДІЛ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ</b> .....	108
4.1.Оцінка ефективності управління з використанням адаптивних методів	108

та нейротехнологій.....	
4.2. Удосконалення управління на основі стейкхолдер-орієнтованого підходу .....	126
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>143</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>145</b>
<b>ДОДАТОК А.....</b>	<b>158</b>



Тема «Формування науково-практичних засад ефективного розвитку та управління економічною діяльністю підприємств в умовах зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків» (державний реєстраційний номер 0117U005022) належить до завжди актуальних, оскільки підприємство є основною ланкою всієї економіки, саме на цьому рівні створюється потрібна суспільству продукція, виявляються необхідні послуги, тому є невичерпним об'єктом дослідження. Наукова робота кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету спрямована на комплексне вивчення цієї теми.

**Мета** дослідження полягає в розробці і обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів і практичних засад створення ефективної системи функціонування та управління розвитком підприємств в руслі реалізації сучасної економічної стратегії України та інтеграції у світове економічне співтовариство.

Тема досліджується на різноманітному матеріалі, багатоаспектно, із застосуванням сучасних методів дослідження.

Наукові інтенції членів ініціативної теми кафедри зосереджені навколо проблем ефективного розвитку та управління підприємствами регіону в контексті економічних перетворень. Зокрема, з цими проблемами пов'язані теми успішно захищених у Білоцерківському національному аграрному університеті докторської дисертації: Соловйова А.І. «Формування інфокомунікаційного забезпечення управління аграрними виробничими структурами» (2017 р., науковий керівник – д.е.н., професор Гудзинський О.Д.), у Одеському національному університеті ім. І.І. Мечникова – Казакова Т.С. «Формування професійної кар'єри персоналу у закладах вищої освіти» (2019 р., науковий керівник – к.е.н., професор Тюхтенко Н.А.).

В 2017 р. під редакцією проф. Ушкаренко Ю.В. була видана колективна монографія «Економіка південного регіону: проблеми, стратегії, моніторинг», у якій прийняли участь: (Ушкаренко Ю.В. – «Розвиток молочарських кооперативів в Херсонській області як чинник ефективного

господарювання»; Кримцева Т.І. – «Ринок органічної продукції: стан та перспективи розвитку»; Чмут А.В. – «Виробництво органічної продукції в Україні та світі: перспективи Херсонської області»; Соловійов А.І., Шашкова Н.І. – «Розвиток і впровадження систем інфокомунікаційного забезпечення в процес управління аграрними виробничими структурами»; Антош Н.В. – «Управління конкурентоспроможністю підприємств молочної галузі»).

В 2020 р. на базі кафедри була проведена Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 15-16 жовтня 2020 р.), серед матеріалів яких опубліковано такі доповіді: Ushkarenko I.V. «Innovation and investment mechanism of improvement of resource potential in the conditions of globalization», Soloviov A.I. «Innovative agricultural production management based on information resources», Chmut A.V. «Economics of post-industrial society: creative economy, innovative economy, knowledge economy, digital economy, new economy», Казакова Т.С., Коптяєва В.В. «Особливості прийняття управлінських рішень в публічній організації».

**Методологічні засади.** Теоретичною та методологічною основою досліджень забезпечення розвитку та управління підприємств різних організаційно-правових форм є праці відомих зарубіжних учених-економістів, серед яких такі дослідники, як: Л. Бріюлен, Л. Вейс, В. Дрейзін, А. Жу, М. Педлі, Я. Тінберген, К. Шенон, Н. Фауст, Л. Янг, Л. Янсен. До питань теорії та методології формування забезпечення управління зверталися також знані вітчизняні науковці – Я. Айзенберг, Т. Болотов, Д. Войтюк, В. Галушко, В. Година, В. Глушков, О. Гудзинський, О. Гудзь, С. Кондрашов, В. Клочан, М. Кропивко, І. Литвин, В. Медведєв, Є. Міхеєв, Н. Пінчук, Г. Підлісецький, М. Родін, М. Ромащенко, В. Ситник, А. Скрипник, О. Фурдичко, О. Шульга. Питанням розвитку підприємств, зокрема кооперативних, присвятили свої дослідження вітчизняні економісти,

серед яких найсуттєвіший внесок зробили В. Гончаренко, Ф. Горбонос, Ю. Губені, В. Зіновчук, П. Канінський, О. Крисальний, М. Малік, В. Месель-Веселяк, О. Могильний, Л. Молдаван, О. Онищенко, А. Пантелеймоненко, П. Саблук, І. Червен, Г. Черевко, В. Юрчишин та ін. Водночас члени кафедри спираються і на теоретичні здобутки інших як вітчизняних, так і закордонних вчених.

**Методи дослідження** застосовуються різноманітні: аналізу і синтезу, абстрактно-логічний, економіко-статистичний метод, економіко-математичний, монографічний, балансовий метод, табличний і графічний.

Упродовж 2016-2021 років на факультеті економіки і менеджменту Херсонського державного університету проводилися Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» та Усеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах», де виступили майже всі виконавці ініціативної теми кафедри. У збірниках матеріалів Усеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» опубліковано тези доповідей:

2016 р. – Ушкаренко Ю.В. «Державна підтримка інноваційного розвитку сільськогосподарських кооперативів», Ушкаренко Ю.В. «Теоретичні аспекти проблеми взаємодії підприємств сільськогосподарської кооперації», Ушкаренко Ю.В., Крыжановская В.О. «Оценка инвестиционной привлекательности предприятия», Ушкаренко Ю.В., Крыжановский В.О. «Первое публичное предложение – способ выхода предприятия из кризиса», Ушкаренко Ю.В., Ліпко Т.В. «Правові основи розвитку підприємств сільськогосподарської кооперації в аграрній сфері економіки України», Ушкаренко Ю.В., Троцько П.М. «Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства»;

2017 р. – Ушкаренко Ю.В. «Теоретичні аспекти економічного механізму управління якістю продукції», Ушкаренко Ю.В. «Особливості формування

конкурентоспроможного потенціалу кооперативних підприємств», Соловйов А.І. «Теоретична сутність управління аграрними виробничими структурами», Соловйов А.І., Шашкова Н.І., Горовий С.О. «Прогностичне забезпечення моделювання та прогнозування показників ефективності управління аграрним виробництвом», Кримцева Т.І. «Актуальність розвитку підприємств харчової промисловості в контексті глобалізації»;

2018 р. – Чмут А.В. «Сучасний стан виробництва молочної продукції в Україні», Соловйов А.І. «Інноваційні підходи у використанні точного землеробства в управління аграрним виробництвом», Тюхтенко Н.І., Казакова Т.С. «Роль управління професійною кар'єрою у підвищенні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства», Антош Н.В. «Актуальні питання оцінки рівня конкурентоспроможності товару»;

2020 р. – Ushkarenko I. «Effective functioning of food industry enterprises on an innovative basis», Соловйов А.І. «Аграрні виробничі структури в сучасних економічних умовах»;

У збірниках матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» опубліковано тексти доповідей:

2016 р. – Соловйов А.І. «Інфокомунікаційне забезпечення системи управління сільськогосподарськими підприємствами», Антош Н.В. «Екологічні параметри якості виробництва молока»;

2017 року – Ушкаренко Ю.В. «Особливості формування конкурентоспроможного потенціалу кооперативних підприємств», Ушкаренко Ю.В. «Кооперативні підприємства в системі агробізнесу», Чмут А.В. «VUCA – світ як сучасне середовище функціонування підприємств», Соловйов А.І. «Управління інвестиційним потенціалом підприємств туристичного бізнесу», Антош Н.В. «Актуальні питання управління конкурентоспроможністю підприємств молочної галузі»;

2018 р. – Chmut A.V. «Development of the milk market in Ukraine»;

2019 р. – Ушкаренко Ю.В «Креативність як інноваційний ресурс розвитку кооперативних підприємств», Соловійов А.І. «Кластерний підхід в регіональній продовольчій сфері», Кримцева Т.І. «Особливості формування системи продовольчого забезпечення на рівні регіонів».

Члени кафедри виступають із доповідями, пов'язаними з колективною темою, на конференціях, що проводяться іншими кафедрами та навчальними і науковими закладами:

на III Міжнародній науково-практичній конференції «Екологія і природокористування в системі оптимізації відносин природи і суспільства» (м. Тернопіль, 24-25 березня 2016 р.) доповідь на тему: «Особливості впливу підприємств харчової промисловості на навколишнє середовище» (Ушкаренко Ю.В.);

на Міжнародній науково-практичній конференції «Глобалізаційні процеси в розвитку національних економік» (м. Тернопіль, 31 березня 2016 р.) доповідь на тему: «Особливості інтеграційних процесів при кооперуванні» (Ушкаренко Ю.В.);

на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 28 квітня 2016 р.). доповідь на тему: «Державна підтримка інноваційного розвитку сільськогосподарських кооперативів» (Ушкаренко Ю.В.);

на V Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку обліку, оподаткування, аудиту та аналізу в системі інформаційного забезпечення управління суб'єктами господарювання» (м. Херсон, 8-9 листопада 2016 р.) доповідь на тему: «Вдосконалення компонентів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю харчових підприємств» (Ушкаренко Ю.В.);

на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні та інноваційні процеси в аграрній сфері економіки України» (м. Миколаїв, 27-28 жовтня 2016 р.) доповідь на тему: «Формування перспективної моделі

кооперативного сектору України в умовах євроінтеграції» (Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Осадчий О.Д.);

на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети в XXI столітті» (м. Київ, 14-15 лютого 2017 р.) доповідь на тему: «Дотримання кооперативних принципів як основа становлення кооперації в Україні» (Ушкаренко Ю.В.);

на Міжнародній Інтернет-конференції «Модернізація економіки: виклики і можливості економічного зростання» (м. Київ, 15 лютого 2017 р.) доповідь на тему: «Актуальні питання державного регулювання і підтримки розвитку кооперації в Україні» (Ушкаренко Ю.В.);

на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (м. Кривий Ріг, 13 квітня 2017 р.) доповідь на тему: «Теоретичні засади економічного механізму функціонування виробничого кооперативу» (Ушкаренко Ю.В.);

на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (м. Харків, 26 травня 2017 р.) доповідь на тему: «Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах європейської інтеграції» (Ушкаренко Ю.В.);

на X Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (м. Харків, 18 травня, 2018 року) доповідь на тему: «Кооперативне підприємство як синергетична система» (Ушкаренко Ю.В.);

на Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон, 25-26 квітня 2019 р.) виступили Ушкаренко Ю.В., Осадчий О.Д. з доповіддю на тему: «Розвиток обслуговуючих кооперативів в південному регіоні України» та Кримцева Т.І. з доповіддю на тему: «Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості в умовах ринкових перетворень»;

на Міжнародній науково-практичній конференції «Наука і освіта в інтелектуально-інноваційному розвитку суспільства» (м. Тернопіль, 16-17 травня 2019 р.) доповідь на тему: «Тернопіль Державне регулювання та підтримка аграрного виробництва» (Ушкаренко Ю.В.);

на Міжнародній науково-практичній конференції «Наука і освіта в інтелектуально-інноваційному розвитку суспільства» (м. Бережани, Тернопільська обл., 16-17 травня 2019 р.) доповідь на тему: «Використання cals-технологій в управлінні аграрним сектором економіки» (Соловійов А.І.);

на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції (м. Херсон, 26 травня 2017 р.) доповідь на тему: «Steps of garmonization of the interests of stakeholders of the corporation in terms of access to international markets» (A.Chmut, T. Fedorova);

на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпропетровськ, 27-28 жовтня 2016 р.) доповідь на тему: «Особливості розвитку взаємовідносин підприємств в умовах глобальної світової економіки» (Чмут А.В.);

на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні та інноваційні процеси в аграрній сфері економіки України» (м. Миколаїв, 27-28 жовтня 2016 р.) доповідь на тему: «Формування перспективної моделі кооперативного сектору України в умовах євроінтеграції» (Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В.);

на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 07-09 листопада 2018 р.) доповідь на тему: «Розвиток зовнішньої торгівлі товарами продовольчої групи в Херсонській області» (Чмут А.В.);

на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку» (м. Херсон, 29 травня 2020 р.) доповідь на тему: «Інтегровані системи взаємодії суб'єктів молочної галузі» (Чмут А.В.);

на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку» (м. Херсон, 29 травня 2020 р.) доповідь на тему: «Методи оцінки інвестиційної привабливості регіонів»;

на Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку», ( м. Херсон, 25-26 квітня 2019 р.) доповідь на тему: «Кластери як форма інтеграції

агропромислового виробництва» (Соловйов А.І.);

на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети в XXI столітті» (SP XXI 2017) (м. Київ, 14-15 лютого 2017 р.) доповідь на тему: «Актуалізація проблеми управління професійною кар'єрою на підприємстві» (Казакова Т.С.);

на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта» (SIDEС 2017)» (м. Харків, 16-20 травня 2017 р.) доповідь на тему: «Успішна професійна кар'єра працівників як запорука інноваційного розвитку підприємства» (Казакова Т.С.);

Ушкаренко Ю.В. приймала участь у XII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Покританівські читання» «Актуальні проблеми розвитку економічної теорії в умовах глобалізації» (м. Одеса, 2 грудня 2016 р.), на якій була виголошена доповідь «Теоретичне обґрунтування розвитку кооперації в аграрній сфері»; на XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Покританівські читання» «Актуальні проблеми розвитку економічної теорії в умовах глобалізації», доповідь на тему: «Державна політика розвитку кооперації в аграрному секторі економіки України»; на XV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Покританівські читання». «Актуальні проблеми розвитку економічної теорії в умовах глобалізації» доповідь на тему: «Обґрунтування необхідності розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні».

Викладачі кафедри брали активну участь у закордонних міжнародних конференціях: Соловйов А.І., Ушкаренко Ю.В. виступили з доповідями на 3<sup>rd</sup>



International Conference on Economic Research (24-25th October 2019 Alanya Alaaddin Keykubat University, Turkey) на тему: «Actual Issues of Cooperative Property's Transaction Analysis» та Казакова Т.С. доповідь на тему: «Features of Management by Professional and Personal Development of Personnel». Також Соловйов А.І. та Ушкаренко Ю.В. прийняли участь у роботі Міжнародної науково-практичної конференції «Україна, Болгарія, ЕС: економічні, технічні та соціальні тенденції розвитку» в м. Бургас, Болгарія, 27 червня-3 липня 2020 р.) і виступили з доповіддю на тему: «Innovative agricultural production management based on information resources».

Ушкаренко Ю.В. прийняла участь у міжнародній науково-практичній конференції «Україна – Болгарія – Європейський союз: сучасне становище та перспективи» Херсон – Варна, 2016, виступила з доповіддю на тему: «Систематизація показателів соціальної ефективності розвитку харчової промисловості».

За звітний період викладачі активно приймали участь в написанні колективних монографій:

1. Ушкаренко Ю.В. Управлінська діяльність кооперативних підприємств в умовах нестійкої економіки /Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: монографія/ за заг. ред. К.Ф.Ковальчука – Дніпропетровськ: Пороги, 2016.

2. Ушкаренко Ю.В. Конкуренцеспроможність кооперації в умовах європейської інтеграції та глобалізації /Теорія та практика регіонального розвитку: колективна монографія / за заг. ред. К.Ф. Ковальчука, Л.М. Савчук. Дніпро: Герда, 2016.

3. Економіка південного регіону: проблеми, стратегії, моніторинг: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Ушкаренко Ю.В. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2017.

4. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В. Інтеграція та кооперація в креативних галузях Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього

середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019.

5. Ушкаренко Ю.В., Соловйов А. І., Осадчий О. Д. Особливості формування, розвитку й управління аграрних виробничих структур в умовах організаційно-економічних змін/ Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрая», 2019.

6. Ushkarenko I. Cooperative as the highest organizational form agricultural cooperatives /Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019.

7. Соловйов Теоретико-концептуальні основи управління сучасними аграрними виробничими структурами / Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019.

8. Чмут А.В. Особливості розвитку інтеграції підприємств при виробництві харчових продуктів в умовах виходу на європейські ринки /Теорія і практика регіонального розвитку: колективна монографія. Дніпро: Герда, 2016.

Виконавці ініціативної теми також підготували розділи монографії в іноземних рецензованих виданнях:

1. Iuliia Ushkarenko Andriy Solovyov, Nataliia Kussyk, Abbas Mardani Theoretic-conceptual bases of management of modern agrarian production structures / Management of agrarian production structures in the conditions of globalization processes. Monograph.-Odessa - Kyiv - Skudai-Johor - Olsztyn: Bookmarked Publishing & Editing, 2019.

2. I. Ushkarenko Institutional Approach to Determining of the Cooperation. Competitiveness Changing Paradigm in Economics & Management System / Amit Goel. – ABS books delhi-110086, 2020.

3. Soloviov A. Theoretical Essence of Info-communication Management of Agrarian Production Structures Changing Paradigm in Economics & Management System by ABS BOOKS Delhi-110086, 2020.

4. Chmut A. Development of creative economy and creative industries in the European Union. Changing Paradigm in economics & Management Sistem. Delhi. ABC Books., 2020.

5. Shashkova N. Possibilities of Integrative Interaction Between the Public and Private Sectors in the Agricultural Sector Changing Paradigm in Economics & Management System by ABS BOOKS Delhi-110086. 2020.

**Теоретичне і практичне значення отриманих результатів.** Полягає в можливості використання розроблених методичних підходів, положень, висновків і рекомендацій при дослідженні ефективного розвитку та управління економічною діяльністю підприємств на регіональному рівні в умовах зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків, а також розробки конкурентної стратегії при формуванні та реалізації регіональної і місцевої політики, програм соціально-економічного розвитку територій. Теоретичні положення і матеріали дослідження також використовуються у навчальному процесі у Херсонському державному університеті Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін, при розробці навчальних посібників і підручників, написанні курсових і випускних робіт тощо.

**Апробація результатів дослідження** здійснюється у процесі викладання дисциплін «Регіональна економіка» для підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», 072 «Фінанси», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», курсу «Теоретична економіка» для підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», 072 «Фінанси», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 073 «Менеджмент», 292 «Міжнародні економічні відносини», 241 «Готельно-ресторанна справа», 242 «Туризм». Теоретичні положення і матеріали дослідження також використовуються у навчальному процесі при викладанні

дисциплін «Менеджмент і адміністрування», «Комунікативний менеджмент», «Менеджмент організацій», «Інформаційні системи в менеджменті» для підготовки фахівців першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», при керівництві виконанням курсових і випускних робіт, а також доповідалися на вищезгаданих конференціях.

## РОЗДІЛ 1.

### ПІДПРИЄМСТВА РЕГІОНУ ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ КООПЕРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ)

#### **1.1. Системність виробничих структур: ознаки, принципи, умови формування та функціонування**

Поняття «система» у своєму генезисі зазнало тривалої історичної еволюції, а з середини ХХ ст. стає одним із ключових філософсько-методологічних і спеціально-наукових понять. Будову та функціонування систем характеризують такі поняття, як елемент, зв'язки, система, рівновага, стійкість, розвиток, адаптація та ін. Можна констатувати, що єдиного визначення поняття «система» не існує, тому необхідно сформулювати загальне уявлення про систему та системність як загальнонаукові категорії. У сучасній теорії терміни «система» і «системність» мають різне значення, але й багато спільних ознак.

У перекладі з грецької мови система – це ціле, складене з частин. У сучасній науці – це: 1) порядок, зумовлений планомірним, правильним розташуванням частин у певному зв'язку; 2) сукупність принципів, які слугують підставою для будь-якого вчення і ін. Тобто попри інтуїтивну зрозумілість терміна «система» та його надзвичайну важливість у науці, донині немає чіткого, загальноприйнятого його визначення. Існує багато трактувань поняття «система», що належать до загальних і конкретних систем різних видів [1]. Засновник теорії систем Людвіг фон Берталанфі визначав систему як комплекс взаємодіючих елементів, що перебувають у певних відносинах між собою та зовнішнім середовищем [2, с. 52].

Системний підхід визначають як напрям методології наукового пізнання та практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем, який орієнтує дослідження розкриття цілісності об'єкта на виявлення різноманітних типів зв'язків у ньому та зведення їх в єдину теоретичну

систему [3, с. 756]. Отже усі частини і елементи організації при її системному розгляді взаємопов'язані, знаходяться у сукупності та взаємозалежності. Системний підхід – це методологія розгляду організацій, як цілісних систем, які складаються з частин, що взаємодіють. Його мета – визначити методи впливу на розвиток системи. Він передбачає всебічне врахування специфічних характеристик відповідного об'єкта, які визначають його структуру, а, відповідно, й організацію. Таким чином, в межах дослідження системний підхід виступає методологічним напрямом, що дає можливість на певному рівні абстрагування визначити основи формування системи управління АВС та її ефективного інфокомунікаційного забезпечення. Основне призначення системного підходу полягає у спрямуванні людини на системне сприйняття дійсності. За системного підходу об'єкт будь-якої будь-якої складності розглядають як відносно самостійну систему зі своїми особливостями функціонування й розвитку [4, с. 14-15]. З методологічної точки зору системність АВС означає, що вони розглядаються як цілісні системи, які складаються з взаємопов'язаних частин, поєднаних і націлених на вирішення спільних проблем (мають спільну мету). Отже, обґрунтованим буде висновок, що системою є форма подання предмета наукового пізнання. У цьому сенсі вона є фундаментальною й універсальною категорією. Наявність великої кількості тлумачень підтверджує справедливість висловлювання В. Садовського про те, що поняття «загальна теорія систем» не має чітко визначеного розуміння і, як правило, мова йде не про єдину концепцію, а про «новий напрямок дослідницької діяльності, про розробку нової системи принципів наукового мислення, про формування нового підходу до об'єктів дослідження» [5, с. 12].

На кожному рівні АВС являє собою систему в класичному її розумінні, тобто множину пов'язаних компонентів тієї чи іншої природи, впорядкованих за відносинами. Це множина, що має певні властивості й характеризується єдністю, яка виявляє себе в інтегральних властивостях і функціях. У найбільш загальному випадку під АВС розуміємо аграрне

підприємство, яке характеризується певними особливостями, які слід враховувати при розгляді його як об'єкта управління:

- компонентами АВС можуть виступати об'єкти, властивості, зв'язки, відносини, стани, фази функціонування, стадії розвитку. Всі компоненти представлені як неподільні, цілісні елементи за певного рівня абстракції розгляду системи;

- властивості АВС можуть бути як змінними, так і такими, що не змінюються за даних умов існування системи. Властивості можуть бути як власними, так і такими, виникнення яких зумовлено зовнішнім середовищем;

- зв'язки АВС є її компонентами і можуть бути внутрішніми та зовнішніми;

- АВС, які діють протягом тривалого часу, характеризуються певними станами, фазами функціонування і визначаються життєвим циклом даної системи;

- елементи, ступені, інформаційні канали, стратегії, моделі є компонентами АВС, які певний час залишаються якісно визначеними при переході системи до нового стану;

- АВС не є простою сумою окремих частин, їх необхідно розглядати як специфічну цілісність. АВС є відкритими системами, оскільки вони обмінюються інформацією, ресурсами і готовим продуктом із зовнішнім середовищем, причому тільки за умови, що вони отримують їх стільки, скільки потрібно для нормального функціонування і забезпечення стійкого стану системи;

- головним системоутворювальним чинником АВС є економічні взаємозв'язки. Одна з головних умов стійкого стану системи – наявність зворотних зв'язків, що виникають при надходженні інформації на вихід;

- об'єкти на кожному рівні є системами АВС вищого рівня. Кожний ієрархічний рівень має свою систему принципів. Властивості підсистем узагальнюються на рівні системи, яку вони утворюють, а міжрівневі зв'язки при цьому є асиметричними;

- взаємозв'язки між елементами кожного типу АВС мають бути міцнішими, ніж зв'язки елементів із зовнішнім середовищем. Саме сукупність елементів та їх впорядкованих зв'язків утворює структуру системи, процес виділення якої є ідентифікацією системи;

- АВС усіх типів, як відкриті системи, прагнуть до збільшення числа своїх підсистем та елементів.

Крім того специфічна для АВС єдність реалізується системоутворюючими зв'язками і відносинами, які існують між компонентами множини, що утворює систему. АВС має функції, інтегральні властивості і характеристики, які не властиві її окремо взятим елементам. Ця властивість системи називається емерджентністю і відображає той факт, що:

$$S \neq \sum_n^m y_i, \quad (1.1)$$

де,  $S$  – система;

$y_i$  –  $i$ -та характеристика системи  $S$ ;

$m$  – загальна кількість характеристик.

Аналіз наслідків інституціональних перетворень показав, що характерною особливістю аграрного сектору є підвищена стохастичність умов його функціонування. Чинники підвищеної невизначеності й ризиків різного виду, що виявляють себе в аграрному секторі можуть бути урівноважені раціональним використанням синергетичних властивостей ринкового середовища.

Кожна АВС може існувати тільки у певному діапазоні змін якостей, причому суттєвими характеристиками систем є притаманні їм організація і структура, які вони можуть зберігати в цьому діапазоні. Будь-яка АВС може бути компонентом чи системою більшої системи, а її компоненти, які виступають при аналізі як неподільні та цілісні, при мікроаналізі самі виявляють себе як системи. При цьому зв'язки елементів усередині АВС сильніші, ніж зв'язки між іншими системами, кількість типів елементів обмежена, внутрішня різноманітність і складність системи визначається, як



правило, різними міжелементними зв'язками, а не розмаїттям типів елементів.

Відносно об'єкту наших досліджень, як високоорганізованої системи істотним є структура будови і дослідження взаємозв'язків її компонентів з врахуванням їх місця (ієрархічності) в системі. Тобто структурна побудова, як об'єкт досліджень стає необхідною складовою дослідження системи. Це виявляється важливим при реорганізації структур підприємства, хоча необхідно зауважити, що структура не існує як незалежна від елементів організуюча основа, а визначається її складовими елементами. Елементи не можуть поєднуватися довільно і, відповідно, спосіб, за яким вони пов'язуються визначається властивостями елементів, з яких будується структура. Причому включення елемента в структуру вищого рівня практично не впливає на неї, однак цей елемент може виконувати свої функції тільки у складі АВС і тільки в координації з межуючими елементами.

Чим вище рівень складності АВС, тим чисельнішими, складнішими і різноманітнішими стають зв'язки між елементами системи. Зв'язки між елементами системи і зовнішнім середовищем можна класифікувати на такі:

1. Матеріальні (механічні) зв'язки в аграрному виробництві між елементами АВС є одними з найважливіших складових, зважаючи на головну мету системи – забезпечення населення продовольством, а промисловість сільськогосподарською сировиною. Але вони як такі не гарантують її надійної і стійкої діяльності.

2. Енергетичні зв'язки, зважаючи на галузеву специфіку, відіграють важливу роль, оскільки взаємодія із зовнішнім середовищем безпосередньо впливає на результати діяльності системи в умовах необхідності підвищення ефективності виробництва в умовах обмеженого доступу до ресурсів.

3. Фінансові зв'язки відображають дії зв'язків попередніх груп.

4. Інформаційні зв'язки займають важливе місце у сукупності зв'язків АВС. З революційним розвитком інформаційних технологій інформаційні потоки дедалі більше висуваються на передній план при дослідженні

проблем сучасного суспільства. Інформаційним зв'язкам належить інтегруюча й узагальнююча роль в управлінні, оскільки саме з їх допомогою елементи поєднуються в організовану систему, що і дає змогу координувати взаємодію елементів системи, матеріальних, енергетичних, фінансових потоків і системи в цілому із зовнішнім середовищем. Інформаційні зв'язки через фіксацію змін у цьому середовищі забезпечують адекватну реакцію АВС на них. Аграрне виробництво та процеси, пов'язані з ним, продукують величезні обсяги різноманітної інформації соціально-економічного характеру, яка віддзеркалює проблеми і аспекти обміну та споживання матеріальних благ. Друга підмножина інформаційних зв'язків АВС відображає хід природних процесів, що безпосередньо або опосередковано впливають на результати виробничої діяльності. Відстежувати й встановлювати ці зв'язки особливо у повному обсязі, надто складно, але у мінімальному обсязі – обов'язково.

З певного рівня АВС відносять до складних систем, оскільки вони задовольняють таким ознакам як емерджентність, можливість розподілу їх на самостійні системи (елементи) і цілеспрямованість у виборі та здійсненні дій для досягнення кінцевої мети. Складним системам також притаманна така властивість, як робастність, тобто здатність зберігати ефективність у разі виходу з ладу окремих підсистем. Це принципово важлива властивість для АВС, які здійснюють свою діяльність в умовах невизначеності як основного чинника, що запускає механізм є деструкції системи. Невизначеність на розвиток системи може впливати як негативно, так і позитивно:

- постійна наявність слабкої невизначеності дає змогу підтримувати певну волатильність економічних процесів і тривалий час компенсує незначну розбіжність динаміки розвитку субструктурних утворень всередині системи;

- невизначеність може як зменшувати так і збільшувати час існування тимчасових фракталів та сприяти трансформації системи, які будуть протидіяти розбіжностям динаміки;

- за наявності критичної маси розбіжностей динаміка субсистемних утворень різке зростання невизначеності прискорює деструктивні процесів системи, що в свою чергу прискорює трансформації.

В економіці за твердженням Р. Кроновера фракталом вважається сукупність окремих елементів економічної системи у формі тісно пов'язаних між собою субструктурних утворень, що тривалий час розвиваються узгоджено, без порушень рівноваги системи [6]. На думку Е.Петерса, економічна система не обов'язково поділяється на цілісну сукупність фракталів, за аналогією з цілісною сукупністю елементів, тобто деякі з них можуть не бути частиною якогось фракталу [7].

Підставою для віднесення АВС до складних є також їх різноманітність, різноплановість і велика кількість зв'язків між елементами. Відповідно до [2-7] складна система характеризується великою кількістю взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, складністю виконуваних функцій при досягненні цілей, ієрархічною структурою можливістю поділу системи на системи, наявністю управління, інтенсивних потоків інформації та розгалуженою інформаційною мережею, функціонуванням в умовах дії випадкових чинників.

Зважаючи на особливості аграрного виробництва (природні, біологічні економічні, соціальні та ін.) є всі підстави віднести АВС до великих відкритих систем, які мають просторову розосередженість, ієрархічну структуру, значні матеріальні, енергетичні, фінансові та інформаційні потоки. АВС перебувають в стані постійної взаємодії (обміну) зі своїм навколишнім середовищем у формі обміну інформацією, енергією і матеріальними потоками. Визначення відкритої системи припускає, що вона володіє запасами енергії, які не можуть бути вичерпані. На практиці ця енергія надходить від Сонця, яке можна розглядати як її нескінченне невичерпне джерело. АВС – ергатична система, тобто така, одним з елементів якої є людина або група людей. Наявність людського фактору, що є недоліком систем цього типу, водночас формує низку переваг, таких як

«розмита» логіка, еволюціонування, прийняття рішень в нестандартних ситуаціях та ряд інших. Для них характерний тісний зв'язок управлінської діяльності з автоматизованими системами управління (АСУ) різних видів, які забезпечують підготовку, розробку і реалізацію управлінських рішень. АВС є штучною системою, тобто системою створеною людиною в результаті науково-технічного прогресу і призначеною для підвищення ефективності праці, її механізації, автоматизації і кібернетизації, спрямовану на досягнення конкретної мети, вони мають певні властивості і характеристики.

Необхідно враховувати, що АВС серед штучних систем займають особливе місце через наявність специфічних зв'язків із зовнішнім середовищем (біологічна компонента), що впливає на роботу управлінської системи й організацію управління в цілому. Те, що штучні системи належать до класу керованих, означає, що вони мають систему розробки та обґрунтування цілей, формування відповідної множини альтернатив і вибору управлінських дій для їх реалізації. Підґрунтям для цих дій має бути інформація про стан системи, тенденції її розвитку, зовнішнє і внутрішнє середовище. Це дає змогу визначити АВС як активну систему. При цьому необхідно зауважити, що спорідненість аграрного виробництва і природного середовища накладає певні обмеження на активність АВС і тісно пов'язана з невизначеністю виробничих процесів та їх кінцевим результатом. Цей стан речей робить стохастичність найбільшим складним чинником для досліджень і спроб розробити необхідну систему управління.

Особливість АВС полягає у приналежності до соціально-економічних відкритих систем. Їх різноманітність пов'язана з наявністю різних організаційно-правових форм аграрних підприємств. Їх функціонування можна розглядати по-перше, як діяльність приватного підприємства, по-друге, як колективну форму організації праці, і по-третє, як найману працю. У зв'язку з цим необхідно вказати на відмінності у мотивації працівників.

За формою господарювання в аграрній сфері розрізняють державні підприємства, акціонерні товариства, кооперативи, фермерські господарства

(та їх асоціації), спільні підприємства та ряд ін. Також розрізняють багатогалузеві, глибоко спеціалізовані та вузькоспеціалізовані аграрні підприємства. Доцільною є також класифікація за обласним, районним, міжрайонним та внутрішньорайонним рівнями.

Вхід і вихід у АВС змінюються в часі безперервно і тому їх можна назвати безперервними на відміну від дискретних, в яких вхід і вихід вимірюються через часовий крок  $\Delta t$ . Також АВС можна віднести до динамічних систем, які характеризуються тим, що їх вихідні сигнали визначаються характером вхідних дій в минулому і теперішньому часі. Також об'єкт наших досліджень можна визначити як стохастичну систему, стан якої залежить не тільки від контрольованих, але й від неконтрольованих дій. АВС є системою нелінійною, тобто реакція на суму двох або більше різних дій на неї нееквівалентна сумі реакцій на кожне збурення окремо. Також вона є нестационарною, тому що її параметри змінюються в часі.

Важлива роль в АВС відводиться людині, яка і сама є системою, персоніфікованою складовою природи. Системність людини характеризується багатогранністю, виявляє себе в її діяльності та визначається алгоритмічністю, тобто розробкою плану дій у вигляді системи взаємопов'язаних заходів для досягнення запланованих цілей. У будь-якому разі діяльність людини має яскраво виражений системний характер. У ній завжди присутній аналіз ситуації, визначення рівня актуальності проблеми, постановка цілей, порівняльна оцінка різних варіантів, розробка рішення, його впровадження та одержання результатів.

Необхідно зауважити, що прості системи завжди є складовою частиною більш складних. Функції складної системи полягають у забезпеченні умов життєдіяльності своїх підсистем. Головна функція системи – виробити те чого потребує система, до складу якої вона входить. Віддаючи частину своєї енергії і запозичуючи її в інших систем вони прагнуть до максимального самозбереження. Тобто, з одного боку, системи не можуть існувати без інших

систем через встановлення між ними зв'язків для обміну ресурсами, а з іншого – вони прагнуть до самостійності та мінімізації витрат від функціонування цих зв'язків. Одним з результатів розвитку концепції системного підходу стала теорія самоорганізації, яка базується на понятті «система, що самоорганізується». Самоорганізація АВС виявляє себе у процесі організації внутрішньої системи в межах взаємодії із зовнішньою системою – споживачами, конкурентами, постачальниками, фінансово-кредитними та інституціональними установами, переробними, посередницькими торгово-збутовими організаціями та ін.

Важкопрогнозований характер наслідків і результатів дій та впливу комплексу маркетингу, який спрямований з внутрішньої системи на зовнішню, зумовлює недермінованість процесу структурування АВС. Але вектор розвитку АВС задається, на нашу думку, відповідними маркетинговими діями і тлумачиться як процес їх самоорганізації, що саме таким чином можливо запропонувати новий погляд на процеси їх формування і функціонування, забезпечуючи при цьому нові можливості організації більш ефективного процесу управління. Це дає змогу розширити межі АВС за рахунок елементів зовнішнього середовища, які можуть суттєво вплинути на процеси самоорганізації та управлінські процедури.

Зрозуміло, що АВС – це система, здатна самоорганізовуватись, є відкритою по відношенню до зовнішнього середовища, обмінюється з ним матеріальними, енергетичними та інформаційними ресурсами і чинить на нього маркетинговий вплив. Процеси, що в ній протікають, носять кооперативний характер, дії її компонентів (підсистем нижчих рівні) є взаємопов'язаними; система динамічна та знаходиться на певній відстані від стану рівноваги.

Процес самоорганізації можна розглядати, як встановлення порядку всередині системи за рахунок погоджених дій усіх підсистем у зовнішньому макросередовищі за відсутності з його сторони впливів та дій, спрямованих на впорядкування структури і поведінки АВС. При цьому мається на увазі,

що можливості дій внутрішньої системи, спрямованих на зовнішню систему, є досить обмеженими, тому потрібні додаткові ітераційні процедури погодження внутрішньої системи з параметрами модифікованого комплексу маркетингу. Визначальний характер у більшості випадків для економічних систем мають різкі революційні зміни або так звані «стрибки» або «катастрофи». Причому в теорії катастроф вважається, що стрибок може бути наслідком одних лише внутрішніх флуктуацій у системі.

При дослідженні систем, що само організуються важливе значення мають такі поняття як розвиток і зростання. Під розвитком розуміють якісну зміну структури (складу і зв'язків) системи та основних параметрів її функціонування. Зростання відображає кількісну зміну складу і числа взаємозв'язків системи та характеризується певним темпом. Теорія самоорганізації складається з теорії змін, теорії катастроф та синергетики. Теорія катастроф аналізує критичні точки потенціальної функції, тобто точки, де не тільки перша похідна функції дорівнює нулю, але рівні нулю й похідні вищого порядку, що робить можливим широке використання наочного аналізу деяких складних явищ, наприклад в економіці та соціальній сфері. Синергетика являє собою метод дослідження процесів самоорганізації систем різної природи, в яких причинні зв'язки мають нелінійний характер. При цьому синергетика продукує узагальнення, що стосуються поведінки відкритих систем, якими, зокрема, є всі економічні системи. В основу синергетичних моделей покладено процеси самоорганізації, які відображають фазові переходи в умовах відчутної невірноваженості систем за речовинно-енергетичними та інформаційними параметрами. Ми вважаємо, що у суб'єктів ринку речовинно-енергетично невірноваженість виникає в процесі виробництва і промоції товарів, які не відповідають ринковим вимогам і тій кон'юнктурній ситуації, що склалася, а інформаційна невірноваженість виявляє себе хибним варіантом комунікаційної стратегії.

Невірноваженість і циклічність що виникають під впливом зовнішнього середовища, є загальною формою існування виробничої системи.

Циклічність ринкових об'єктів виявляється, на нашу думку, в існуванні життєвих циклів суб'єктів ринкової інфраструктури. Неврівноваженість виявляється в зміні складу, структури і поведінки системи та є умовою її розвитку. Причому, згідно з принципом невірноваженості, система має постійно функціонувати, щоб зберегти умови свого існування.

Стосовно об'єктів ринкового простору така робота, зокрема, полягає, на нашу думку, в здійсненні ефективних маркетингових комунікацій із зовнішнім середовищем, що забезпечує можливість для підвищення їх впорядкованості й організованості. АВС схильні до внутрішніх флуктуацій (коливань, змін, збурень), які під впливом зовнішнього середовища можуть зростати до такого рівня, коли система не може їх компенсувати. Тобто, АВС мають особливу чутливість до впливів, узгоджену з їх внутрішніми властивостями. Виходячи з цього, структура ринкового суб'єкта повинна будуватися таким чином, щоб забезпечити зниження ймовірності посилення внутрішніх флуктуації. Для суб'єктів ринку велике значення мають внутрішні флуктуації, які через зворотні зв'язки і кумулятивний ефект можуть спричинити катастрофічні наслідки. З іншого боку, якщо флуктуацій у вигляді керуючих впливів виявиться недостатньо, то система відповість виникненням сильних тенденцій повернення до попереднього стану, структури або поведінки. Якщо ж флуктуації будуть дуже сильними, виробнича система може зруйнуватися. Ще одна альтернатива полягає у формуванні нової структури АВС, а також у зміні її стану або поведінки.

## **1.2 Соціально-економічні інститути розвитку кооперації**

З кінця XIX ст. в різних країнах світу почала поширюватись та набувати популярність концепція кооперації, яку за своїм змістом можна розглядати як економічне явище сутність якого полягає в економічних взаємовідносинах між партнерами в плані співробітництва з тим, щоб досягти спільної мети за менших питомих витрат ресурсів на основі взаємної вигоди для всіх



учасників. Кооперація стала потужною складовою та перспективним напрямом економічного розвитку багатьох країн світу, особливо Німеччини, Швеції, Данії, Норвегії, Нідерландів, Японії, в яких майже 100% сільського населення є членами кооперативів. Значного розповсюдження кооперація досягла в країнах Європи, де кооперативні організації тридцяти п'яти країн є учасниками Міжнародного кооперативного альянсу. У країнах Європи через систему сільськогосподарських кооперативів реалізується до 80% продукції фермерів і забезпечується більше половини постачання засобів виробництва для сільського господарства [8, с. 57].

У Резолюції ООН від 11 лютого 2010 р. № 64/136 «Кооперативи у процесі соціального розвитку» [9] Генеральна Асамблея визнала розвиток кооперативів, як важливий фактор соціально-економічного розвитку та викорінення бідності. Діяльність кооперативних підприємств відбувається у певному інституціональному середовищі, яке визначається як сукупність основоположних соціальних, політичних, юридичних, економічних правил у рамках людської поведінки. Саме інституціональний підхід до розвитку кооперації знаходиться наразі в центрі уваги сучасних дослідників і потребує докладного аналізу.

В ХХ ст. теоретичні та методичні засади кооперації було широко розкрито в працях Х. Мюнхнера, П. Норта, Дж. Р. Хікса. С. Марконе, Н. Нельсона, Дж.Дж. Холіока. Серйозне дослідження з питання кооперативних принципів провів у період 1990-1992 рр. Е. Бек, який підготував доповідь ХХХ конгресу МКА в Токіо (жовтень 1992 р.) з теми: «Кооперативні цінності у світі, що змінюється» [10, 278 с.]. Ця доповідь, на зміст якої вплинуло дослідження, проведене О. Лейдлоу «Кооперативи у 2000 р.» [11], а також монографія В. Уоткінса «Кооперативні принципи сьогодні і завтра» [12], лягли в основу прийнятої на ХХХІ конгресі МКА в Манчестері (вересень 1995 р.) Декларації про кооперативну ідентичність [13].

На території пострадянського простору питанням розвитку сільськогосподарської кооперації в аграрному секторі національної

економіки присвятили наукові праці В. Зіновчук, Л. Молдаван, О. Могильний, Ю. Ушкаренко та ін.

Теоретико-методологічну основу інституціоналізму складають роботи Т. Веблена [14], Р. Коуза [15], Д. Норта [16] та ін., в яких інститути визначаються як «правила гри», що являють собою неформальні обмеження на взаємодію людей (табу, звички, традиції, кодекси поведінки) і формальні норми (конституції, закони, права власності) [17]. О. Уильямсон розглядає інститути в якості механізму управління контрактними відносинами, що робить об'єктом інституціонального аналізу окремі трансакції [15].

До економічних і соціальних інститутів традиційно відносять інститути власності і контрактних відносин (включаючи трудові відносини), заробітна плата і соціальне забезпечення. Їх роль полягає у виконанні регулятивних функцій суб'єктів господарювання і трудових відносин, пов'язаних з організацією та управлінням процесами життєдіяльності, матеріального і соціального відтворення. Інститути у своїй сукупності утворюють інституціональну структуру суспільства та економіки [15]. Вони задають структуру спонукальних мотивів людської взаємодії в різних сферах життєдіяльності і впливають на функціонування соціально-економічних систем. Як зазначає Д. Норт, інститути створюють базові структури, за допомогою яких люди протягом всієї історії домоглися порядку і таким чином знизили ступінь своєї невпевненості [16]. Кооперативи створюються з певною метою внаслідок можливостей, породжених існуючою сукупністю обмежень, і під час спроб досягти своїх цілей стають головними рушіями інституційної зміни [17]. Інститути за своєю природою неоднорідні. Існують інститути системоутворюючі, що визначають тип економічного порядку і інститути, що утворюють ту чи іншу систему [18].

Для вивчення соціально-економічної інституційної системи сучасної кооперації застосуємо структурно-функціональний підхід. Згідно структурного аспекту нам необхідно з'ясувати складові системоутворюючих інститутів, якими є економічні та соціальні інститути (рис. 1.1).

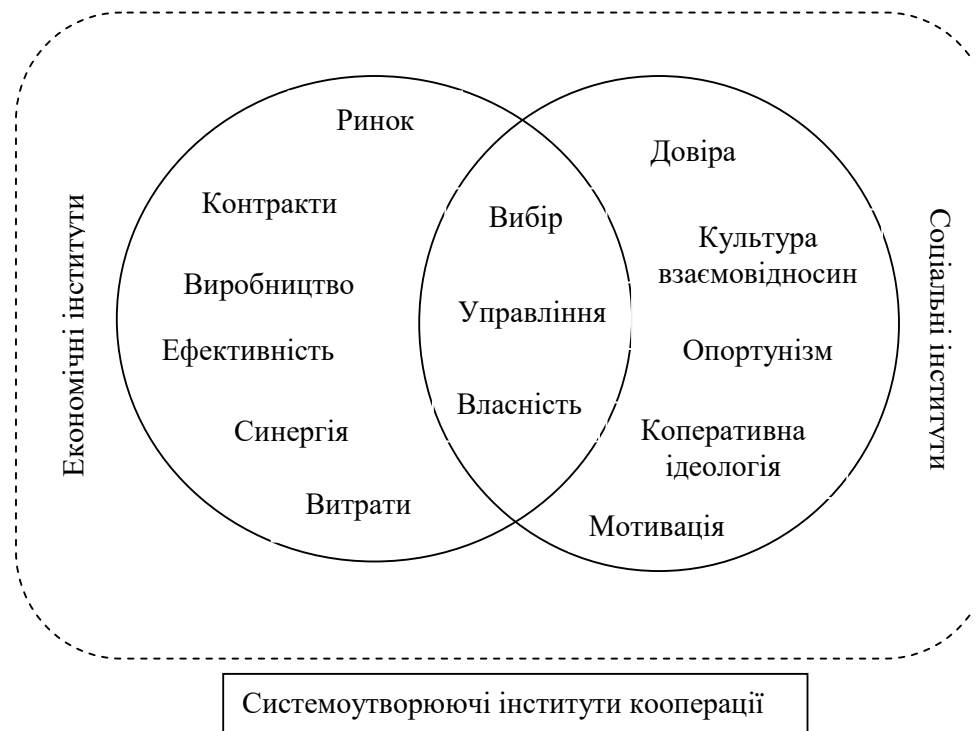


Рис.1.1 Системоутворюючі соціально-економічні інститути кооперації

Джерело: власна розробка авторів

Серед соціально-економічних інститутів кооперації значне місце посідають інститути витрат, ефективності, кооперативної ідеології. Інституції впливають на функціонування кооперації через дію на витрати обміну та виробництва. Разом із технологією вони визначають трансакційні та трансформаційні (виробничі) витрати, що становлять сукупні витрати. Тому необхідно визначити, яким чином існування інституцій виявляється у функціях витрат у кооперації.

Особливої уваги при оцінці витрат, що виникають в результаті кооперації заслуговують трансакційні витрати. Трансакційні витрати – це цінність ресурсів, що витрачаються на здійснення трансакцій [15]. Їх поділяють на: витрати з пошуку інформації, ведення переговорів, виміру, специфікації і захисту прав власності, опортуністичної поведінки, політизації. Їх поділ на види обумовлений різними факторами. Існування витрат з пошуку інформації обумовлено обмеженим характером інформації, якою володіє індивід. Такого роду витрати складаються з витрат часу й

інших обмежених ресурсів, необхідних для знаходження кращих з можливих альтернатив.

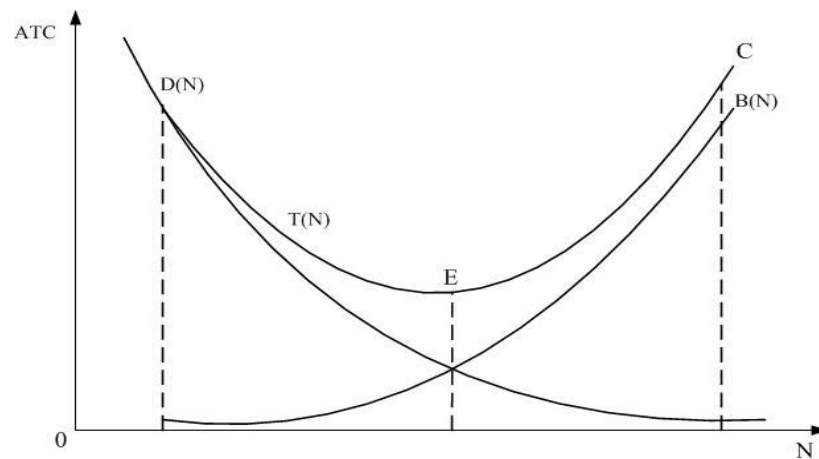
Для акціонерної, приватної і кооперативної форми власності витрати пошуку інформації будуть знаходитися на рівні дещо нижче середнього, для інших форм власності вони будуть середніми, що пов'язано з зв'язком між власністю та наявності агентських відносин.

Витрати ведення переговорів виникають через відсутність у економічних суб'єктів всієї повноти інформації. Це витрати на ведення переговорів про умови обміну, про вибір форми угоди. Чим більша кількість людей бере участь в управлінні підприємством, тим ймовірно, вище витрати ведення переговорів. Тому в кооперативах і підприємствах (приватних і акціонерних), де працівники беруть безпосередню участь в управлінні, ці витрати будуть вище середніх.

Витрати виміру – це витрати, необхідні для вимірювання якості товарів і послуг, з приводу яких здійснюється угода [19].

Одним з головних засобів економії на витратах специфікації та захисту прав власності є ідеологія, яка дозволяє більш ефективно, ніж формальні інститути, забезпечити захист прав власності. З іншого боку, витрати на підтримування в суспільстві такої ідеології треба також віднести до такого роду витрат. Не дивлячись на те, що витрати специфікації та захисту прав власності характерні, насамперед, для всього суспільства цілком, не вільні від цих витрат і його специфічні інститути, у тому числі й інститути кооперативної власності [15].

Для аналізу цього виду трансакційних витрат необхідно відділити витрати специфікації від витрат захисту прав власності. Якщо другі пов'язані з кількістю власників зворотно пропорційною залежністю (тобто, чим більше власників, тим менше трансакційних витрат забезпечення безпеки власності від зовнішніх зазіхань) [20, с. 236], то для перших, у загальному випадку, спостерігається пряма залежність між цими витратами і кількістю власників. Графічне підтвердження наведено на рис. 1.2.



Примітка: ATC – середні трансакційні витрати специфікації і захисту прав власності в розрахунку на одну людину; N – кількість людей в групі

Рис. 1.2. Витрати специфікації і витрати захисту прав власності

Джерело: розробка авторів на основі [14].

На рис. 1.2. крива  $D(N)$  – питомі витрати забезпечення безпеки прав власності від зовнішніх зазіхань, а крива  $B(N)$  – питомі витрати специфікації прав власності (форма і кут нахилу обох кривих довільні: неможливо сказати нічого конкретного ні про першу, ні про другу криву). Точка A на кривій  $T(N)$  ( $T=B(N)+D(N)$ ) показує випадок приватної власності, точка C – випадок державної і точка E – комунальної власності.

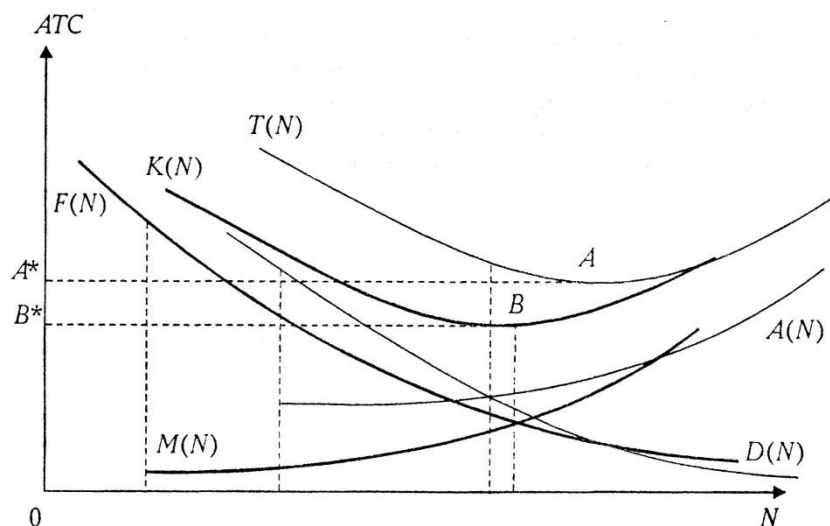
В основі опортуністичної поведінки лежить неспівпадіння економічних інтересів, зумовлене обмеженістю ресурсів, невизначеністю і, як наслідок, недосконалою специфікованістю умов контракту. Опортунізм, згідно з О. Уїльямсоном, означає «... надання неповної або перекрученої інформації, особливо коли мова йде про навмисний обман, введення в оману, перекручення та приховування істини чи інших методах заплутування партнера. Він лежить в основі дійсної чи уявної інформаційної асиметрії, яка ускладнює проблеми економічної організації» [15, с. 98].

Під терміном витрат політизації розуміють трансакційні витрати, які виникають в організації і пов'язані з характером прийняття рішень усередині

організації. Якщо добровільний характер укладеної на ринку угоди дає гарантію ефективності прийняття рішень, то відсутність такої добровільності у середині організації приводить до додаткових витрат.

Витрати колективного прийняття рішень прямо пропорційні числу людей, які беруть участь у процесі прийняття рішень. Ймовірно, що мінімальними ці витрати будуть за приватної форми власності, а максимальними – за державної, кооперативної, а також акціонерної за участю робітників в управлінні фірмою.

На рис. 1.3 крива  $D(N)$  відображає сумарні зміни трансакційних витрат пошуку інформації, витрати виміру та захисту прав власності, а також постійних трансформаційних витрат.



Примітка: ATC – питомі витрати; N – кількість людей в групі

Рис. 1.3. Витрати та кооперативна ідеологія

Джерело: дослідження авторів.

Крива  $A(N)$  – сума трансакційних витрат специфікації прав власності, опортуністичної поведінки, колективного прийняття рішень та витрат впливу. Відповідно, як і на рис. 2  $T(N) = A(N) + D(N)$ . Крива  $K(N) = F(N) + M(N)$  – аналог кривої  $T(N)$  для кооперативів. Як було показано, кооперативна ідеологія дозволяє кооперативам мати більш низький рівень витрат (насамперед трансакційних), порівняно з іншими підприємствами,

насамперед комунальної власності. Тобто  $A^*-B^*$  – та різниця у витратах, яку забезпечує кооперативна ідеологія.

Йдеться про найбільш загальний випадок: окрім факторів, що розглядаються – форми власності та розмірів кооперативів – на рівень витрат та економічну ефективність впливає маса інших факторів, зокрема екзогенних (наприклад, бездарне керівництво тощо). Крім зниження витрат кооперативи можуть отримувати конкретні переваги з іншого джерела – за рахунок збільшення прибутків. У кооператора набагато більше, ніж у звичайного найманого працівника, підстав думати не тільки про себе, а й про весь кооператив. Члену кооперативу простіше реалізовувати свій творчий потенціал, ніж найманому працівнику, оскільки перший у цьому більш зацікавлений.

Кооперативна ідеологія слугує джерелом ще одного специфічного ресурсу – особливої, підвищеної мотивації, творчого відношення до праці. Однак роль фактора збільшення прибутків уявляється значно меншою порівняно зі зниженням витрат. По-перше, навіть значне збільшення мотивації тільки у виняткових випадках може дати перевагу у конкретній боротьбі. У сучасних умовах специфічним ключовим ресурсом стали знання, інформація, які неможливо замінити ніякою мотивацією. По-друге, людям, які володіють деякими специфічними ресурсами (тими же знаннями), важче об'єднатися у кооператив, ніж людям, які ресурсами не володіють.

Відповідно до висновків, зроблених О. Уільямсоном [15, с. 233-261], економічно найбільш ефективним є розподіл прав управління корпорацією серед власників різних активів, які приносять їй прибуток, пропорційно їхній специфічності. Екстраполюючи цей висновок на кооперативне підприємство, можна констатувати, що всі члени кооперативу є власниками високоспецифічного активу кооперативна ідеологія, що дозволяє їм домагатись у багатьох випадках значної економії на трансакційних витратах.. Тому наявність у кооперативів специфічного активу кооперативна ідеологія з точки зору економічної ефективності в багатьох випадках виправдовує

наявність у них економічної влади [15]. Отже, кооперативна форма організації є виправданою в тих випадках, коли питома специфічність активу кооперативна ідеологія вища питомої специфічності всіх активів, якими кооператори володіють індивідуально.

Основна перевага та мотив кооперації полягає у прагненні отримати додатковий або так званий синергетичний ефект від взаємодії учасників. Синергетичний ефект пов'язаний зокрема з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї [17]. Синергетичний ефект настає в результаті самоорганізації складних систем. Такою системою є ринкова система, яка характеризується дуже складними відносинами всіх суб'єктів ринку. Однією із форм таких відносин виступає кооперація. Вивчення кооперативної системи взаємодії дозволяє зробити висновок про його багатоаспектність. Кооперативна система взаємодії – це системи взаємної підтримки ринкових елементів у ланцюгу їхніх взаємовідносин. Можна виділити такі основні елементи кооперативної системи взаємодії: підприємство інтегратор, постачальники матеріальних ресурсів, конкуренти, посередники, споживачі. Структуру кооперативної системи взаємодії можна розглядати на рівні окремих систем, а саме: система взаємодії кооперативного підприємства з постачальниками, з посередниками, зі споживачами, з конкурентами та ін.

Згідно з методологією синергетики можна вважати, що у кооперативній системі взаємодії повинен утворюватися синергетичний ефект. При розгляді синергетичного ефекту кооперативної взаємодії необхідно звернути увагу на економічні відносини між партнерами на засадах взаємної вигоди.

Блага, що дає кооператорам членство в кооперативі, виробляються сумісними зусиллями, тобто благо, яке приносить своїм членам кооператив, – це в будь-якому випадку сумісно надане благо. Кооперація у синергетиці «означає колективну поведінку елементів системи когерентної, узгодженої взаємодії» [17, с. 31]. Спробуємо це довести. Нехай  $S_g$  – розмір групи;  $T$  –



обсяг сумісно наданого блага для індивіду;  $Vg$  – цінність блага для групи;  $Vi$  – цінність блага для індивіда;  $Fi = Vi/Vg$  – частина загальної вигоди, яка дістається індивіду;  $C$  – витрати по отриманню одиниці блага;  $Ai$  – переваги індивіда від отримання будь-якої кількості блага. Тоді  $Ai = Vi - C$ . Ця індивідуальна вигода буде змінюватися залежно від  $T$ , а свого максимуму вона досягне при  $\frac{\partial Ai}{\partial T} = \frac{\partial Vi}{\partial T} - \frac{\partial C}{\partial T} = 0$ . Оскільки  $Vi = Fi \cdot Sg \cdot T$ , причому  $Fi$  і

$Sg$  у кожний конкретний момент часу визнаються постійними, то  $\frac{\partial(Fi \cdot Sg \cdot T)}{\partial T} - \frac{\partial C}{\partial T} = 0$  і  $FiSg - \frac{\partial C}{\partial T} = 0$ .

Це визначає кількість колективного блага, яке придбав би самостійно діючий індивід. Оскільки  $\frac{\partial Ai}{\partial T} = \frac{\partial Vi}{\partial T} - \frac{\partial C}{\partial T} = 0$  і  $\frac{\partial Vi}{\partial T} = Fi \left( \frac{\partial Vg}{\partial T} \right)$ , то  $Fi \left( \frac{\partial Vg}{\partial T} \right) - \frac{\partial C}{\partial T} = 0$  і  $Fi \left( \frac{\partial Vg}{\partial T} \right) = \frac{\partial C}{\partial T}$ , тобто приріст доходу групи ( $dVg/dT$ ) повинен перевищити витрати на стільки, на скільки дохід групи перевищить дохід одного індивіда ( $1/Fi = Vg/Vi$ ).

Отже, колективне благо буде забезпечено, якщо витрати по його отриманню (в оптимальній для кожного індивіда точці) настільки малі порівняно з загальною вигодою для групи, що загальна вигода перевищує загальні витрати настільки, наскільки вона перевищує вигоду окремого індивіда.

Таким чином, стратегічним напрямом розвитку агропромислового виробництва, як для західних, так і для східних країн Європи є розвиток кооперації. Кооперація являє собою певний вид партнерських взаємовідносин суб'єктів господарювання з метою отримання більшого економічного ефекту, передусім від зменшення рівня питомих витрат та синергізму спільної діяльності. Взаємовідносини на основі кооперації відбуваються в певному інституційному середовищі. Інституціональними імперативами кооперативного розвитку є ряд економічних та соціальних інституцій. Дослідження підтвердило, що особливого значення при

кооперації набувають інститути витрат, кооперативної ідеології та ефективності на основі синергії.

### **1.3 Особливості формування системи кооперативних відносин**

Актуальним на сьогоднішній день є питання прийняття організаційно-економічних рішень стосовно розвитку взаємовідносин господарюючих суб'єктів. Важливе значення в цьому плані, в першу чергу, має заохочення до кооперування товаровиробників. Кооперація, як особлива форма соціально-економічної діяльності визначає не лише форму господарювання, а й спосіб виживання товаровиробників в жорстких економічних та політичних умовах сьогодення. У сучасному розумінні кооперація становить сукупність організаційно оформлених добровільних об'єднань взаємодопомоги громадян та юридичних осіб для досягнення загальних цілей у різних галузях економічної діяльності [21, с. 331]. Л. Молдаван відзначає ряд факторів, які спонукають до розвитку кооперації: недоступність ринку, диспаритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію, засилля в агробізнесі різного роду посередницьких структур, гостра необхідність сільськогосподарських підприємств у дешевому кредиті [22].

Питанням теоретичного та практичного характеру діяльності розвитку кооперації присвячені праці багатьох відомих вчених-економістів: В. Гончаренко [23], Ф. Горбоноса [24], В. Зіновчука [25], Л. Молдован [22] та інших. На думку Н. Гибнера кооперація – спільна робота, співпраця, система нових самостійних угруповань людей, організованих ними для організації спільної роботи в галузях виробництва і обміну цінностей при умові оплати прибутком не вкладеного у справу капіталу, а особистої роботи кожного учасника, надаючи капіталу лише справедливий процент, зумовлений грошовим ринком [21]. Оригінальною була думка ще одного відомого діяча, теоретика кооперації Н. Нельсона, який зазначав, що місія кооперації – зробити моральними людей і економічні відносини [21, с. 4]. З цього визначення випливає, що кооперація, як нове суспільне явище, з

найперших кроків свого існування орієнтувалася не тільки на підвищення матеріального добробуту своїх членів, а й на формування духовного благополуччя. Із точки зору Ф. Горбоноса, кооперацію за своїм змістом слід розглядати як економічне явище, сутність якого полягає в економічних взаємовідносинах між партнерами в плані співробітництва з тим, щоб досягти спільної мети за менших питомих затрат ресурсів на основі взаємної вигоди для всіх учасників кооперації [24]. На нашу думку, кооперацію необхідно розглядати як процес, що передбачає узгодженість спільних дій людей з метою вирішення певних проблем, і як сукупність кооперативів. Проте, відсутність у вітчизняній економічній науці ґрунтовних розробок щодо формування системи кооперативних відносин зумовила необхідність дослідження цього питання.

Організаційною формою кооперації є кооператив [24, с. 82], як одна з форм співпраці. Згідно із визначенням на міжнародному рівні визначенням, кооператив – це група осіб, які добровільно об'єдналися, щоб задовольнити спільні економічні, соціальні та культурні потреби і прагнення з допомогою підприємств, що перебуває у їхній власності та під демократичним управлінням і контролем [21]. Аналізуючи визначення кооперативу різних авторів, необхідно зосередити увагу на характеристиках, що дають можливість скласти уявлення про особливості цієї форми діяльності. На думку В. Гончаренко, кооператив – це відкрите об'єднання осіб з метою самозабезпечення необхідними послугами, яке здійснює господарську діяльність на неприбуткових засадах від імені та в інтересах своїх членів, що є його власниками-користувачами [23]. В цьому визначенні відображено соціально-економічний зміст кооперативу, а також наголошено на визначальній його особливості – неприбутковому характері діяльності.

В. Зіновчук кооперативом називає підприємство корпоративного типу, створене шляхом добровільного об'єднання матеріальних внесків і зусиль сільськогосподарських товаровиробників, організації демократичного управління і поділу ризику та доходів відповідно до участі в господарській

діяльності цього підприємств. Таким чином, визначається соціально-економічна природа кооперативу, відображаючи його найважливіші базові принципи [25].

Тому, можна констатувати велике розмаїття у підходах щодо оцінки відмінних особливостей кооперативних організацій: добровільність членства і демократичність управління; особливість розподілу результатів господарської діяльності й другорядна роль капіталу; відкритість кооперативних організацій; особиста участь в управлінні та господарській діяльності; соціальні цілі, які прагнуть вирішити кооперативи; розглядають кооперативи як організації взаємодопомоги та ін.

У свою чергу, кооперативна система є сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних носіїв кооперативних відносин, які діють як єдине ціле. Системою може бути підприємство, об'єднання підприємств або інше організаційне кооперативне утворення будь-якого рівня. Кооперативи, які діють в Україні, представлено на рис. 1.4.

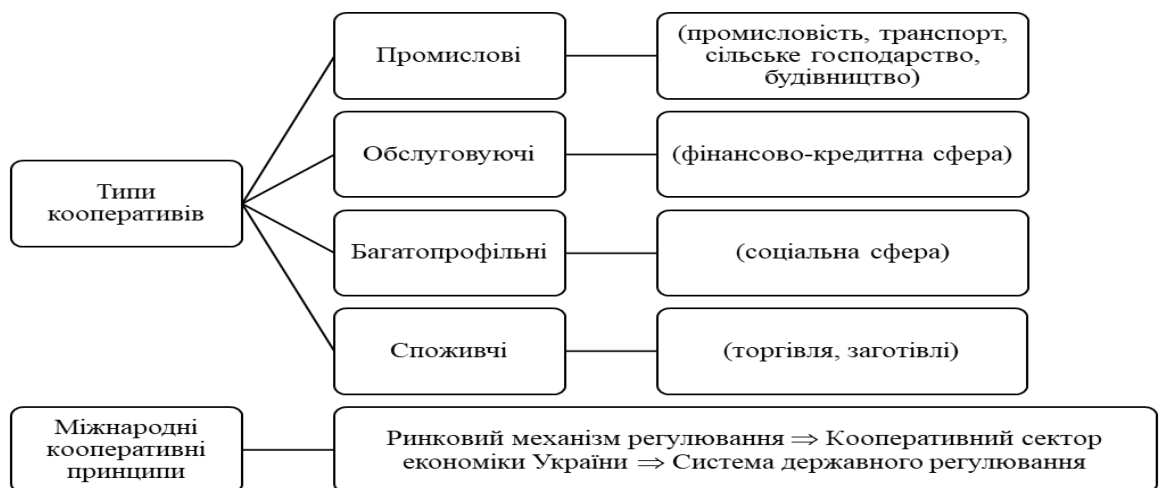


Рис. 1.4. Типи кооперативів в Україні

Джерело: власні дослідження.

В кооперативі формуються і розвиваються відносини на загальноприйнятих кооперативних принципах [24, с. 82], під якими

розуміють певні ідеї, за допомогою яких кооперативи виконують свою місію.

Основні з цих правил представлені на рис. 1.5.

Економічні принципи	Організаційні принципи	Соціальні принципи
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Члени кооперативу мають спільні економічні інтереси, а кооператив – неприбуткову економічну природу</li> <li>• Члени кооперативу є одночасно його власниками і клієнтами</li> <li>• Кооператив надає послуги своїм членам з метою скорочення витрат та/або підвищення дохідності їхніх приватних господарств</li> <li>• Справедливе пропорційне фінансування членами діяльності кооперативу</li> <li>• Капітал кооперативу складаються з дольової (пайової) та неподільної (колективної) частин</li> <li>• Винагорода вкладеного капіталу обмежується</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Членство в кооперативі є добровільним та особистим</li> <li>• Членство в кооперативі є відкритим</li> <li>• Демократичне управління і контроль в кооперативі за принципом «один член – один голос»</li> <li>• Рівні права членів в користуванні послугами та управлінні</li> <li>• Діяльність членів виборних органів управління та контролю на громадських засадах</li> <li>• Відповідальність членів за розвиток кооперативу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення системи самопомоги населення, яка базується на взаємодопомозі</li> <li>• Альтруїзм членів, що базується на солідарності соціальних груп</li> <li>• Просвітня робота серед членів та населення стосовно принципів демократії і кооперації</li> <li>• Турбота про громаду, з якою пов'язані члени кооперативу</li> <li>• Співпраця з іншими кооперативами з метою розвитку системи взаємодопомоги</li> <li>• Дотримання політичного нейтралітету</li> </ul>

Рис. 1.5. Основні принципи діяльності кооперативів

Джерело: власні дослідження.

Кооператив, на перший погляд, мало чим відрізняється від інших господарських організацій. Проте кооперативні організації мають принципово іншу, неприбуткову природу [23, с. 54]. Підприємства всіх форм виходять на ринки праці, капіталу, управлінських послуг і повинні забезпечувати однакову заробітну плату, відсоток і управлінську винагороду. Схожими є також багато виробничих процесів, наприклад: пакування, сортування, транспортування, переробка, кредитна діяльність, рекламування і ціноутворення. Підприємства усіх форм ставлять своєю метою підвищення ефективності й економічне функціонування. Вони перебувають під дією тих самих загальноекономічних факторів – рівня зайнятості або безробіття, розширення або звуження кредитного ринку, інфляції або падіння цін, податків, змін у споживанні [25, с. 15].

Кооператив – самоокупна організація, яка діє в інтересах відповідної групи осіб. Подібно підприємницьким товариствам, кооперативи широко

використовують в усіх цивілізованих країнах найману працю, особисті грошові вклади, кредити й інші джерела фінансування.

Усі ці обставини вказують на те, що організаційні форми діяльності кооперативів і підприємницького товариства майже повністю співпадають, у зв'язку з чим тільки на підставі порівняння загальних ознак не можна визначити, яке об'єднання фізичних осіб слід зараховувати до категорії кооперативу, а яке віднести до звичайного підприємницького товариства. Принципова відмінність кооперативів від інших підприємств полягає не в зовнішніх ознаках, а в його внутрішній природі. Якщо зовнішній стан кооперативу складається залежно від ринкових умов діяльності й реально існуючої конкуренції, то внутрішня природа визначається колективними стосунками між його членами.

Таким чином, зазначимо, що звичайне підприємницьке товариство існує тільки з метою отримання прибутку. Воно намагається якомога більше розширювати свої капіталовкладення й оборотні кошти. Залучення капіталу кооперативом становить не мету його діяльності, а засіб досягнення відповідної мети. У протилежність звичайним підприємницьким товариствам, кооперативи за своїм економічним змістом не можуть бути націлені на отримання максимального прибутку відповідно вкладеному капіталу. Їх специфічною ціллю є здійснення економічних інтересів членів.

Кооперативи, що спрощують умови життя українського села, називають третім сектором національної економіки. Загалом у світі існує майже 700 млн. кооперативів. В Європейському союзі налічується близько 250 тис. кооперативів. Країнами з найбільшими частками кооперативів у сільськогосподарському виробництві є Нідерланди (88%), Фінляндія (79%), Італія (56%) та Франція (50%) [26]. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК) в Україні в 2018 р. склала 1073 одиниць. За період 2013-2018 рр. їх кількість зросла на 156 одиниць (рис. 1.6). Стосовно виробничих кооперативів (СВК), то за період з 2013-2018 рр.

їх кількість скоротилася на 153 одиниці.

Потенціал України щодо розвитку кооперації у сільськогосподарській сфері достатньо великий. Проте, на сьогоднішній день в Україні існує низка проблем, що гальмують розвиток функціонування кооперативів. Однією з них, як зауважують експерти, є нерівномірність існуючих кооперативів та реально працюючих з них.

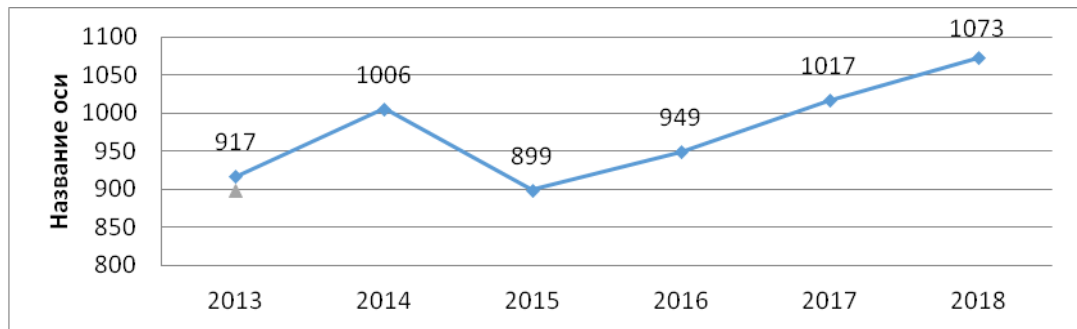


Рис. 1.6. Динаміка зміни кількості обслуговуючих кооперативів в Україні за 2013-2018 рр.

Джерело: складено автором за даними [26].

На рис. 1.7 можна побачити співвідношення зареєстрованих та діючих кооперативів на території України.

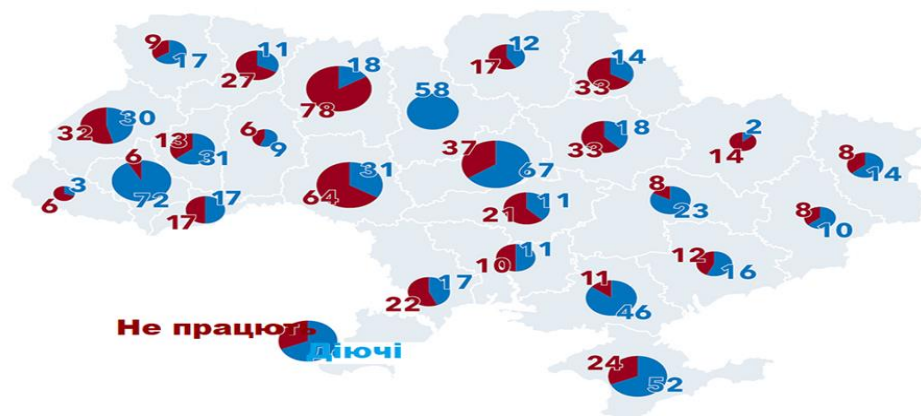


Рис. 1.7. Кількість зареєстрованих та діючих кооперативів в Україні

Джерело: складено автором за даними [26].

Найбільше працюючих кооперативів налічується в Івано-Франківській (72), Черкаській (67), Київській (58), Херсонській (46) та Тернопільській (31) областях. На останніх місцях з великою різницею між зареєстрованими та реально працюючими кооперативами – Рівненська (27 проти 38 відповідно), Сумська (33 проти 47), а також Вінницька і Закарпатська області, в яких не

діють по 67% зареєстрованих кооперативів [26].

Серед обслуговуючих кооперативів на сьогоднішній день найбільш поширеними є молочарські –186 (+44), обробітку землі та збирання врожаю – 162 (+16). На достатньому рівні знаходяться плодоовочеві – 113 (+34), зернові – 41 (+1) та кооперативи з надання інших послуг – 198 (+46). У порівнянні з 2018 р. у 2019 р. погіршився показник м'ясних кооперативів – 35 (-16) [26]. Існує багато проблем, які стримують подальший розвиток сільськогосподарської кооперації: відсутність локального розміщення дрібнотоварних виробників однорідних видів продукції; відсутність розуміння суті сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, що бере свій початок із часів колективізації сільського господарства; відсутність достатнього фінансового забезпечення для створення належної матеріально-технічної бази. До того ж, на регіональному рівні відсутні дієві програми підтримки новостворених та наявних кооперативів [27].

Кооперативний сектор економіки, який являє собою сукупність реально існуючих організацій і створених ними підприємств, що мають загальними ознаками кооперативну форму власності, принципи й цінності міжнародного кооперативного руху, виконує ряд властивих лише йому функцій, регулюючих ринкові стосунки, згладжуючи негативні наслідки гри ринкових сил, активізує бюрократичну державну машину для вирішення соціально-економічних проблем [28, с. 58].

Головна мета розвитку кооперативного сектора полягає в реалізації можливостей кооперації та використанні її потенціалу для економічного зростання та соціальної орієнтації багатоукладної економіки України. Соціально-економічні умови дозволяють розвивати різні види кооперації в Україні. Безумовно, лідируюче становище належить кооперативам в аграрній сфері, що зумовлено: 1) наявністю дрібнотоварних виробників; 2) спроможністю кооперативів забезпечити оптимальність організаційних, економічних і технологічних параметрів сільськогосподарського



виробництва; 3) можливістю кооперативу розвивати економічні зв'язки, забезпечити гарантії соціального захисту й соціальної підтримки селян [21].

Іншим пріоритетним напрямом розвитку складової кооперативного сектора слід вважати споживчу кооперацію, в якій тісно переплетені економічні й соціальні інтереси людей та кооперація вирішує ряд державних функцій із соціального захисту населення. Значна роль серед кооперативів (15%) належить саме споживчій кооперації, а в деяких державах вона вище: 30% у Данії, 27% у Норвегії [28, с. 196]. Важливим напрямом функціонування кооперативного сектора є розвиток кредитної кооперації, що дозволить: забезпечити село кредитними ресурсами, підвищити фінансову стійкість та рівень платоспроможності фермерів, підвищити зайнятість у сільській місцевості та привабливість аграрного сектора як об'єкта інвестування. Значні перспективи в Україні мають кооперативи у сфері соціальних, побутових, культурних послуг. Пріоритетний розвиток кооперації у сфері послуг зумовлений тим, що в ринковому середовищі ця сфера суттєво розширюється, зростає попит на послуги: крім того, створення кооперативів не пов'язано з великими витратами. Досвід зарубіжних країн вказує на можливість і доцільність кооперування багатьох видів послуг [29, с. 215].

Одним з напрямів інтеграції господарської діяльності кооперативів різних видів є створення кооперативами спільних підприємств у різних сферах. Створення виробничих і збутових кооперативів сумісне зі споживчими кооперативами підприємств у сфері виробництва, зберігання, переробки й реалізації сільськогосподарської продукції дозволить згладити природні суперечності, які виникають між продавцями і покупцями, тому що всі вони будуть зацікавлені в ефективності створених підприємств. Сільськогосподарські виробничі й обслуговуючі кооперативи можуть на договірній основі брати участь у формуванні товарних і сировинних ресурсів споживчих товариств. При необхідності здійснити страхові послуги, послуги

з переробки виробленої сільськогосподарськими кооперативами продукції користуються споживчою кооперацією [21]. Сільськогосподарські товаровиробники мають можливість створювати різні кооперативні об'єднання, як то: виробничі, обслуговуючі, кредитні кооперативи та їх союзи. Схема створення такого союзу кооперативів представлена на рис. 1.8. Вважаємо, що у майбутньому на основі різних видів кооперативів сформується регіональний сектор кооперативної економіки. Об'єднання в кооперативний сектор повинно відбуватися двома шляхами: внутрішня системна інтеграція кооперативних утворень і створення загальнонаціонального кооперативного сектора економіки.

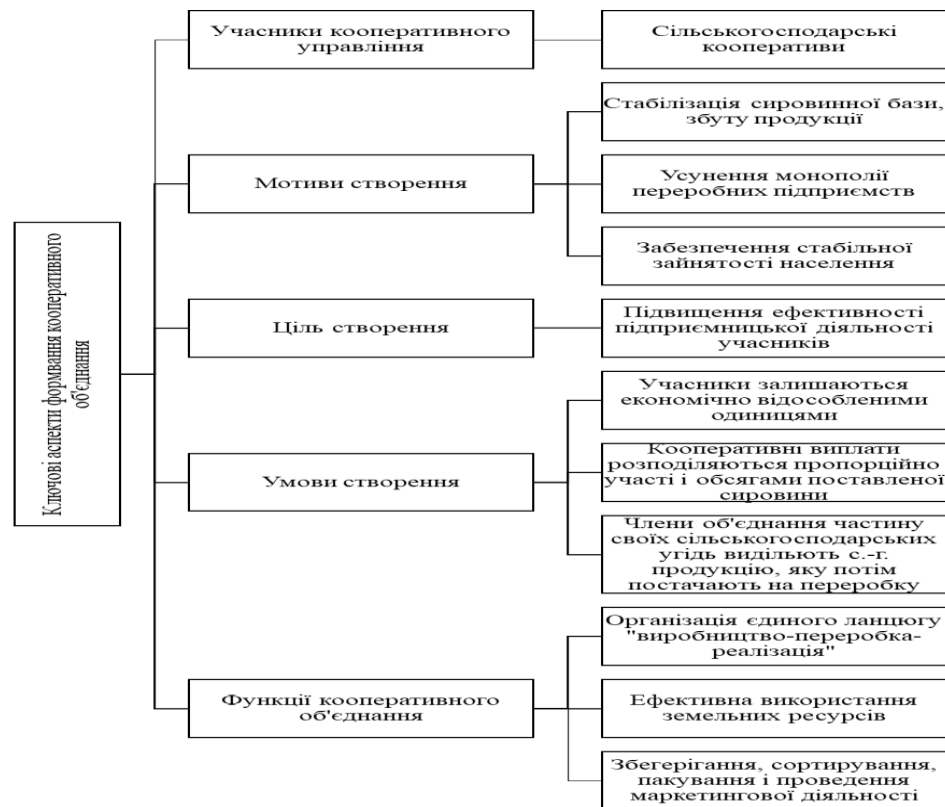


Рис. 1.8. Схема створення кооперативного союзу

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, масштаби формування кооперативного сектора залежать від розвитку системи кооперативів, головним чином наступних видів: сільськогосподарських, споживчих, кредитних і соціального обслуговування. Стратегічний розвиток кооперативного сектора національної економіки

повинен базуватися на науково обґрунтованих підходах і бути реалізованим еволюційно, комплексно й узгоджено з іншими секторами багатуокладної економіки. Кооперативні форми господарювання значною мірою відповідають інтересам селян, котрі є водночас і власниками, і господарями, і працівниками підприємства, забезпечують максимальне задоволення їх інтересів, високий рівень ефективності використання приватної власності кожного. В Україні поступово спостерігається тенденція до збільшення чисельності сільськогосподарських кооперативів та розширення площі сільськогосподарських угідь.

#### **1.4. Переваги кооперативної взаємодії підприємств при виробництві та експорті органічної продукції**

Виробництво органічної сільськогосподарської продукції та реалізація її шляхом експорту одна з найбільш перспективних ніш, яку б могла зайняти Україна на світовому ринку, враховуючи наявні природні і земельні ресурси. Проте досить вагомим фактором, що стримує розвиток органічного виробництва в Україні, є вартість сертифікацій та витрати, що несуть господарства в період переходу від традиційного до органічного виробництва, що може сягати більше 3 років в умовах відсутності підтримки з боку держави. Крім того ваговою перешкодою є не відпрацьованість ланцюгу збуту органічної продукції та необхідність формувати великі партії продукції для експорту. Напрямок подолання цих проблем може стати кооперація виробників органічної продукції. Незважаючи на те, що різні аспекти пов'язані з виробництвом в Україні органічної продукції досить широко розкриваються в працях вітчизняних дослідників, проте питанню кооперації в органічній сфері приділено недостатньо уваги.

В науковій літературі поряд з поняттям «органічне виробництво» часто застосовують словосполучення «екологічне виробництво» або «біологічне»,

які використовують як синоніми. Постанова Ради (ЄС) № 834/2007 від 28 червня 2007 року, яка є основним нормативно-правовим актом Європейського Союзу, що регулює відносини у сфері органічного виробництва і маркування органічних продуктів, визначено, що органічне виробництво – це цілісна система господарювання та виробництва харчових продуктів, яка поєднує в собі найкращі практики з огляду на збереження довкілля, рівень біологічного розмаїття, збереження природних ресурсів, застосування високих стандартів належного утримання (добробуту) тварин та метод виробництва, який відповідає певним вимогам до продуктів, виготовлених з використанням речовин і процесів природного походження [31]. Разом з тим Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» від 03.09.2013 року № 425-VII при визначенні поняття «виробництво органічної продукції» концентрує увагу на технології виробництва для отримання натурального (екологічно чистого) продукту.

На сьогоднішній день виробництвом органічної продукції займаються 172 країни світу. Ринки органічного продовольства успішно функціонують у багатьох країнах світу. Насамперед, це США та ЄС, де сформована необхідна ринкова інфраструктура. Загальна територія сертифікованих органічних земель становить близько 43,2 млн. га. В Європі налічується 11,6 млн. га. земель зайнятих органічним виробництвом. Країни з найбільшою кількістю органічних земель: Австралія – 17,2 млн. га, Аргентина – 3,1 млн. га, США – 2,2 млн. га, Китай – 1,9 млн. га, Італія – близько 1,4 млн. га [32]. Основними ринками збуту органічної продукції є Німеччина, Франція, Швейцарія, Іспанія, Італія.

В Україні існує інтерес до органічного сільськогосподарського виробництва, а також є певний досвід наявних близько 390 сертифікованих органічних господарств. Перші сертифіковані органічні ферми виникли завдяки переходу на органічне виробництво в Європейському Союзі у 90-х

роках [33]. Показники розвитку органічного землеробства в Україні представлені в табл. 1.1.

Наразі частка сертифікованих органічних сільськогосподарських угідь в загальній їх кількості становить близько 1%. Внутрішній споживчий ринок органічних продуктів в Україні оцінюється в 33 млн Є.

*Таблиця 1.1*

### **Показники розвитку органічного землеробства України**

Роки	Загальна площа органічних сільськогосподарських угідь, тис. га.	Кількість сертифікованих органічних господарств в Україні	Середня площа одного сертифікованого господарства в Україні, тис. га	Внутрішній ринок органічних продуктів, млн. Є
2003	164,45	31	5,3	н/д
2004	240,0	70	3,4	н/д
2005	241,98	72	3,4	0,2
2006	242,03	80	3,0	0,4
2007	249,87	92	2,7	0,5
2008	269,98	118	2,3	0,6
2009	270,19	121	2,2	1,2
2010	270,23	142	1,9	2,4
2013	393,4	175	2,2	12,2
2014	400,76	182	2,2	14,5
2015	410,55	210	2,0	17,5
2016	381,2	294	0,9	21,2
2017	289	304	0,7	29
2018	309	501	0,7	33

Джерело: складено автором на основі [4].

Більшість виробників спеціалізуються на виробництві зернових на експорт. В структурі органічних земель під зернові відведено 48,1% площ, під олійні – 16,2%, під бобові – 4,6%, під овочі 2%. В структурі виробництва зернових органічних продуктів найбільшу частку займає пшениця і спельта (47,2%), ячмінь (21,2%). Серед олійних переважає соняшник (65,5%) та ріпак

(21,2%) [32]. Можна стверджувати, що органічне виробництво є пріоритетним напрямком розвитку аграрного сектору економіки [33,34]. Проте на сьогоднішній день ринок органічної продукції в Україні розвивається не достатньо стрімко в порівнянні з іншими країнами Європи. Це зумовлено рядом факторів. Серед них найвагомим є необхідність значних фінансових вкладень, як для забезпечення технологічних вимог при відтворенні органічного виробництва, так і на його сертифікацію. В більшості країн органічні господарства підтримуються державою як в перехідний період, так і при сертифікації. В Україні, наразі, така підтримка відсутня. Разом з тим, вартість органічної продукції як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках вища, ніж на аналогічні товари вироблені при звичайній технології. В цій ситуації внутрішній ринок України є менш привабливим для виробників органічної продукції через низький рівень платоспроможності споживачів. Дозволити собі купувати продукти за ціною в 2,5-3 рази дорожчі, ніж органічні може дозволити собі не кожен українець, що обмежує ринок. Українці споживають органічну продукцію на рівні 0,30 євро на душу населення. Тенденція до зростання споживання високоякісних продуктів присутня здебільшого у великих містах. На ринках західних країн незважаючи на націнку 15-50 % органічні продукти користуються значним попитом, який перевищує наявну пропозицію [36].

Таким чином, проведений аналіз тенденцій розвитку органічного виробництва дає можливість виділити сильні та слабкі сторони його розвитку в Україні та сформулювати відповідну SWOT-таблицю (рис.1.9).

Саме експорт органічної продукції на зовнішні ринки може стати рушійною силою розвитку органічного сектору України, стабільним джерелом доходу українських товаровиробників [37]. Експорт органічної продукції нині переважно здійснюється через сертифіковані зовнішньоторговельні компанії, які працюють з великими партіями товару. Українські трейдери укладають договори з виробниками органічної продукції, формуючи із невеликих органічних обсягів продукції великі

партії, часто покривають витрати на сертифікацію, здійснюють зберігання, упаковку, транспортування, аналіз продукції та продаж європейським трейдерам або кінцевим споживачам. Відповідно і найбільший зиск від експорту органічної продукції отримують саме вони.

Для того, щоб український фермер-виробник органічної продукції зміг в повній мірі скористатися перевагами від виробництва і експорту органічної продукції необхідно укласти договори безпосередньо з європейськими імпортерами, а це можливе лише за умови великої партії товару. В цій ситуації вирішенням проблеми малих обсягів виробництва є створення органічних кооперативів.

<p style="text-align: center;"><b>Strength</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективне використання природних ресурсів та підвищення якості і безпечності продукції харчування;</li> <li>- велика кількість земель придатних для органічного виробництва;</li> <li>- ріст обсягу ринку органічної продукції;</li> <li>- ріст кількості виробників органічної продукції<sup>4</sup></li> <li>- збільшення обсягу експорту органічної продукції з України;</li> <li>- підвищення обізнаності виробників щодо технології органічного виробництва та його переваг.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Weakness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дрібнотоварне виробництво;</li> <li>- висока вартість сертифікації;</li> <li>- перехідний період 2-4 роки;</li> <li>- низький попит на внутрішньому ринку внаслідок низької платоспроможності населення;</li> <li>- дефіцит професійних кадрів в сфері органічного виробництва;</li> <li>- незадовільний фінансовий стан більшості потенційних виробників органічної продукції;</li> <li>- зниження ефективності ведення органічного бізнесу внаслідок дії великої кількості посередників.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- визнання на державному рівні пріоритетності виробництва органічної продукції;</li> <li>- впровадження державної підтримки органічного виробництва;</li> <li>- збільшення попиту на органічну продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках;</li> <li>- кооперація виробників органічної продукції;</li> <li>- формування каналів прямого продажу органічної продукції.</li> <li>- підвищення конкурентоспроможності продукції українського виробництва на зовнішніх ринках..</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низька мотивація виробників;</li> <li>- недосконалість законодавчої бази в сфері органічного виробництва;</li> <li>- монополізація каналів збуту органічної продукції на зовнішні ринки;</li> <li>- падіння цін на органічні товари, що позначиться на ефективності виробництва;</li> <li>- посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках.</li> </ul>

Рис. 1.9. SWOT-аналіз розвитку органічного виробництва в Україні

Джерело: власна розробка.

Згідно з нормами Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», кооперативи поділяються на два види – виробничі й обслуговуючі. У літературі для їх найменувань використовують різні терміни: для перших — «горизонтальні», «кооперативи першого рівня»; для

других – «вертикальні», «міжфермерські», «кооперативи другого рівня» [38, с. 36]. Якщо виробничі кооперативи об'єднують громадян, то обслуговуючі – первинних товаровиробників сільськогосподарської продукції. Обслуговуючі кооперативи створюються для задоволення потреб виробників сільськогосподарської продукції в сировині, у збуті виробленої продукції.

Залежно від виду діяльності обслуговуючі кооперативи поділяються на переробні, заготівельно-збутові, постачальницькі, сервісні та інші. Обслуговуючі кооперативи створюються для надання комплексу послуг, пов'язаних із виробництвом, переробкою, збутом продукції рослинництва, тваринництва, лісівництва і рибництва. Обслуговуючі кооперативи не ставлять за мету отримання прибутку [39, с. 127-128].

Основною метою створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу серед виробників органічної продукції, зокрема продукції рослинництва, має бути забезпечення основних вимог ведення органічного виробництва, формування великих партій однорідного продукту, його зберігання та упаковка. Крім того, створення спеціалізованого органічного обслуговуючого кооперативу забезпечить розподіл витрат між його членами на сертифікацію та полегшить саму процедуру.

За кордоном є поширеною практика органічної сертифікації груп дрібних землевласників. Виробники перевіряються не стовідсотково, а вибірково, після чого сертифікат видається на кооператив чи групу, що, з одного боку, обумовлює взаємну відповідальність таких підприємств та дотримання ними певних стандартів, а з іншого – допомагає зменшити та оптимізувати витрати на таку сертифікацію.

Кооперація дозволяє виробникам здійснювати прямий продаж органічної продукції закордонному імпортеру. Практика європейських країн показує, що прямий експорт є найкращою та найефективнішою для виробника формою виходу на закордонний ринок. Характеристика ланцюга прямого експорту органічної сільськогосподарської продукції представлена на рис. 1.10.



Для успішного виходу на європейський ринок, українські органічні виробники повинні знайти компетентного імпортера, що обізнаний у механізмі функціонування такого ринку, а саме: потреб в імпорті відповідної органічної продукції, вимог щодо упаковки, маркування та контролю якості. Більшість з імпортерів самостійно реалізує органічну продукцію через власні канали збуту (як правило, це мережі супермаркетів чи Інтернет-магазини).

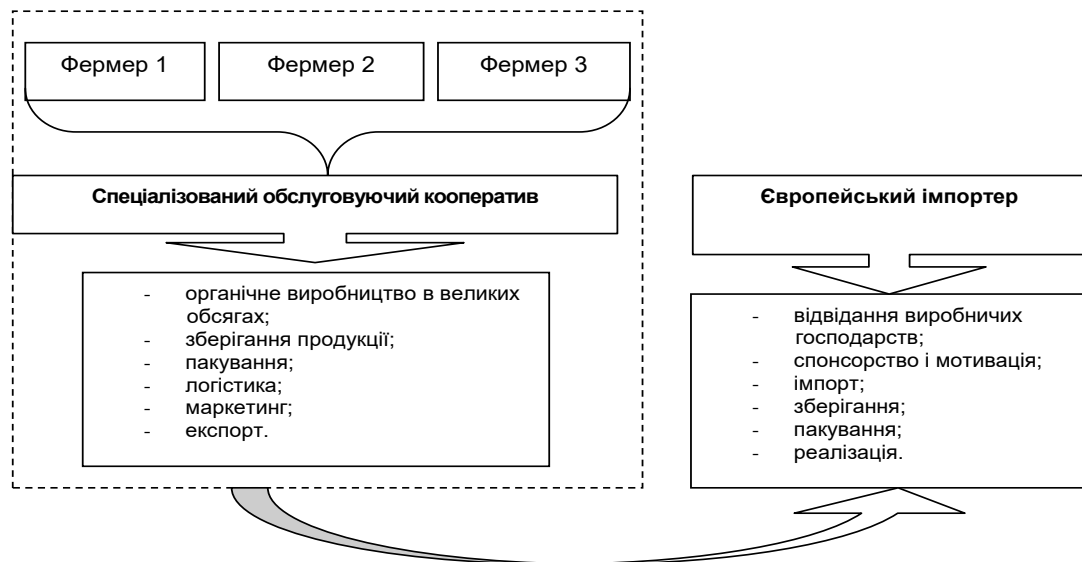


Рис. 1.10. Характеристика ланцюга прямого експорту органічної сільськогосподарської продукції

Джерело: власна розробка на основі [11].

Українські експортери, що зацікавлені в пошуку потенційних покупців і партнерів, можуть також використовувати відповідний B2B сектор ринку [40]. Канали збуту органічної продукції по деяким країнам наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Канали збуту органічної продукції по деяких країнах світу

Країна	Обсяг ринку, млрд. дол. США	Канали збуту продукції
США	27	Спеціалізовані магазини, мережа роздрібної торгівлі, прямі продажі
Німеччина	9,5	Спеціалізовані магазини здорового харчування
Італія	2,6	Спеціалізовані магазини і супермаркети
Франція	6,7	Спеціалізовані магазини, біосупермаркети, напряму у фермера
Чехія	1,7	Спеціалізовані магазини

Джерело: складено автором на основі [1,13, 14].

Найважливішими каналами збуту є великі продовольчі магазини, які поряд із традиційними товарами пропонують великий асортимент органічної продукції. У більшості країн на ці магазини припадає понад 50% загального продажу органічної продукції.

У Великобританії, Данії, Фінляндії, Швеції та Швейцарії через супермаркети реалізують понад 75% органічної продукції. Однак ця тенденція є характерною не для усіх країн Європи. Для прикладу, у Німеччині та Нідерландах ключова роль у реалізації органічних харчових продуктів належить спеціалізованим крамницям здорового харчування. У Швейцарії органічна продукція реалізується переважно у мережі супермаркетів COOP і Migros. Разом з тим, існують невеликі роздрібні та спеціалізовані магазини [30].

На даний момент кооперативи у органічному секторі сільського господарства України поки що не є популярною формою господарювання, проте є приклади створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, які мають досвід сертифікації свого органічного виробництва рослинницької та тваринницької продукції. Зокрема, це: СОК «Надія», «Сновянка», «Жуківський дар» (Чернігівська область), СОК «Чиста флора» (Івано-Франківська область), також найбільший в Україні Перший національний аграрний кооператив, який активно працює у Хмельницькій області [44].

Органічний кооператив за своєю сутністю є співдружністю товаровиробників, які добровільно кооперуються між собою, є в ньому одночасно власниками та працівниками, з метою отримання більшого економічного ефекту, передусім від синергізму спільної діяльності [45]. Для досягнення високого синергетичного ефекту безпосередньо в органічних кооперативах потрібно забезпечити виконання таких умов: єдність цілей його членів; спеціалізація кооперативу на певних видах діяльності, відповідність їй структури виробництва його членів; кооператив повинен мати достатній

обсяг замовлень від своїх членів на надання послуг та достатній рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення; чітке дотримання зобов'язань членами кооперативу щодо участі в його діяльності; процес організації кооперативу має складатися з кількох послідовних етапів, жоден з яких не може бути пропущений без ризику для досягнення його цілей; умови надання послуг кооперативом мають будуватися на неприбутковій основі за собівартістю в сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах; оцінка економічної ефективності діяльності кооперативу має здійснюватися через покращення показників діяльності у підприємствах – членах; досконало розроблений Статут і Правила господарської діяльності та їх дотримання – необхідна умова демократичного управління і ефективної діяльності кооперативу й одержання позитивного синергетичного ефекту; управління в кооперативі вимагає досвіду, професійних знань і високої кваліфікації та культури управлінського персоналу.

В Україні поступово спостерігається тенденція до збільшення чисельності органічних сертифікованих господарств та розширення площі сільськогосподарських угідь, придатних для виробництва такої продукції. Водночас внутрішній ринок органічної продукції є малорозвиненим. В той же час попит на дану продукцію в європейських країнах перевищує наявну пропозицію, а отже дає можливість українським виробникам стати активним учасником ринку міжнародної торгівлі органічною продукцією. Перешкодою цьому є те, що дрібнотоварні виробники із власною продукцією залишаються поза основними заготівельно-збутовими ланцюгами товарних поставок як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Тому, в подальшому перспективним напрямом розвитку ринку органічної продукції є створення кооперативів, які об'єднуюватимуть органічні дрібнотоварні господарства.

Кооперація надає можливості дрібнотоварним виробникам конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках за рахунок створення належної заготівельно-збутової матеріально-технічної бази, узгодженості щодо

виробництва однорідної продукції, формування товарних партій продукції, забезпечення систематичних поставок продукції впродовж року, розвитку первинної та поглибленої переробки сільськогосподарської продукції.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЇХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

#### **2.1 Теоретико-методичні засади формування конкурентних переваг**

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств та регіону є необхідною передумовою їх ефективного функціонування в умовах постійних змін та мінливого ринкового середовища. Формування та розвиток конкурентних переваг, що сприяють реалізації обраної регіоном стратегії конкуренції є невід'ємною складовою економічного успіху регіону. З огляду на вищезазначене, очевидною стає необхідність досліджень пов'язаних із становленням конкурентних переваг. Так як розвиток будь-якої науки неможливий без якісного теоретичного та методичного забезпечення науково-дослідної діяльності, важливою складовою наукового пізнання дійсності є формування понять і категорій, які відображають сутність явищ.

З метою визначення сутності поняття «конкурентні переваги» передусім необхідно дослідити його історію. На сьогодні, у науковців немає одностайної думки щодо сутності поняття «конкурентні переваги регіону». Також недостатньо вивченим є питання того, як змінилися основні джерела формування конкурентних переваг у XXI ст.

Залежно від того на чому науковець акцентує увагу під час дослідження та розкриття сутності поняття, різняться й підходи до

визначення терміну «конкурентні переваги регіону». Проведений аналіз та систематизація великої кількості дефініцій дали можливість виокремити не менш, ніж сім підходів до розкриття сутності поняття «конкурентні переваги», які наведені в табл.2.1.

Конкурентні переваги є відносними, а не абсолютними, адже оцінюються шляхом порівняння широкого спектру характеристик, які впливають на економічну ефективність підприємства чи регіону.

*Таблиця 2.1*

### **Основні підходи до розкриття сутності поняття «конкурентні переваги»**

Назва підходу	На чому зроблений акцент
Факторно результативний Компетентнісний	- Акцент зроблено на результатх/ефектах, що отримуються завдяки певній сукупності та якості факторів Увага сконцентрована на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах та ключових компетенціях.
Ціннісно-орієнтований	Вага надається ціннісним властивостям суб'єкта, що дозволяє йому мати переваги над конкурентами
Маркетинговий	Конкурентні переваги суб'єкта фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю його товару
Ресурсний	Підкреслюється домінуюча важливість ресурсів у процесі конкуренції, які практично і є цими перевагами
Процесний	Конкурентні переваги розглядають як певний процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища
Потенціальний	Увага акцентується на конкурентоспроможності потенціалу

Джерело: складено автором на основі [ 46]

Скориставшись спеціальним додатком Google [47] який дозволяє проаналізувати вміст майже 8120 тис. книг, можемо зіставити уживаність понять «конкурентні переваги» («competitive advantage») та «порівняльні конкурентні переваги» («comparative advantage»). Відповідно можна зробити висновок, що поняття «порівняльні конкурентні переваги» вживається науковцями частіше.

Підходи до розуміння сутності «конкурентні переваги» не мають однозначного трактування, а отже вимагають певного переосмислення. З

метою конструювання поняття «конкурентні переваги регіону», з урахуванням попереднього досвіду дослідження цього поняття, використаємо запропонований Старостіною А. алгоритм, метою якого є дослідження вже наявних точок зору та конструювання власного поняття [48].

Відповідно до запропонованого алгоритму на першому етапі необхідно скласти перелік визначень поняття в існуючій світовій та вітчизняній літературі. На другому етапі розкладемо поняття на три складові: суть явища, зміст явища, результат явища (табл.2.2).

Таблиця 2.2

### Структура категорії «конкурентні переваги» з позиції різних авторів

Джерело	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
1	2	3	4
М.Портер	Сукупність факторів та продуктивність використання ресурсів	що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції	Результати проявляються або в менших, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати й контролювати додану вартість
Г.Азоев А.Челенков	Концентроване виявлення переваг	У різних сферах: економічній, організаційній сферах діяльності, які можна виміряти економічними показниками	Результатом є ті переваги, які визначили покупці, а не ті, які підприємство вважає перевагами
І.Труніна	Переваги товару, послуги, підприємства в цілому у порівнянні з конкурентами	В основі яких лежить специфічний досвід роботи і навички, професіоналізм персоналу підприємства	Як результат, стають основою конкурентної бізнес-стратегії підприємства
К.Єлін	Сукупність факторів	Які дозволяють отримати певний економічний ефект	Що збільшує або стабілізує прибуток підприємства
Ф. Котлер	Переваги	Які досягаються підприємством шляхом розробки пропозицій	Що задовольняють потреби цільових споживачів
О. Анісімова	Усі позитивні чинники	Які забезпечують конкурентоспроможність та приведені в рух	І зафіксовані далі в результаті реального споживчого

А. Наливайко Оцінені та Формуються виходячи з попиту  
підтвержені рикном основних аналітичних та Були збалансовані  
«козирі» характеристик конкурентного контексту, та ефективно  
і зводяться до розміщення ресурсів підприємства в доповнювали один  
такий спосіб, щоб різні етапи виробничо-забезпечуючи  
комерційного ланцюга загальний  
формування вартості синергійний ефект

1	2	3	4
Е.Хул ей Дж.Со ндерс	Комбінація наявного виробничого потенціалу, з минулим досвідом та сформованим іміджем	Сприяє конкурентноспроможної продукції	виготовленню Суб'єкт господарювання здатен забезпечити своє функціонування в довгостроковій перспективі
В.Пав лова	Діяльність підприємства	Яка пов'язана зі зміцненням ринкової позиції, приспосованням видів його діяльності до обраної стратегії, вибором політики відносин до конкурентів , швидкою реакцією на зміни в конкурентному середовищі	

Джерело: власні дослідження автора на основі [1,4,5]

Загалом було проаналізовано 9 визначень запропонованих дослідниками в наукових працях в різні роки. При дослідженні поняття не брались до уваги ті, які містяться в літературі публіцистичного характеру та інтернет-сторінках.

Представлена таблиця дає можливість розділити визначення поняття на три складові, що допомагає на наступному етапі дослідження виявити спільні риси у представлених визначеннях та з'ясувати їх відмінності. Це дасть змогу виявити особливості точок зору авторів.

Сутність поняття «конкурентні переваги» з позиції різних авторів представлені в табл.2.3.

За результатами проведеного аналізу більшість авторів сутність поняття «конкурентні переваги» вбачають у тому, що це є сукупністю певних факторів та переваг підприємства; рідше конкурентні переваги трактуються лише виключно як ресурс, яким володіє суб'єкт.

Розуміння поняття з позиції лише процесного або ціннісного підходу є також таким, що звужує сенс поняття та має місце у визначеннях не всіх вчених. Проте ці два підходи є важливим доповненням, адже основні джерела формування конкурентних переваг у 21ст. змінилися.



### Погляди науковців на суть поняття «конкурентні переваги»

Автор	Сукупність факторів	Переваги	Цінності	Ресурси	Потенціал	Діяльність
М. Портер	+					
А.Томпсон/ А.Стрікленд	+					
Г. Азоєв		+				
І. Труніна	+	+				
В. Голік		+				
К. Єлін	+					
Л.Балабанова				+		
Ф. Котлер		+				
О. Анісімова	+					
В. Маркова					+	
А. Наливайко		+				
Е. Хулей						+
А. Зозульов						+
В. Павлова						+

Джерело: власні дослідження автора

З огляду на проведений аналіз сформуємо наступну структуру поняття «конкурентні переваги» рис. 2.1

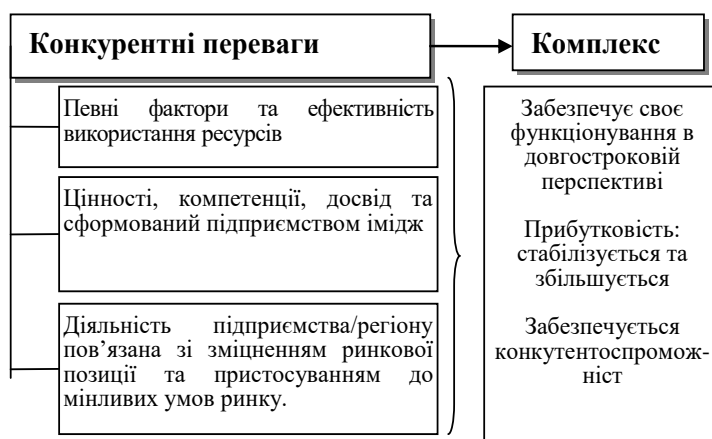


Рис. 2.1. Формування авторського тлумачення поняття «корпоративна культура»

Джерело: авторська розробка

Таким чином на основі проведеного дослідження сформуємо власне визначення конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це комплекс

певних факторів, цінностей, ресурсів, якими володіє підприємство/регіон та діяльність щодо ефективного їх використання, пов'язана зі довгостроковим зміцненням своєї позиції на ринку та пристосуванням до мінливих умов ринку середовища.

В умовах посилення глобалізації зовнішня торгівля країни та кожного з її регіонів стає одним з ключових факторів розвитку економіки. Теорія світової торгівлі виходить з передумови, що структура товарообміну між країнами залежить від наявності порівняльних конкурентних переваг – країни спеціалізуються і експортують ті товари, у виробництві яких є ці переваги, і імпортують ті товари, в яких такими перевагами володіють інші країни. Незважаючи на впливовість і важливість теорії порівняльних переваг для економічної думки її практичне застосування для виявлення галузей, що мають порівняльні переваги сильно обмежена.

Прямий кількісний вимір цих переваг ще більш ускладнений тим, що вони залежать від великого числа змінних, деякі з яких не піддаються спостереженню. Виходом в цій ситуації є застосування методології виявлених порівняльних переваг (revealed comparative advantage, RCA), що отримала розвиток з середини 20 століття. Теорія порівняльних переваг оперує наступної логічною послідовністю, зображеною на рис. 2.2.

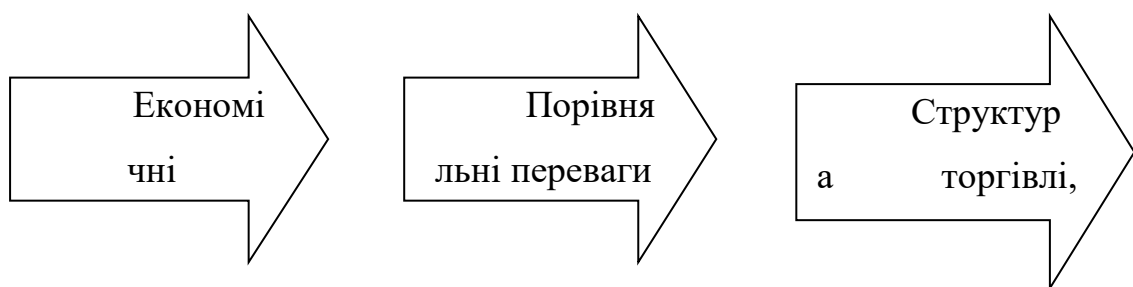


Рис.2.2. Логічна послідовність теорії порівняльних переваг

Джерело: узагальнено автором.

Методологія виявлення порівняльних переваг, спираючись на цю послідовність, підходить до неї у зворотному порядку. Шляхом аналізу

структури зовнішньої торгівлі країн вона дозволяє виявити галузі, у яких та чи інша країна має порівняльні переваги. Це стало можливим багато в чому завдяки збільшенню накопичених статистичних даних про розвиток світової торгівлі і вдосконаленню методів їх обробки.

Один з перших способів вимірювання порівняльних переваг був запропонований Ліснером (H.Liesner) у його роботі, присвяченій дослідженню торгівлі Великобританії з країнами Європейського спільного ринку. Для визначення галузей, що мають порівняльні переваги, він запропонував використовувати індекс, виражений через відношення експорту окремого товару даної країни до сумарного експорту цього товару з групи країн:

$$RXA_{1ij} = \frac{X_{ij}}{\sum_i X_{ij}}, \quad (2.1)$$

де  $X$  - експорт,  $i$  - країна,  $j$  - товар або галузь промисловості.

Цей показник дозволяє ранжувати країни по їх частці в експорті окремих галузей, проте він не дає можливості розмежувати які з цих країн мають порівняльні переваги в досліджуваній галузі, а які ні. З цим завданням дозволив впоратися індекс, який запропонував угорський економіст Балашші.

У вітчизняній економічній літературі, особливо в навчальній, цей індекс розглядається в якості основного показника, який характеризує міжнародну спеціалізацію країн, але він носить іншу назву – коефіцієнт відносної експортної спеціалізації. При цьому методика обчислення залишилася такою ж, як спочатку пропонував Балашші [49, 10]:

$$RXA_{2ij} = \frac{X_{ij} / \sum_i X_{ij}}{\sum_i X_{ij} / \sum_i \sum_i X_{ij}}, \quad (2.2)$$

$RXA_2$  виражений через відношення частки експорту товару  $j$  в загальному експорті країни і до частки експорту цього товару з групи країн до загального експорту цієї групи. Значення індексу варіюється від нуля до нескінченності. При значеннях вище одиниці країна має спеціалізацію і має порівняльні переваги в цій галузі, а значення від 0 до 1 свідчать про відсутності порівняльних переваг. Одиниця, таким чином, є нейтральним значенням, тобто рівень спеціалізації країни в окремій галузі збігається із загальним рівнем з досліджуваної групи країн.

Надалі для збільшення можливості інтерпретації значень зазначеного показника в дослідженні Хінлупена і Марревійка про динаміку порівняльних переваг китайської економіки було запропоновано розділити значення на 4 групи [50]:  $0 < RXA_2 < 1$  - відсутність порівняльних переваг;  $1 < RXA_2 < 2$  - слабкі порівняльні переваги;  $2 < RXA_2 < 4$  - середні порівняльні переваги;  $4 < RXA_2$  - сильні порівняльні переваги

У процесі розширення застосування запропонованого показника в дослідженнях інших економістів проявився ряд його недоліків і формула розрахунку індексу Балашші багато разів переглядалася і удосконалилася, що створило ціле сімейство показників виявлених порівняльних переваг.

Ще одним підходом, який розкриває більш детально відносні переваги у торгівлі певними видами продукції, є показники, запропоновані Т. Вольрасом. Він запропонував виразити відносну зовнішньоторговельну перевагу галузі як різницю відносної експортної та імпоротної переваг[8]:

$$RTA = RXA - RMA \quad (2.3)$$

Країна матиме відносні переваги у зовнішній торгівлі продукцією галузі, якщо значення  $RTA$  буде позитивним, тобто більшим нуля; і навпаки, від'ємне значення показника буде свідченням відсутності переваг у зовнішній торгівлі для країни продукцією галузі.

## **2.2. Потенціал Херсонської області у зовнішній торгівлі**

Область розташована на півдні України в Причорноморській низині, в степовій зоні, на нижній течії Дніпра. Омивається Чорним і Азовським морями, а також Сивашем (Гнилим морем) та Каховським водосховищем. Клімат помірно-континентальний, посушливий. Середньорічні температури: літня  $+22,4^{\circ}\text{C}$ , зимова  $-2,1^{\circ}\text{C}$ . Максимальна літня температура  $+40^{\circ}\text{C}$ , зимова  $-31,5^{\circ}\text{C}$ . Середньорічна кількість опадів від 300 до 420 мм. На півночі Херсонщини здебільш мають місце південні чорноземи з лесовим підґрунтям. На півдні вони переходять в темно-каштанові і каштанові ґрунти, які розташовані іноді разом з солонцями. Херсонщина межує на сході - з Запорізькою, на північному заході - з Миколаївською, на півночі - з Дніпропетровською областями, на півдні по Сивашу і Перекопському перешийку - з Автономною Республікою Крим. По території області проходить державний кордон протяжністю 458 км, в тому числі 350 км по Чорному і 108 км по Азовському морям. На кордоні розташовано 4 пункти пропуску: авіа, річковий порт, морські порти м. Херсона і Скадовська [51].

При проведенні економіко-статистичного аналізу даних про земельні фонди вивчають її розмір, структуру розподілу по видам угідь, а також динаміку в часі. Основні дані по розподілу земель зазначені в таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Посівні площі основних сільськогосподарських культур, тис. га.**

Культури	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Зернові культури	772,7	782,4	664,6	739,5	711,8
Соняшник	319,0	284,7	378,4	350,6	337,4
Картопля	24,2	23,5	23,6	24,4	23,9
Культури овочеві	42,7	40,2	40,3	40,4	40,3

Джерело: складено автором на основі [11, 14].

При аналізі даної таблиці видно, що в 2019 р. в порівнянні з 2015 р. площа земель під зерновими культурами зменшилася на 7,9 %, під соняшником збільшилася – на 5,8%. Площа під овочами залишилась майже незмінною. Найбільшу долю від загальної становлять землі під соняшник та зернові.

Таблиця 2.5

### Виробництво основних сільськогосподарських культур, тис. тон

Культури	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Зернові та зернобобові (у вазі після доробки)	2156,3	2621,9	2262,4	2545,1	2267,1
- в тому числі: кукурудза на зерно	83,8	193,4	106,8	117,5	88,3
Соняшник на зерно	271,3	486,4	613	499,2	552,8
Овочі (відкритого та закритого ґрунту) - всього	1285,4	1251,4	1278,2	1268,9	1316,9
Плоди та ягоди	75,2	64,6	57,2	66,2	73,5

Джерело: упорядковано на основі [11, 14]

Аналізуючи табл. 2.5 можна побачити такі зміни: виробництво зернових збільшилось на 34,5 %, соняшнику - на 54,9 %, овочів – на 13,4 %. Виробництво плодів і ягід зменшилось на 2,2%. Основні напрямки виробництва в галузі рослинництва складають: вирощування зернових, вирощування насіння соняшнику, вирощування овочів. Для того, щоб визначити товарну спеціалізацію Херсонської області, використовується формула коефіцієнта спеціалізації. Основний показник експортної спеціалізації - структура виробленої продукції.

Рівень спеціалізації експорту визначаємо за часткою вартості експортуємої продукції головних (головної) галузей у загальній вартості його експортованої продукції. Тож за розрахунком коефіцієнта спеціалізації можна виділити наступні рівні: поглиблена спеціалізація (не менш 0,63); висока спеціалізація (0,51...0,62); середня спеціалізація (0,35...0,50); не достатня спеціалізація (менш 0,35).

Таблиця 2.6

**Спеціалізація сільськогосподарського виробництва Херсонської області**

	2018			2019		
	млн.грн	% до підсумку	Pi (2i-1)	млн.грн	% до підсумку	Pi (2i-1)
Всього	3286,9	100		3474,1	100	
Продукція рослинництва:	2261,3	68,80		2474,1	71,22	
зернові культури	663,5	20,19	60,55	685,1	19,72	59,16
технічні культури	440	13,39	93,70	536,3	15,44	77,18
картопля овочі, баштани	915,4	27,85	27,84	1105,9	31,83	31,8
плодовоягідні та виноград	199,7	6,08	66,83	70,5	2,03	22,3
Продукція тваринництва:	1025,6	31,20		1005,2	28,93	
Худоба та птиця	516	15,70	78,49	497,8	14,33	100,30
молоко	376,1	11,44	102,9	372,4	10,72	96,47
яйця	76,3	2,32	30,17	79,7	2,29	29,82
вовна	0,9	0,03	0,410	0,8	0,02	0,34

Джерело: упорядковано на основі [11, 13, 14]

Відповідно до наших даних коефіцієнт спеціалізації в 2015 році дорівнював 0,22, а в 2016 році – 0,24. Тобто Херсонська область має недостатню спеціалізацію, хоча більша доля в виробництві продукції належить продукції рослинництва. З них найбільша доля належить зерновим технічним культурам та овочам. Проаналізувати, яке місце займає Херсонська область серед усіх 24 областей України у валовому зборі основних продуктів рослинництва допоможе таблиця 2.7

Таблиця 2.7

**Місце Херсонської області з виробництва валової продукції рослинництва**

Культури	Роки		
	2016	2018	2019
Зернові та зернобобові	12	14	13
Соняшник	12	10	12
Овочі	2	1	1

Джерело: упорядковано на основі [12]

Аналізуючи табл. 2.7 можна зробити висновок, що серед зазначених категорій Херсонщина входить в першу десятку. Найвигіднішу позицію вона займає по виробництву овочів. За останні аналізовані два роки займала перше місце за валовим збором овочів. Варто зазначити, що виробництво валової продукції сільського господарства на одну особу збільшилось з 2903 грн. в 2015 році до 3102 грн. в 2016 році. Цей показник є одним з найбільших по Україні. Продуктивність праці по сільськогосподарським підприємствам є також однією з найвищих по Україні.

В умовах розвитку процесів глобалізації світового господарства посилюється роль зовнішньоторговельних відносин країни та її окремих регіонів. Міжнародна торгівля є формою міжнародних економічних відносин та складовою конкурентоспроможності національної економіки. Зовнішня торгівля товарами продовольчої групи через фінансово-економічні механізми здатна забезпечити ефективність аграрного виробництва, доповнювати та підтримувати стабільність агропродовольчого ринку.

Важливим джерелом інформації з приводу зовнішньої торгівлі регіонів України та Херсонської області зокрема є статистичні дані щодо експорту та імпорту продовольчих товарів, їх географічної представленості на зовнішніх ринках. Зовнішньоекономічні операції, які скріплюються зовнішньоторговельними угодами, – це експортно-імпортні операції, які мають матеріально-речову форму.

Херсонська область має значний потенціал в сфері зовнішньоторгівельної діяльності. В першу чергу це зумовлено сприятливими природо-кліматичними умовами, які дозволяють розвивати в широких масштабах сільськогосподарське виробництво. Також в регіоні присутній значний логістичний потенціал. Зовнішньоторгівельні операції проводяться з більше ніж 100 країнами світу. За інформацією Головного управління статистики у Херсонській області, у 2019 р. експорт товарів



становив 269,9 млн.дол. США, імпорт – 328,4 млн.дол. Порівняно з 2018 р. експорт зменшився на 6,6% (на 19,2 млн.дол.), імпорт зріс у 1,6 раза (на 126,0 млн.дол.). Від’ємне сальдо становило 58,5 млн.дол. (у 2018 р. сальдо було позитивне – 86,8 млн.дол.).

Коефіцієнт покриття експортом імпорту склав 0,8 (у 2018 році – 1,4). Як видно з рис.2.3, найбільші обсяги експортних поставок здійснювалися до Туреччини – 17,9%, Нідерландів – 6,0%, Білорусь – 6,0%, Польща – 5,9%, Російська Федерація – 4,3%. Експорт товарів до країн Європейського Союзу становив 36,1% від загального обсягу експорту та збільшився порівняно з 2017 р. на 7,7%.

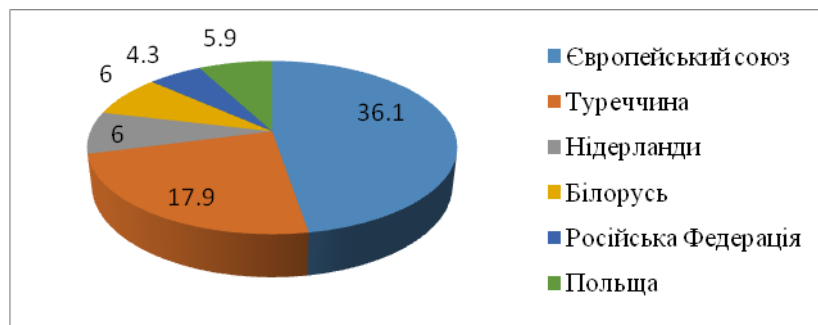


Рис.2.3 Географічна структура експорту Херсонської області в 2019 році.

Джерело: складено на основі [14]

У товарній структурі експорту Херсонської області переважають продукти рослинного походження, готові харчові продукти, а також недорогочінні метали та вироби з них (рис.2.4). Очевидно, що регіон йде екстенсивним шляхом розвитку, адже в експорті домінують не товари з високою доданою вартістю, а сировина та напівфабрикати.

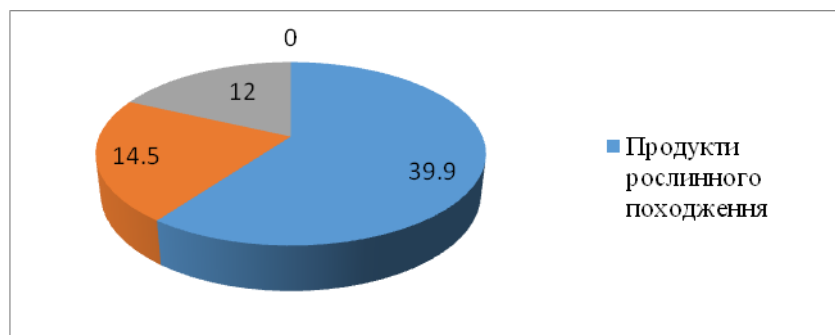


Рис.2.4 Товарна структура експорту Херсонської області в 2019 році.

Джерело: складено на основі [14]

Найбільші обсяги імпортованих поставок надходили з таких країн, як Китай – 30,4% , Данія – 15,7%, Туреччина – 9,9%, США – 4,9%. Імпорт товарів із країн Європейського Союзу становив 139,2 млн.дол., або 42,4% від загального обсягу, та збільшився проти 2017 р. на 36,7%.

У товарній структурі імпорту у 2018 році переважали механічне та електричне обладнання – 53,3% від загального обсягу; полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них – 8,6%; продукція хімічної та пов'язаної з нею галузей – 8,1% [52].

Найбільшими експортерами харчових продуктів є наступні підприємства харчової промисловості Херсонської області: ПАТ «ДІМ Марочних коньяків «Таврія», ПрАТ «Чумак», ТОВ «Данон Дніпро», ПАТ «Цюрупинське», ТОВ «ВВВВ», ТОВ «Херсонська кондитерська фабрика» [18]. Основні показники розвитку зовнішньої торгівлі товарами продовольчої групи в 2016-2017 р.р. в Херсонській області наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Основні показники розвитку зовнішньої торгівлі товарами продовольчої групи в 2018-2019 р.р. в Херсонській області.**

Група товарів	Експорт, тис дол. США		Імпорт, тис дол. США		ЗТ оборот, тис дол. США		Сальдо, тис дол. США	
	2018р.	2019 р.	2018р.	2019р.	2018р.	2019 р.	2018р.	2019 р.
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	12689,2	14219,8	2635	5091,3	15324,2	19311,1	10054,2	9128,5
II. Продукти рослинного походження	97004,6	106023,9	3732,9	4585,7	100737,5	110609,6	93271,7	101438
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	19494,5	20529	13,5	84,6	19508	20613,6	19481	20444,4
IV. Готові харчові продукти	39357,6	40736,9	8555,4	6217,3	47913	46954,2	30802,2	34519,6

Джерело: упорядковано на основі [16]

Відповідно до даних представлених в табл. 2.8. можна зробити висновки, що експорт першої групи товарів зріс за аналізований період на

12%, другої – на 93%, третьої – на 5,3%, четвертої – на 3,5%. Стосовно імпорту, то у аналізованому періоді щодо першої групи товарів він зріс майже в два рази, показники другої групи зросли на 22,8%, в п'ять разів збільшився імпорт третьої групи. В той же час імпорт четвертої групи товарів знизився на 27,3%. Аналізуючи показники зовнішньоторговельного обороту в зазначений період, то він зріс по усім групах крім четвертої – «Готові харчові продукти». Зовнішньоторговельне сальдо для усіх аналізованих груп продуктів в аналізованій період було позитивним. Причинами суттєвого зменшення імпорту готових харчових продуктів є зниження купівельної спроможності населення України, скорочення потреби у високотехнологічному імпорті, викликані девальваційними процесами, посиленням протекціоністських заходів.

Однією з ключових задач, що стоїть перед підприємствами-експортерами харчових продуктів є підвищення якості своєї продукції у відповідності до міжнародних стандартів та забезпечення її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Для ефективної роботи на зовнішніх ринках експортерам необхідно враховувати вимоги зовнішнього середовища: особливості чинного законодавства, міжнародні правила, соціально-культурне середовище, звичаї, правила валютно-фінансових розрахунків, політику та ін. [53]. Разом з тим потребує регулювання механізм зовнішньоекономічних зв'язків на рівні держави й окремих її регіонів, який наразі є не досконалим, а митно-тарифне регулювання вимагає всебічного дослідження і аналізу.

### **2.3. Удосконалення підходів до оцінки конкурентних переваг регіону у зовнішній торгівлі**

Херсонська область належить до агропромислових регіонів. Тому в структурі регіонального продукту продукція агропромислового виробництва Херсонщини займає суттєве місце. Для оцінки переваг регіону у зовнішній

торгівлі пропонується застосувати поетапний підхід до аналізу який включає наступну послідовність (рис.2.5)



Рис. 2.5 Етапи оцінки конкурентних переваг регіону у зовнішній торгівлі

Джерело: власна розробка автора.

Оцінити експортоорієнтованість Херсонської області можливо на основі розрахунку коефіцієнтів локалізації. У відповідності із існуючими класичними теоріями зовнішньої торгівлі експортоорієнтованою є територія, що має високі показники обсягів виробництва, зайнятості, продуктивності праці, іноземних інвестицій і інвестицій в основний капітал. Розрізняють коефіцієнти локалізації зайнятості, інвестицій в основний капітал, продуктивності праці, іноземних інвестицій, обсягів виробництва.

Коефіцієнт локалізації виробництва галузі в регіоні визначається за формулою:

$$K_{ЛВ} = \frac{q_{ir}}{Q_r} / \frac{q_i}{Q} \quad (2.4)$$

де  $q_{ir}$  – обсяг випуску  $i$ -ої галузі в регіоні  $r$ ;  $q_i$  – загальний випуск  $i$ -тої галузі в країні;  $Q_r$  – обсяг валового випуску в регіоні  $r$ ;  $Q$  - обсяг валового випуску в країні.

За такою самою схемою розраховуються і інші коефіцієнти.

Так, якщо значення коефіцієнта локалізації більше 1,25, то галузь є експортоорієнтованою, якщо перебуває в проміжку від 0,75 до 1,25, то

доцільно віднести її до числа імпортоорієнтованих, якщо значення коефіцієнтів локалізації менш 0,25, те це галузь використовується в масштабах регіону [54]. Проаналізувавши динаміку коефіцієнтів по Херсонській області, можна зробити висновки щодо перспективи росту показника експортоорієнтованості. Основні коефіцієнти локалізації і їх динаміка для Херсонської області наведені в табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Динаміка коефіцієнтів локалізації Херсонської області**

Назва показника	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Коефіцієнт локалізації зайнятості	1,8	1,9	1,9
Коефіцієнт локалізації інвестицій в основний капітал	3,3	3,35	3,14
Коефіцієнт локалізації продуктивності праці	2,3	2,5	2,55
Коефіцієнт локалізації іноземних інвестицій	6,5	7,3	10,8
Коефіцієнт локалізації обсягів виробництва	2,3 5	2,5	2,68

Джерело: власні розрахунки

Дані коефіцієнти свідчать про те, що аграрна галузь Херсонської області є експортоорієнтованою. Регіони конкурують всередині країни й у міжнародному просторі між собою за інвестиції й за розміщення найбільш перспективних бізнесів на своїй території. Тому дослідження конкурентоспроможності Херсонської області в порівнянні з іншими областями України є важливим при формуванні експортної стратегії. Порівнявши коефіцієнти локалізації Херсонської області з іншими областями (рис. 2.6), видно, що область є однією з лідуючих.

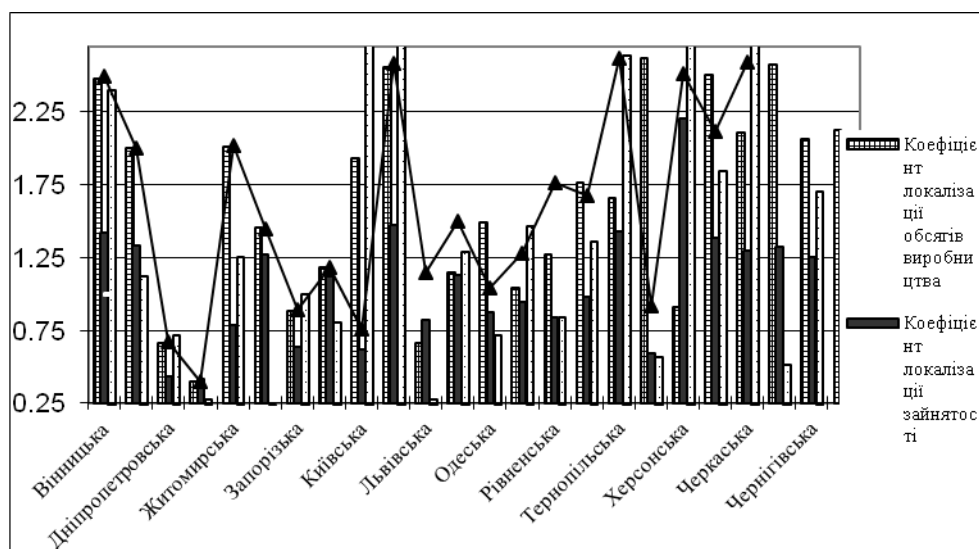


Рис. 2.6 Коефіцієнти локалізації деяких областей України

Наступним етапом є оцінка структури експорту області. Для того, щоб визначити товарну експортну спеціалізацію Херсонської області, використовується формула коефіцієнта спеціалізації. Основний показник експортної спеціалізації-структура експортованої продукції. Рівень спеціалізації експорту визначаємо за часткою вартості екпортуємої продукції головних (головної) галузей у загальній вартості його експортованої продукції. Рівень спеціалізації визначають за коефіцієнтом, розраховують за формулою:

$$K_c = \frac{100}{\sum Y_m * (2i - 1)} \quad (2.5)$$

Де  $K_c$  – коефіцієнт спеціалізації

$Y_m$  – вага виду продукції, що вивчається в загальному обсязі всієї товарної продукції, %

$i$  – порядковий номер даного виду продукції в загальному ранжованому ряду (перший ранг по найбільшому проценту)

Тож за розрахунком коефіцієнта експортної спеціалізації можна виділити наступні рівня: поглиблена спеціалізація (не менш 0,63); висока спеціалізація (0,51...0,62); середня спеціалізація (0,35...0,50); не достатня спеціалізація (менш 0,35).

У 2019 році показник спеціалізації дорівнює 0,62, тобто високий. Найбільшу долю з експорту займають зернові культури, насіння та плоди олійних рослин, овочі. Для оцінки конкурентоспроможності аграрного сектору Херсонської області порівняно з іншими областями України ми скористалися методикою розрахунку індексу виявленої порівняльної переваги RTA використовуючи статистичну інформацію щодо обсягів зовнішньої торгівлі країни окремими групами товарів та данні по областям. Враховуючи, що більшість показників конкурентоспроможності базуються на інформації про обсяги зовнішньої торгівлі та призначені в основному для міжнародних порівнянь, їх можна використовувати також для визначення конкурентоспроможності окремих регіонів і розраховувати для окремого товару або групи. При розрахунку даного індексу RTA ми використали формулу (3), але модернізувавши її, застосували до внутрішнього ринку.

При розрахунку даного показника пропонуємо наступну формулу:

$$RTA_{ij} = RXA_{ij} - RMP_{ij} \quad (2.6)$$

де  $RXA_{ij}$  – індекс відносної експортної конкурентоспроможності і-того товару у j-тій області;

$RMP_{ij}$  – індекс відносної залежності від імпорту і-того товару у j-тій області.

Індекс  $RXA$  визначається як відношення частки області у експорті країни певного товару до частки даної області у експорті країни усіх інших товарів.

Якщо значення більше 1, то область має порівняльні конкурентні переваги, щодо експорту товару, що розглядається.

Індекс відносної залежності від імпорту ( $RMP$ ) дуже подібний до  $RXA$ , з тією лише різницею, що тут до уваги береться імпорт. Якщо значення цього індексу є більшим від 1 то залежність від імпорту висока, тобто мають місце конкурентні невігоди, а якщо менше 1, то залежність від імпорту низька.

Додатне значення показника RTA, вказує на відносні конкурентні переваги даного товару у зовнішній торгівлі, а від'ємне – на конкурентні невігоди.

Таблиця 2.10

## Розрахунок індексу RTA для Херсонської області

Всього	RMP			RXA			RTA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	0,41	0,76	0,57	0,5	3,02	0,71	0,09	2,25	0,1
01 живі тварини	0,03	2,68	2,1	0,03	4,17	0,26	0,01	1,49	-1,8
02 м'ясо та харчові субпродукти	0	0	0	0,17	0,001	0	0,17	0,001	0,0
03 риба і ракоподі	0,06	0,06	0,07	0,27	3,	0	0,21	3,61	0,1
04 молоко та молочні продукти, яйця; мед	3,25	3,7	2,91	0,6	3,87	0,78	-2,64	0,19	2,1
05 інші продукти тваринного походження	0	0,147	1,11	1,6	0,63	0,22	1,6	0,48	-0,9
II. Продукти рослинного походження	8,8	4,51	4,283	7,92	44,17	4,31	-0,87	39,65	0,0
06 живі рослини та продукти квітництва	0,47	0,33	0,73	0	14,82	7,71	-0,47	14,4	7,0
07 овочі, коренеплоди	4,04	20,98	2,91	13,773	78,56	5,64	-0,26	57,58	2,7
08 їстівні плоди та горіхи; цитрусові	14,7	7,67	7,21	3,51	38,9	3,45	-11,2	31,23	-3,8
09 кава, чай, прянощі	0,94	0,7	0,57	1,56	39,16	1,18	0,62	38,46	0,6
10 зернові культури	13,4	6,19	7,41	5,86	28,45	3,22	-7,54	22,26	-4,2
11 продукція борошномельно-круп'яної промисловості	13,4	0,78	3,75	0,93	3,2	0,043		2,411	-3,7
12 насіння і плоди олійних рослин	0,7	1,18	1,58	23,24	226,3	19,74	22,51	225,12	18,2
13 камеді, смоли	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
14 інші продукти рослинного походження	0	0	0	3,27	10,25	5,83	3,27	10,25	5,8
III. Жири та олії тваринного або рослинного	0	0,024	0,005	2,31	79,88	2,23	2,3	79,86	2,2



походження									
IV. Готові харчові продукти	0,73	0,9	1,19	3,25	29,17	3,06	2,52	28,27	1,9
16 продукти з м'яса, риби	0	0	0	0	6,89	0,32	0	6,89	0,3
17 цукор і кондитерські цукру	0	0,01	0	0,68	8,5	1,017	0,68	8,49	1,0
18 какао та продукти нього	0	0	0	5,15	38,27	4,34	5,15	38,27	4,3
19 продукти із зернових культур	0	0	0,57	3,15	18,04	1,424	3,14	18,04	0,9
20 продукти переробки овочів, плодів	12,5	7,245	1,77	4,02	30,54	2,95	-8,48	23,29	1,2
21 різні харчові продукти	0,15	0,24	0,014	10,08	207,5	13,56	9,92	207,3	13,6
22 алкогольні і безалкогольні напої та оцет	0	3,54	8,92	0,99	11,48	1,4	0,99	7,94	-7,5
23 залишки і відходи харчової промисловості	0,02	0	0,012	4,2	51,33	6,19	4,17	51,33	6,2
Всього продовольчі товари	2,5	1,5	1,6	4,1	37,2	3,3	1,6	35,7	1,7

Джерело : власні розрахунки автора

Для оцінки конкурентоспроможності сільського господарства Херсонської області, були розраховані індекси відносних торгівельних переваг для окремих сільськогосподарських товарів та продуктів їх переробки, які є основними для експортної спеціалізації області. Обраний період 2017-2019 р.р. дає змогу простежити динаміку змін у конкурентоспроможності окремих товарів. Аналіз індексу РТА показав, що найбільш конкурентоспроможними в порівнянні з іншими областями України є група товарів «Продукти рослинного походження», «Жири та олії тваринного і рослинного походження», «Готові харчові продукти». З них найбільшу конкурентоспроможність мають: овочі та коренеплоди, насіння та плоди олійних рослин, та майже всі харчові продукти.

Стосовно зернових культур варто зазначити, що вони також є досить конкурентоспроможними, особливо це видно по показнику 2018р., проте на цю продукцію найбільше впливають природно-кліматичні умови, що за

останні роки призводило до неврожаю та відповідне державне регулювання яке пов'язане з обмеженням експорту, яке було в 2017 р., що призвело до зниження показника конкурентоспроможності по даному продукту.

В результаті проведеного дослідження можна сказати, що виробнича спеціалізація області зумовлює її експортну спеціалізацію і переваги. Це ще раз підтверджує наскільки важливим є зв'язок виробництва, переробки і торгівлі.

### **РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В РЕГІОНІ**

#### **3.1. Бізнес-аналітика сучасного стану виробничого сектору в Херсонській області**

Продукція сільського господарства є ресурсною складовою виробництва у різних галузях національного господарства, а у харчовій промисловості – її основою. Від ступеня насичення ринку продовольчими товарами сільськогосподарської переробки, їхньої якості та ціни (доступності) залежить забезпечення населення продуктами харчування, що в свою чергу є однією з основних задач виробництва [64, с. 144]. Тому у сучасному світі сільське господарство розглядається як один із основних факторів економічного і, передусім, соціального розвитку.

Зростання ВВП, обумовлене сільським господарством, щонайменше удвічі ефективніше сприяє скороченню бідності ніж зростання ВВП, яке отримане за рахунок інших галузей [65, с. 147]. Проте вітчизняні сільськогосподарські підприємства постійно знаходяться в гострій конкурентній боротьбі між собою та на світовому ринку. Належний розвиток та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільського господарства не можливі без постійного моніторингу та бізнес-аналітики

сучасного стану з метою виявлення існуючих або потенційних проблем розвитку галузі.

Дослідженню стану, виявленню основних тенденцій, проблем та перспектив розвитку сільського господарства присвятили свої праці наступні вітчизняні науковці: Божидай. І.І. [66], Бурачек І.В., Михайленко Н.В. [67], Бурляй А.П. [68], Лашкевич В.О. [69], Наумов О.Б., Наумова Л.М., Наумова О.В. [70] та ін. Незважаючи на велику кількість праць, присвячених даному аспекту, й сьогодні залишаються актуальними питання визначення позитивних і негативних тенденцій розвитку сільського господарства України загалом та по регіонах зокрема, виявлення викликів і загроз вітчизняній сільськогосподарській галузі, у тому числі й спричинені пандемією COVID-19.

Сільське господарство – галузь народного господарства, направлена на забезпечення населення продовольством і отримання сировини для цілого ряду галузей промисловості.

Галузь є однією з найважливіших, представлена практично у всіх країнах. У світовому сільському господарстві зайнято близько 1,1 млрд. економічно активного населення [71, с. 40].

Проте пандемія COVID-19 спричинила безпрецедентну кризу не лише у сфері охорони здоров'я але й в усіх секторах світової економіки, у тому числі й у сільському господарстві. Так, європейським фермерам вже критично не вистачає сезонних працівників, що веде до дефіциту свіжих продуктів на ринку.

Подальше посилення кризи може вплинути на глобальну продовольчу ситуацію та безпеку [70, с. 549].

В табл. 3.1 проаналізовано рівень рентабельності виробництва продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах України за період 2000-2018 рр., який найвище значення мав: у зерна – в 2000 р. (64,8 %), у насіння соняшнику – в 2015 р. (80,5 %), у цукрових буряків (фабричних) – в

2009 р. (37,0 %), у картоплі – в 2010 р. (62,1 %), у овочів відкритого ґрунту – в 2015 р. (47,5 %).

Протягом 2000-2018 рр. завжди рентабельним було лише виробництво зерна та насіння соняшнику. Середньорічний рівень рентабельності за період 2000-2018 рр. найбільше значення має при вирощуванні насіння соняшнику (49,4 %), а найменше значення – при вирощуванні цукрових буряків (10,3 %).

Таблиця 3.1

**Рівень рентабельності виробництва продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах України за період 2000-2018 рр.**

Рік	Основні види продукції рослинництва				
	зерно	насіння соняшнику	цукрові буряки (фабричні)	картопля	овочі відкритого ґрунту
2000	64,8	52,2	6,1	14,0	-1,7
2001	43,3	68,7	1,5	11,4	-0,8
2002	19,3	77,9	-8,6	24,2	8,9
2003	45,8	64,3	6,2	33,5	30,9
2004	20,1	45,2	-0,8	-0,7	-5,0
2005	3,1	24,3	4,8	17,8	16,1
2006	7,4	20,7	11,1	56,2	14,8
2007	28,7	75,9	-11,1	24,7	14,1
2008	16,4	18,4	7,1	7,9	11,1
2009	7,3	41,4	37,0	12,9	19,1
2010	13,9	64,7	16,7	62,1	23,5
2011	26,1	57,0	36,5	17,7	9,9
2012	15,2	45,8	15,7	-21,5	-6,8
2013	1,5	28,5	2,7	23,0	7,0
2014	25,8	36,5	17,9	9,2	16,7
2015	43,1	80,5	28,2	24,2	47,5
2016	37,8	63,0	24,3	-3,2	19,7
2017	25,0	41,3	12,4	10,0	15,6
2018	24,7	32,5	-11,4	6,8	16,7
Середньорічний рівень	24,7	49,4	10,3	17,4	13,5

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [74, с. 172]

В табл. 3.2 проведено аналіз рівня рентабельності виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах України за період 2000-2018 рр., який показав, що середньорічний рівень рентабельності має позитивне значення лише при виробництві молока (8,1 %) та яєць (21,6 %).

Херсонщина має значний потенціал розвитку сільськогосподарського виробництва, великі площі сільськогосподарських угідь з родючими землями (1968,4 тис. га, зокрема 1770 тис. га – ріллі). Тому Херсонська область – важливий регіон по вирощуванню якісного продовольчого зерна озимої пшениці, кукурудзи, рису, соняшнику, помідорів та кавунів [69, с. 124].

Одним із головних критеріїв оцінки ефективності використання земельних ресурсів є урожайність. Як зазначалось в раніше проведених дослідженнях [75, с. 362], на урожайність впливають наступні фактори: добрива, агротехнічні заходи та селекція.

*Таблиця 3.2*

**Рівень рентабельності виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах України за період 2000-2018 рр.**

Рік	Основні види продукції тваринництва					
	м'ясо великої рогатої худоби	м'ясо свиней	м'ясо овець та кіз	м'ясо птиці	молоко	яйця
2000	-42,3	-44,3	-46,4	-33,2	-6,0	10,6
2001	-21,4	-7,2	-24,9	-1,7	-0,8	25,1
2002	-40,5	-16,9	-26,7	-1,1	-13,8	14,6
2003	-44,3	-33,0	-37,8	11,0	9,9	18,5
2004	-33,8	-14,4	-44,3	3,8	-0,4	15,2
2005	-25,0	14,9	-32,1	24,9	12,2	23,5
2006	-38,4	-9,2	-34,3	12,1	-3,7	-6,8
2007	-41,0	-27,6	-46,4	-19,0	13,8	9,1
2008	-24,1	0,3	-38,6	-11,3	4,1	13,0
2009	-32,9	12,1	-31,8	-22,5	1,4	13,1
2010	-35,9	-7,8	-29,5	-4,4	17,9	18,6

2011	-24,8	-3,7	-39,6	-16,8	18,5	38,8
2012	-29,5	2,0	-40,0	-7,2	2,3	52,6
2013	-43,3	0,2	-42,8	-10,0	13,6	47,6
2014	-35,9	5,6	-52,2	-15,4	11,0	58,8
2015	-17,9	12,7	-29,6	-6,1	12,6	60,9
2016	-24,8	-4,5	-35,2	5,0	18,2	0,5
2017	3,4	3,5	-39,6	7,0	26,9	-9,0
2018	-17,7	6,9	-16,6	5,7	16,1	5,4
Середньорічний рівень	-30,0	-5,8	-36,2	-4,2	8,1	21,6

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [10; 11, с. 172]

Урожайність основних видів сільськогосподарських культур Херсонщини проаналізовано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур  
Херсонщини протягом періоду 2010-2019 рр.**

Рік	Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га площі				
	культури зернові та зернобобові	соняшник	картопля	культури овочеві	культури плодові та ягідні
2010	22,1	12,3	103,5	193,9	74,5
2011	32,4	12,9	109,7	239,8	106,9
2012	18,2	8,3	106,9	287,6	101,1
2013	22,2	12,1	100,1	272,1	103,5
2014	28,3	8,7	112,4	288,8	96,6
2015	33,6	16,2	121,4	301,4	85,2
2016	34,1	16,0	117,9	313,2	76,1
2017	34,5	14,0	110,4	304,4	78,7
2018	31,9	16,2	118,7	316,2	87,8
2019	36,2	18,2	115,9	321,8	69,1
Середньорічний рівень	29,4	13,5	111,7	283,9	88,0
Середньорічний абсолютний приріст	+1,6	+0,7	+1,4	+14,2	-0,6

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [13; 14]

Протягом періоду 2010-2019 рр. на Херсонщині найбільший рівень урожайності зернових та зернобобових культур, соняшника та овочевих культур спостерігається в 2019 р. (відповідно 36,2 ц, 18,2 ц та 321,8 ц з 1 га

площі збирання), картоплі – в 2015 р. (121,4 ц з 1 га площі збирання), плодкових та ягідних культур – в 2011 р. (106,9 ц з 1 га площі збирання). Серед сільськогосподарських культур Херсонщини тенденція до зниження урожайності спостерігається лише у плодкових та ягідних культур, урожайність яких у середньому щорічно зменшувалася на 0,6 ц/га. У всіх інших основних видах сільськогосподарських культур Херсонщини спостерігається тенденція до зростання урожайності. Найбільше зростання урожайності – у овочевих культур, урожайність яких зростала в середньому щорічно на 14,2 ц/га.

Порівняння урожайності основних видів сільськогосподарських культур у цілому по Україні та в Херсонській області в 2019 р. наведено на рис. 3.1.

Як видно з рис. 3.1, на Херсонщині урожайність овочевих культур перевищує середню урожайність по Україні. Проте урожайність всіх інших сільськогосподарських культур Херсонщини нижче за середню урожайність по Україні.

Урожайність,  
ц з 1 га зібраної  
площі

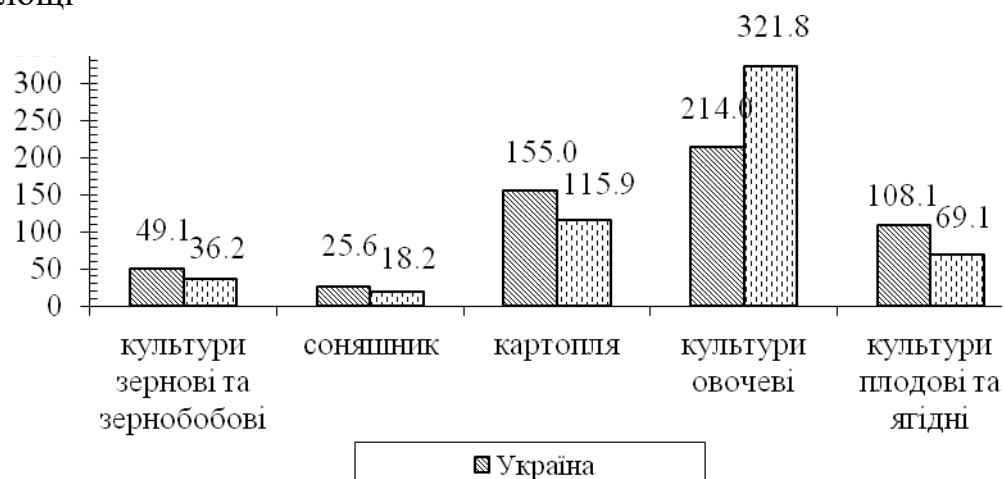


Рис. 3.1. Порівняння урожайності основних видів сільськогосподарських культур у цілому по Україні та в Херсонській області в 2019 р.

Джерело: побудовано авторами за даними [77]

Просторову діаграму валового збору соняшника в Херсонській області за рахунок зміни посівної площі та урожайності протягом періоду 2008-2018 рр. побудовано на рис. 3.2, а на рис. 3.3 виконано прогноз урожайності соняшника до 2024 р. шляхом визначення нижчої та верхньої довірчих границь [78].

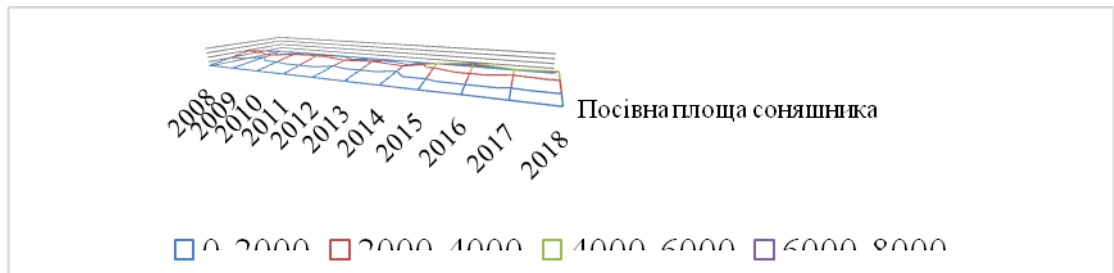


Рис. 3.2. Просторова діаграма валового збору соняшника в Херсонській області протягом періоду 2008-2018 рр., тис. ц

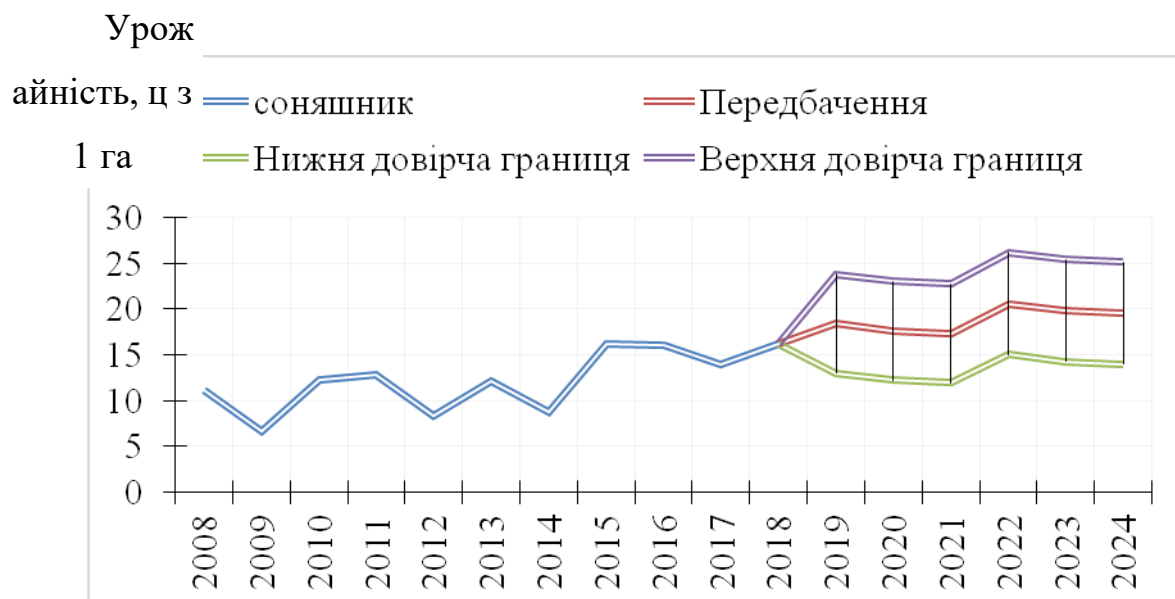


Рис. 3.3 Прогноз урожайності соняшника в Херсонській області

За умови збереження існуючої тенденції в зміні урожайності соняшника в Херсонській області за оптимістичним сценарієм рівень урожайності цієї сільськогосподарської культури в 2024 р. може скласти 25,12 ц, за



песимістичним сценарієм – 13,97 ц, а найбільш вірогідна урожайність – 19,54 ц з 1 га зібраної площі.

Динаміку виробництва основних видів продукції тваринництва в Херсонській області проаналізовано в табл. 3.4.

Протягом періоду 2010-2019 рр. в Херсонській області найбільший обсяг виробництва м'яса спостерігається в 2015 р. (48,9 тис. т), молока – в 2012 р. (310,5 тис. т), яєць – в 2014 р. (1805,5 млн. шт.), вовни – в 2010 р. (183 т). Серед основних видів продукції тваринництва в Херсонській області в 2019 р. порівняно з базовим 2010 р. тенденція до збільшення обсягів виробництва спостерігається лише у яєць, виробництво яких у середньому щорічно збільшувалося на 48,1 млн. шт. У всіх інших основних видах продукції тваринництва в Херсонській області спостерігається тенденція до зменшення обсягів виробництва.

Таблиця 3.4

**Динаміка виробництва основних видів продукції тваринництва  
в Херсонській області протягом періоду 2010-2019 рр.**

Рік	Виробництво основних видів продукції тваринництва											
	м'ясо, тис. т				молоко, тис. т				яйця, млн. шт.		вовна, т	
	абсолютне значення	ланцюговий абсолютний приріст	абсолютне значення	ланцюговий абсолютний приріст	абсолютне значення	ланцюговий абсолютний приріст	абсолютне значення	ланцюговий абсолютний приріст	абсолютне значення	ланцюговий абсолютний приріст		
2010	41,6	-	305,9	-	437,3	-	183	-				
2011	42,1	0,5	302,0	-3,9	479,1	41,8	164	-19				
2012	41,8	-0,3	310,5	8,5	542,5	63,4	146	-18				
2013	44,1	2,3	308,8	-1,7	1201,2	658,7	144	-2				
2014	48,6	4,5	302,9	-5,9	1805,5	604,3	144	0				
2015	48,9	0,3	300,0	-2,9	1577,8	-227,7	132	-12				
2016	41,5	-7,4	296,1	-3,9	1029,4	-548,4	116	-16				
2017	40,2	-1,3	293,3	-2,8	1024,9	-4,5	108	-8				

2018	41,3	1,1	284,4	-8,9	1126,5	101,6	108	0
2019	40,5	-0,8	283,3	-1,1	870,4	-256,1	99	-9
Середнє значення	43,1	-0,1	298,7	-2,5	1009,5	48,1	134	-9

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [13; 16]

До основних проблем, які гальмують розвиток сільського господарства України, належать:

1) Зношеність сільськогосподарської техніки. В раніше проведених дослідженнях [79, с. 76] доведено, що такий стан техніки сільського господарства є одним із головних факторів, що призводить до значних втрат урожаю.

2) Скорочення обсягів інвестування в сільське господарство. Багато аграріїв відчувають проблеми, пов'язані з фінансуванням їх діяльності (як за обсягом, так і за умовами фінансування).

3) Скорочення експорту аграрної продукції та сировини, що є наслідком стагнації зовнішніх ринків. Для України, яка має економіку, орієнтовану на експорт, у частці якого сільськогосподарська продукція займає майже 46 %, це є дуже серйозним випробуванням [69, с. 549].

4) Невирішеність питання щодо формування ринку землі сільськогосподарського призначення в Україні.

Поділяючи погляди проф. Танклевської Н.С. [81, с. 238-240], вважаємо, що пріоритетними напрямками фінансового забезпечення розвитку сільського

господарства країни є: збільшення обсягів фінансування сільськогосподарської галузі; зниження рівня процентних ставок для сільськогосподарських підприємств; розширення доступу до фінансових ресурсів; підвищення ефективності використання фінансових ресурсів;

- збільшення термінів залучення фінансових ресурсів (можливість кредитування під заставу земель сільськогосподарського призначення, під

нерухомість, яку сільськогосподарські підприємства викупують у власників розпайованого майна);

- створення спеціалізованої фінансової установи – Державного земельного банку, головним завданням якого буде забезпечення приватизації земель, ефективного управління землями державної власності, сприяння та контроль за екологічним веденням агропромислового виробництва, забезпечення розвитку сільських територій, іпотечне кредитування, консолідація невеликих земельних ділянок з метою раціоналізації їх використання, а також моніторинг ринку земель для запобігання надмірної їхньої концентрації в одного власника [82, с. 49-50];

- подальше реформування фінансової системи України (створення Державного агентства з аграрного страхування, Аграрного кооперативного банку, удосконалення банківського обслуговування та кредитування сільськогосподарських підприємств тощо).

Погоджуємося з думкою вітчизняних вчених [83, с. 8], які вважають, що внаслідок достатньо скрутної ситуації з фінансовим станом України доцільно більшою мірою залучати приватні інвестиції в агропромисловий комплекс. Це в свою чергу потребує створення системи преференцій для приватного учасника ППП (публічно-приватного партнерства) у вигляді державних гарантів, пільгових кредитів, зменшення податкового навантаження.

З наведеного вище можна зробити наступні висновки: пріоритетне значення розвитку сільського господарства зумовлено тим, що сільськогосподарські підприємства забезпечують населення продуктами харчування, а промисловість – сировиною. Від перспектив зростання обсягів виробництва продукції сільського господарства і від стану розвитку агропромислового комплексу залежить економіка України в цілому і рівень забезпечення населення країни необхідними продуктами харчування.

Грунтуючись на результатах аналітичного оцінювання сучасного стану сільського господарства в Херсонській області зокрема та України загалом,

встановлено, що для подальшого розвитку сільськогосподарської галузі необхідно:

- стимулювати залучення інвестицій в оновлення технічної бази сільськогосподарських підприємств;
- розробити ефективний механізм фінансового забезпечення розвитку сільського господарства країни;
- посилити державну підтримку українських аграріїв, в тому числі шляхом надання податкових і митних преференцій;
- сприяти активізації інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств, впровадженню результатів науково-технічного прогресу в сільському господарстві, у тому числі й впровадження екоінновацій;
- створити в Україні спеціалізовану фінансову установу – Державний земельний банк, що сприятиме ефективному функціонуванню ринку сільськогосподарських земель та залученню інвестицій (в тому числі й іноземних) у вітчизняне агропромислове виробництво.

### **3.2. Креативний менеджмент як домінантна складова економіки творчості**

Характерними ознаками сучасної економічної ситуації у світі є невизначеність тенденцій, зміна лідерів, наростання кризових явищ, відсутність в управлінців творчого бачення і творчих моделей та методів управління. Україна наразі знаходиться в глибокій, системній кризі, зумовленій багатьма чинниками, які негативно впливають на стан економіки і рівень достатку населення, країна з розвинутої, індустріальної держави перетворилась на постачальника сировини, дешевої робочої сили і споживача високотехнологічної продукції з країн Європи, Китаю і США.

Ситуація в економіці, політиці і в соціальній сфері свідчить про відсутність у керівництва держави стратегічних планів і будь яких намірів

щодо якнайшвидшого подолання численних проблем і розбудови соціально – орієнтованої економіки на основі сучасної, потужної, багатогалузевої промислово – індустріальної бази.

Аналіз досвіду країн, які в аналогічних ситуаціях знаходили шляхи і можливості для виходу з кризи дозволяє зробити висновок, що у більшості випадків вони вибудовували креативну економіку, рушійною силою якої є креативність, тобто створення нових форм виробничих відносин, за яких знаряддями праці стають знання та інформація, а кінцевим продуктом – інновації.

Отже, необхідність вирішення проблеми підвищення ефективності творчої діяльності на даному етапі потребує реалізації комплексу заходів у всіх сферах діяльності суспільства і держави.

Питання вивчення і використання творчості персоналу широко розповсюджується в дослідницькій, практичній і освітніх сферах з середини 1930-х років. Вперше питання необхідності дослідження, розробки та імплементації інструментів креативного менеджменту підняли такі науковці як Дж. Гілфорд та Е.Торренс. Витоки менеджменту творчості знаходяться в розробках А. Озборна, який намагався впорядкувати і структурувати творчий процес за допомогою «мізкового штурму». Він вперше показав на практиці можливість управляти творчим процесом. Міф про обов'язковість «осяяння» у творчості було піддано сумніву. В 1950-х рр. в США з'явилися перші консалтингові агенції, які пропонували послуги з розв'язання нестандартних задач.

В сучасному світі матеріальним підґрунтям економіки є 62 тис. транснаціональних корпорацій (ТНК), фінансову діяльність яких забезпечують більш ніж 500 транснаціональних банків. Сьогодні ТНК володіють 80% сировинних ресурсів, 70% фінансових ресурсів і що є найголовнішим – вони володіють 75 % патентів і ліцензій.

Фінансові володарі світу мають необмежені можливості для створення умов, які сприяють розвитку творчості, що прирікає на поразку у

конкурентній боротьбі з ними будь-яких виробників, не інтегрованих у структури ТНК. Зараз ТНК об'єднують свої ресурси і творчий потенціал, переходять на інноваційні технології розробки і виробництва нової продукції, створюють національні інноваційні кластери, поширюючи вплив на світову економіку.

В Україні давно існує проблема розробки та впровадження такої стратегії економічного і господарського розвитку національної економіки, яка дозволила б вітчизняним виробникам досягти прийняттого рівня конкурентоздатності. Вже не піддаються сумнівам актуальність і пріоритетність стратегічного управління розвитком і змінами на основі науково – обґрунтованих процедур прогнозування і планування, що базуються на стратегічному мисленні і творчому підході. Тому найближчі 5-10 років мають стати для України часом творчості, оскільки тільки творча діяльність визначає сьогодні динаміку і результати науково-технічного розвитку.

В. Ойкен ще в 1930 р. показав, що ринок, сутність якого з позицій управління полягає в передачі відповідальності за прийняття рішень від людини до механізму «попит-пропозиція», не забезпечує економічної рівноваги [84]. Але і централізована, так звана «командна» економіка, виявилась нездатною встановлювати ринкову рівновагу. Доведено, що тільки творчий підхід дозволяє погодити більшість протиріч, притаманних ринку, за рахунок переходу до керованої соціокультурної еволюції на базі суспільного інтелекту. Таким чином, людський фактор стає найбільш вагомим чинником вирішення протиріч між новою якістю базису цивілізації та якістю стихійних регуляторів господарського розвитку, тобто тільки інтелект менеджерів здатен вирішувати проблеми економічного розвитку.

Сучасна ситуація в світі характеризується непередбачуваністю змін, жорсткою конкуренцією, зменшенням часових проміжків між кризами,

множинністю форм господарювання, моделей управління, різноплановими проблемами і конфліктами, змінами лідерів ринку.

Основними причинами виникнення кризових ситуацій в корпоративних структурах є нездатність більшості топ-менеджерів передбачати зміну векторів і пріоритетів розвитку в економіці, неспроможність вчасно знаходити правильні відповіді на питання, що виникають; відсутність креативного підходу при пошуку оптимальних рішень. Неможливість розпланувати усе заздалегідь, поява неочікуваних змін змусили бізнес перейти від цінової до інноваційної конкуренції, залучаючи творчі особистості і створюючи їм умови для самореалізації і плідної праці, впроваджуючи інноваційні та інформаційні технології, створюючи людино – машинні системи, системи організаційного навчання та ін. При цьому виявлялись шляхи інтенсифікації колективного творчого процесу на виробництві і в суспільстві, способи стимулювання індивідуальної та творчої креативності.

Розвиток суспільства та його продуктивних сил відбувається під постійним, дедалі зростаючим впливом знань на усі види діяльності. З 1950-х років, тобто з початку епохи сучасної НТР, знання стало визначальним чинником розвитку економіки і зростання конкурентоздатності як окремих підприємств так і великих корпорацій. За своїм впливом на кінцевий результат знання почало випереджати капітал і трудові ресурси, які довгий час мали вирішальне значення для економічного та соціального розвитку.

На думку аналітиків японського дослідного центру NRI ( Nomura Research Institute) нині на зміну індустріальній добі прийшла епоха творчості, нова креатологічна або культурно-творча епоха [93].

Саме творчість у креативній формації стає головним критерієм і цільовою функцією економічного та соціально – культурного розвитку. Креативність розглядається як ключовий ресурс і мета розвитку як особистості, так і усього суспільства. Це зумовило появу професійних

управлінців серед яких виділялись керівники творчих процесів, які виконували специфічні функції:

1. Отримання нових знань та створення їх баз з метою отримання синергетичного ефекту від спільних зусиль.
2. Впровадження нововведень на усіх етапах технологічних процесів.
3. Організація та навчання команд для колективного виконання завдань і координації зусиль.
4. Впровадження системи безперервної освіти.
5. Встановлення колективної мети, цілей і цінностей.

Самим прибутковим товаром і ціннісним надбанням в сучасному світі стають патенти, ліцензії, know-how, програмне забезпечення, інтелектуальні та художньо – культурні твори. Головною метою організації стає не досягнення бізнесових цілей, а створення умов для виховання, навчання і розвитку обдарованих особистостей, талантів, організація інноваційної діяльності. Основою роботи менеджменту стає розробка нових форм і моделей управління та безперервна освіта.

В сучасній Україні такий економічний ресурс як творчість персоналу використовується мало і неефективно. Топ-менеджери не знають можливостей управлінських технологій залучення креативності в бізнес – процес. Як відмічав Т. Ген, «... організації не можуть бути творчими тільки через те, що робітники не знають як стати творцями нових ідей, рішень і розробок, а менеджери не знають як керувати і мотивувати творчість персоналу у відповідності з організаційними цілями і задачами» [91].

Питаннями виникнення і становлення нової творчої епохи вчені почали займатися з 60-х років минулого століття. Були виділені її наступні характеристики. Це наявність геніальних особистостей, умов та ресурсів для реалізації їх ідей, навчальних закладів, які б були в змозі надавати високоякісну освіту, суспільство, яке б визнавало їх досягнення.

Епохи, які народжували творчих особистостей почали називати креатологічними. Культурно – творчий простір аналогічної сучасної формації



визначається поняттями «креатогенне суспільство», «креативна економіка», «тотальне мистецтво», «універсальна творча особистість». Ключовими чинниками розвитку стають:

- а) способи і методи отримання та оперативної обробки інформації;
- б) творчо обдаровані особистості ,які продукують нові ідеї;
- в) власне творчість як цільова функція всебічного розвитку суспільства.

Американський соціолог Р.Г.Флорида вказувала на те, що головною ознакою нового суспільного класу є креативна діяльність чи то у сфері бізнесу, освіти, охорони здоров'я, права або в будь-якій іншій. Особливості креативного класу визначені творчою функцією його членів. Оскільки креативність – рушійна сила економічного розвитку, креативний клас зайняв в суспільстві домінуюче положення. Лише дослідивши його зростання і характерні цінності, можна зрозуміти природу масштабних змін, що відбуваються у суспільстві і раціонально планувати майбутнє [88, С.9].

Далі автор відзначає , що досвід низки країн світу показав як треба створювати сприятливі умови для креативності в діловому і суспільному житті: «Легким цей шлях не назвеш, але жодної іншої альтернативи немає» [88, с.11].

Нині креативність грає ключову роль в процесах розвитку економіки і суспільства. Вона стала основним джерелом конкурентної переваги. У сьогоdnішньому світі перемагає той у кого вищий потенціал креативності. Цей висновок є справедливим для будь якої епохи і країни ,але тільки в останні кілька десятиліть воно отримало визнання, розуміння і гідну увагу з боку влади більшості розвинутих країн та менеджменту корпорацій [93].

Креативність має багато ознак, проявів і численних взаємопов'язаних форм. Наприклад, технічна або дослідно-конструкторська креативність посилюється елементами культурної та художньої творчості. Креативність виступає як найбільш значущий і вагомий нематеріальний актив організації у будь-якій сфері і галузі економіки. Талант і творчі здібності людини не можна продати або купити. Талановиту людину можна тільки найняти або

звільнити, що зумовлює появу і становлення нових форм співробітництва на підприємствах. Для того щоб розвивались різні форми креативності необхідно створювати відповідні умови для праці творчих особистостей і середовище, яке буде сприяти і стимулювати творчий процес.

Нині ми живемо у світі в якому традиційні підходи до здобуття конкурентних переваг не діють. Реалії сьогодення висувають нові вимоги до реакцій на зміни у зовнішньому середовищі. Вони мають бути своєчасними і дійовими, тому що ніхто не може запланувати заздалегідь якісь дії у відповідь на зміни у діях конкурентів і в кон'юктурі ринків. Для цього необхідно постійно вчитися та намагатися бути на крок попереду лідерів, тому що конкурентна перевага перестає бути сумою ефективностей і перемагають ті компанії, які весь час розширюють і поглиблюють свою діяльність, постійно змінюючи і трансформуючи свою стратегію. У книзі «Кінець конкурентної переваги» Р.Г. МакГрат доводить на прикладах, що конкурентні переваги взірця середини- кінця 20ст. вже не працюють. Головним завданням компаній, які хочуть досягти успіху, стає спрямованість на розвиток, що забезпечує переваги над конкурентами. «Зараз лідером є не той, хто вибрався на вершину гори, а той, хто знаходиться в центрі кола. Для досягнення успіху лідерам вже недостатньо планувати і керувати діями підлеглих, вони повинні уміти надихати їх своїми ідеями. У мережевому світі кращий спосіб стати ключовим гравцем – це стати незамінним партнером» [83].

Креативність стає економічною категорією і потребою ,що зумовило появу нового креативного класу. Ключовим елементом в ньому є особистості, функцією яких є творча робота, вміння нестандартно мислити, пропонувати нетривіальні рішення як проблем сьогодення, так і тих, які виникнуть у майбутньому.

Особистій креативності, як індивідуальному феномену, притаманні здатність до аналізу і синтезу, готовність ризикувати, впевненість у собі і в своїх можливостях. Креативність стає органічною складовою суспільного

життя і соціальним процесом в тому разі, коли вона культивується там, де діють мотиваційні стимули і підтримуються будь-які ознаки, форми і прояви творчого мислення. Наслідком такої політики є зростання потенціалу довгострокового економічного підйому і креативного капіталу, що забезпечується творчими людьми, які працюють в умовах високих технологій, сприяння талантам і толерантності (так звана тріада економічного розвитку).

Для молодих спеціалістів сьогодні недостатньо володіти знаннями із загальних і професійних дисциплін. Вони мають творчо переосмислювати отримані знання, вчитися генерувати ефективні творчі ідеї.

Необхідною умовою розвитку творчих здібностей майбутніх менеджерів є всебічна і гармонійна професійна освіта. Розвиток здібностей – задача інверсійна по відношенню до навчання у його сучасному вигляді. Процес навчання в загальному вигляді є цілеспрямованою, послідовною зміною навчальних завдань при взаємодії викладача і студентів з поступовим формуванням у них комплексу професійних знань і компетенцій в результаті засвоєння отриманої інформації.

Головним завданням сучасної менеджмент-освіти є оволодіння майбутніми спеціалістами методологією творчих перетворень. Навчити креативності дорослу людину достатньо важко, можливо лише створити умови, які стимулюють творчу діяльність. Важливим чинником при цьому є забезпечення студентів таким навчальним матеріалом, який би долучав їх до майбутньої професійної діяльності. Завдання викладача при цьому полягає у розробці та використанні технологій, спрямованих на становлення і удосконалення творчих вмінь, розвиток творчих здібностей і формування майбутнього фахівця з урахуванням результатів діагностики його індивідуальних особливостей.

Залучення студентів до професій, активізація зацікавленості і захоплення майбутньою професійною діяльністю відбувається в процесі

участі студентів у науково-дослідній роботі, виконанні творчих завдань, курсових і дипломних робіт.

Творча діяльність сприяє виявленню особистісних якостей: активність, відповідальність, самостійність, рівень розвитку інтелекту, вміння відстоювати свої погляди і позиції. Виділення в навчальних задачах протиріч та місць, які вимагають творчого підходу дозволяють студентам долучитися до креативної діяльності і засвоїти «метазнання», тобто знання про те, як добувати нові знання і виходити у світ з більшою кількістю ступенів свободи.

Одночасно студенти мають засвоювати творчі прийоми розвивати інтуїцію та оволодівати холистичним підходом, тобто здатністю бачити проблему у максимально повному вигляді, відокремлюючи непотрібні деталі.

Інтуїція – це результат взаємодії обсягу знань і напруженої роботи думки, наполегливого пошуку рішень проблеми. Власне інтуїція – поняття ірраціональне за своєю сутністю, тісно пов'язане з творчістю і процесом пізнання. У стародавній Індії вважалося, що інтуїтивні здібності призначені лише для того, щоб розвивати їх і роль вчителя при цьому є ключовою. Саме творча особистість вчителя була тим змістом навчання, який передавався з покоління в покоління.

До важливих питань підготовки можна віднести створення умов для самореалізації інтелектуальних особистостей, інтенсифікацію їх творчості та застосування методів стимулювання творчих колективів, формування креативного середовища на підприємстві та інше. Очевидною є проблема викладання принципів і методів креативного менеджменту на управлінських спеціальностях, оскільки вивчення цих питань є важливою складовою бізнес-освіти. За кордоном практично у всіх ВНЗ викладаються курси, пов'язані з проблемами організації колективної та індивідуальної творчості. В американських університетах, наприклад, викладаються такі курси «Творчість у бізнесі», «Творчість та інновації», «Підприємницька творчість» та багато інших. Деякі фонди у США, наприклад, фонд творчої освіти активно підтримують курси з бізнес-творчості, проводять різноманітні

семінари, вебінари, тренінги з творчого вирішення проблем. Існує також велика кількість консалтингових агенцій та дослідницьких центрів, які займаються навчанням у питанні організації і розвитку творчості. Нині попит на подібні освітні програми в Україні дедалі зростає. В інтернет-мережах пропонують свою допомогу численні курси і тренінги, які вчать генерації та активізації творчого потенціалу, вмінню спонукати людину до креативної діяльності, забезпечувати права працівників на результати їх інтелектуальної праці.

Сучасні освітні стандарти визначають дисципліни, виходячи з компетенцій майбутніх спеціалістів в стандартних ситуаціях в тій чи іншій сфері професійної діяльності, але час і реалії сьогодення вимагають від них вміння орієнтуватися в нестандартних ситуаціях, застосовувати творчі, інноваційні технології і досягати максимального синергетичного ефекту. Для цього вони мають засвоїти навички формування творчих колективів, мати необхідний обсяг знань, лідерські здібності та вміти інтенсифікувати колективний творчий процес. Особливо важливим є творчий підхід в царині маркетингу, реклами, аналізу господарської діяльності, при пошуку резервів зростання, складання прогнозів, розробці планів діяльності на усіх часових інтервалах. На ринку праці існує постійний попит на копірайтерів, крейторів, креативних директорів для фірм, які займаються розробкою маркетингових планів для рекламних і PR-агенцій.

Професійність молодого спеціаліста полягає не в умінні слідувати посадовим інструкціям, а в тому, щоб вміти робити те, чому його не навчали. Більшість викладачів вищої школи погоджується з тим, що творче мислення є найнеобхіднішою якістю менеджера, але в той же час існує певний скепсис по відношенню до результатів викладання за існуючими методиками навчання. Головні аргументи скептиків: «творчості навчити не можна», «здатність творити притаманна лише обдарованим, талановитим особистостям». Для цих викладачів поняття «креативність» асоціюється із чимось невизначеним, неконкретним і суб'єктивним, таким, що відноситься

до мистецтва, а не до бізнесу. Творчість, на їх думку, не укладається в канони і догми управлінської науки, оскільки є непередбачуваним і некерованим явищем. Звідси і виникають сумніви щодо практичної користі цієї дисципліни для підприємницької діяльності і бізнесу.

Нині віра у надприродну сутність творчості розхитана концепцією креативного менеджменту, яка переконливо довела можливість розвитку творчих здібностей. Творчості можна і необхідно вчити і витрати на це виявляються найбільш ефективними інвестиціями.

Криза, в якій знаходиться українська економіка потребує невідкладних заходів щодо її реформування і перетворення в сучасну, конкурентоздатну та ефективну. Вирішальне значення при цьому має вибір правильних орієнтирів і цілей для розбудови нової суспільної формації. Результати досліджень доводять, що основним джерелом конкурентних переваг у сучасному світі є креативність. Тому творчий напрям розвитку має бути пріоритетним, пов'язаним з розробкою і впровадженням інноваційних технологій, пошуками, відбором і навчанням творчих особистостей, еволюцією креативності у всіх сферах діяльності, індивідуальних творчих засад, навичок і талантів, які несуть у собі потенціал створення доданої вартості і робочих місць через експлуатацію інтелектуальної власності. Розвиток креативного менеджменту, який став самодостатньою складовою концепції менеджменту, є актуальною проблемою, яку необхідно вирішувати на державному рівні.

Першочерговими завданнями держави, при цьому стає:

1. Забезпечення пріоритету розвитку науки, техніки і сучасних технологій.

2. Порятунку «залишків» науково-дослідних інститутів і проблемних лабораторій національної і галузевої академії наук через відновлення у необхідних обсягах державного фінансування.

3. Створення мережі нових, державних науково-дослідних установ, лабораторій, центрів, завданням яких буде пошук джерел ефективної постіндустріальної модернізації країни, наукове забезпечення розвитку

високоєфективних видів господарської діяльності та конкурентоздатного бізнес-середовища.

4. Створення адекватного інституціонального середовища, яке буде визначати набір можливостей, що принесуть державі найбільшу вигоду.

5. Розвиток, виховання, навчання і заохочення творчих особистостей, навички, знання яких необхідні для інноваційного розвитку країни.

В межах подальших досліджень даної проблематики запланована розробка методики впровадження засадничих основ креативного менеджменту в діяльність підприємства.

### **3.3. Методичні основи оцінки соціально-економічної ефективності менеджменту персоналу**

У сучасних умовах постійного зростання рівня конкуренції між підприємствами ключовою складовою успіху стає забезпечення перманентного зростання професійних компетентностей працівників як основи надання якісних послуг. Кожен керівник підприємства, що прагне забезпечити ефективне функціонування не лише в короткостроковій, а й в довгостроковій перспективі, повинен постійно впроваджувати заходи, пов'язані з оновленням здобутих знань і підвищенням професійної компетентності підлеглих працівників. Формування та впровадження ефективної стратегії використання й розвитку працівників є першочерговим завданням для підприємств всіх форм власності.

Дослідженням проблем професійного розвитку працівників займалися як вітчизняні дослідники – А. В. Алістаєва, Л. І. Безтелесна, О. А. Грішнова, В. М. Колпаков, І. Л. Петрова, В. А. Савченко, Г. С. Суков, Ф. І. Хміль, Л. М. Шимановська-Діанич, так і зарубіжні науковці, зокрема – М. Амстронг, Д. Джой-Меттьюз, А. П. Егоршин, Л. В. Кортенко, В. С. Паршина та інші. Дослідження специфіки мотивації до професійного розвитку персоналу проводили у своїх аналітичних працях як фахівці органів державної влади

(Державна служба статистики України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Міністерство освіти і науки України), так і представники наукової спільноти: О. О. Азюковський, А. В. Бардась, О. О. Герасименко, Б. А. Камінський, С. М. Макаренко, Ю. В. Маримончик, Б. І. Мокін, О. Г. Обмок, Н. М. Олійник, А. В. Печенюк, Г. Г. Півняк, О. В. Скібіцька, М. В. Трегуб. Незважаючи на вагомий напрацювання, залишаються проблеми, що потребують спеціального наукового аналізу. Зокрема, недостатньо уваги приділяється дослідженню особливостей визначення якісних та кількісних характеристик кваліфікаційного рівня потенціалу працівників, методичного підходу до рейтингового оцінювання їх діяльності, моделей стимулювання персоналу до професійного самовдосконалення, стратегічна конвергенція яких викликає необхідність пошуку рівнодіючого моменту та запровадження обґрунтованого механізму узгодження інтересів підприємства і кар'єрних стратегій працівника в умовах забезпечення виконання соціальної політики держави та подальшої європейської інтеграції країни.

Ефективність системи управління персоналом суб'єктів господарювання всіх форм власності необхідно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Можна погодитися з авторами [99], що складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства, установи та організації. Відповідно, методика оцінки повинна бути заснованою на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності управління персоналом полягає у визначенні:

– економічної ефективності. Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;



– організаційної ефективності. Даний підхід заснований на тому, що працівник як окремий елемент не існує. Є лише група працівників, колектив, що спільно виконує встановлені завдання щодо виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом;

– соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників суб'єкта господарювання). Соціальна ефективність управління персоналом в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником [102].

Серед основних показників для оцінки економічної ефективності управління персоналом слід відзначити наступні: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення суб'єкта господарювання кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підрозділу суб'єкта господарювання до чисельності персоналу цього підрозділу; вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток; продуктивність праці; обсяг продажів; рентабельність; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємність.

Передумовою факторного аналізу резервів зростання ефективності використання трудового потенціалу населення є виявлення та систематизація чинників його використання в розрізі складових.

В результаті впливу визначених чинників фактичні результати використання трудового потенціалу суб'єкта господарювання можуть значно відрізнятись від вхідних ресурсних можливостей. Відповідно використання трудового потенціалу суб'єкта господарювання характеризується реальними значеннями: фактичною чисельністю персоналу, використаним робочим часом та фактичною годинною продуктивністю праці. В кінцевому підсумку їх добуток являє собою фактичне значення обсягів випуску продукції, виконаних робіт, наданих послуг [96].

Ефективне використання трудових ресурсів вимагає формулювання чіткої методики оцінки цього процесу. Методичний підхід до оцінки ефективності економічного потенціалу повинен включати наступні етапи аналізу: аналіз чисельності та складу трудових ресурсів; аналіз забезпечення та руху трудових ресурсів; аналіз рівня та ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами та надлишку чи нестачі робітників у провідних виробничих підрозділах за професіями і спеціальностями має важливе значення для поліпшення технічного процесу. Аналіз професійного складу кадрів здійснюють способом порівняння необхідної і фактичної чисельності робітників за кожною професією. У результаті виявляють найнезабезпеченіші робочою силою ділянки виробництва та невідповідність кваліфікації робітників виконуваним роботам. Головними напрямками досліджень при аналізі організації праці є: аналіз режиму роботи підприємства, аналіз умов праці, аналіз стану та якості нормування праці, аналіз використання робочого часу.

Аналіз і оцінювання режиму роботи підприємства проводять, виходячи з можливостей найінтенсивнішого використання виробничого устаткування,

досягнення пропорційності в роботі всієї технологічної і загальновиробничої системи машин, дотримання раціонального режиму праці і відпочинку.

Аналіз умов праці проводять за оцінками ступеня її монотонності і напруженості, шкідливого впливу на здоров'я працівників, важкості фізичної праці і т. ін. Результатом таких досліджень є визначення напрямків подолання монотонності праці та скорочення застосування ручних робіт, ліквідація важкої фізичної праці, забезпечення здорових санітарно-гігієнічних умов та впровадження досконалої техніки безпеки.

У сучасних реаліях ведення бізнесу зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку суб'єкта господарювання.

Для оцінки соціальної ефективності управління персоналом пропонується використовувати наступну групу показників [98]:

- стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє судити про мотивацію, потреби і конфліктність в трудовому колективі;

- ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства і її окремі напрямки). Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою; задоволеність конкурентоздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою тощо;

- середні витрати на кадрові заходи у розрахунку на одного працівника;

- показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і суб'єкта господарювання в цілому (підвищення продуктивності праці, економія ресурсів).

Так, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості виготовленої продукції, виконаних

робіт, наданих послуг, відповідно до методики американської компанії "Хоніуел" [7], може бути визначений за формулою:

$$E = P * N * V * K - N * Z, \quad (3.1)$$

де  $P$  – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші чинники результативності;

$N$  – кількість працівників, які пройшли навчання;

$V$  – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

$K$  – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);

$Z$  – витрати на навчання одного працівника.

Організаційна ефективність управління персоналом або її недолік описуються у таких термінах, як: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Для того, щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів; по кожному з них повинна досягатися певна мета.

Серед основних показників для оцінювання організаційної ефективності управління персоналом слід відзначити:

- плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці;

- співвідношення чисельності управлінського апарату та інших категорій працівників;

- надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів суб'єкта господарювання через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни);

- рівень трудової дисципліни (відображає відношення кількості випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної чисельності

працівників). Зазначене дозволяє судити про організаційний порядок на об'єкті і його організаційну культуру;

– укомплектованість кадрового складу. Вона оцінюється: кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності персоналу з необхідною величиною (розрахованою за трудомісткістю операцій) або із плановою чисельністю, передбаченою штатним розписом); якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад);

– рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників суб'єктів господарювання усіх форм власності.

Необхідно зазначити, що ефективне управління сучасним підприємством, установою, організацією можливе лише за умови професійного забезпечення інновацій на основі гнучких підходів до управління персоналом, який забезпечує ці інновації. Саме формування професійної кар'єри зазначених працівників може забезпечити високі дивіденди об'єкту й особисто працівнику. Тому вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін, на нашу думку, має персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки системи управління інноваційними процесами.

Необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку суб'єкта господарювання та підвищення рівня його конкурентоспроможності. Головним тут, з нашої точки зору, є створення колективу творчих особистостей, здатних адекватно реагувати на інноваційні зміни та ініціювати їх впровадження у виробничий процес.

Отже, професійна кар'єра працівника суттєво впливає на інноваційний розвиток суб'єкта господарювання. Керівництво багатьох сучасних українських підприємств, установ та організацій часто недооцінює важливість професійної кар'єри в контексті формування інновацій.

Професійна кар'єра працівників в контексті інноваційної діяльності потребує від менеджерів підприємства насамперед здатності долати стереотипи мислення і поведінки, знаходити нестандартне вирішення управлінських завдань в умовах невизначеності. Як свідчать результати досліджень [97] основні три помилки у інноваційній діяльності, які допускають менеджери, є: не створення умов для продукування нових ідей; не розвиток у працівників інноваційного мислення; відсутність можливостей організувати реалізацію внесених інноваційних ідей.

Практика свідчить, що з метою активного розвитку інноваційних ідей менеджери повинні створювати умови, в яких найповніше б розкривався творчий потенціал працівників в динаміці, що відображається у їх професійній кар'єрі.

Для цього необхідно використовувати як методи прямого стимулювання – розмір заробітної плати, надбавки, премії, пільги та інші винагороди, так і непрямі методи – придбання акцій, оплата участі в наукових конференціях, право працювати над розробкою ідеї у робочий час тощо.

Отже, засобом забезпечення успішного інноваційного розвитку є ефективне управління персоналом через стимулювання професійної кар'єри. В організаціях, де питанням професійної кар'єри приділяється серйозна увага, інноваційна складова є суттєвою, що забезпечує відповідний успіх суб'єкта господарювання у реальному економічному просторі.

Проведені дослідження теоретичних і практичних аспектів управління професійною кар'єрою персоналу надали можливість зробити наступні висновки:

1. Неодмінними складовими сучасних систем управління персоналом виступають механізми його формування, використання та розвитку. Лише

безперервний розвиток персоналу здатний забезпечити суб'єкту господарювання довгострокові конкурентні переваги. Важливою складовою розвитку персоналу є становлення механізму управління його професійною кар'єрою.

2. Узагальнення підходів щодо трактування поняття «професійна кар'єра» надає можливість визначити її як успішне просування особистості у сфері трудової діяльності від перших кроків працевлаштування до престижного соціального статусу й становища у суспільстві шляхом розробки й проведення обґрунтованого рейтингового оцінювання з урахуванням сучасних потреб ринку та професійних компетентностей працівника

3. Однією з найважливіших проблем розвитку професійної кар'єри персоналу є недостатній рівень професійної орієнтації. Зазначене пов'язано, передусім, із низьким рівнем підготовки у навчальних закладах, і, як наслідок, відсутністю перехідного «трампліну» від навчання до виконання прямих функціональних обов'язків.

4. Засобом забезпечення успішного інноваційного розвитку є ефективне управління персоналом через стимулювання професійної кар'єри. В організаціях, де питанням професійної кар'єри приділяється серйозна увага, інноваційна складова є суттєвою, що забезпечує відповідний успіх суб'єкта господарювання у реальному економічному просторі.

## **РОЗДІЛ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ**

### **4.1. Оцінка ефективності управління з використанням адаптивних методів та нейротехнологій**

Методи моделювання та прогнозування показників економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств до сучасних ринкових відносин вимагають більш широкого їх використання та професійних знань щодо принципів і методологічних підходів для розробки оптимальних управлінських рішень в аграрному виробництві. Основним інструментом будь-якого прогнозу є схема екстраполяції. Розрізняють формальну і прогнозну екстраполяцію. Формальна базується на припущенні про збереження в майбутньому минулих тенденцій розвитку аграрного виробничого об'єкта прогнозу. Прогнозна екстраполяція припускає гіпотетичну можливість зв'язку показників процесу виробництва в часі і просторі.

Основу екстраполяційних методів прогнозування таких процесів становить аналіз часових рядів, що являють собою впорядковані в часі набори вихідних даних (показників), які характеризують економічну ефективність діяльності й управління аграрних виробничих структур. Опис і узагальнення первинної (вхідної) інформації для подальшого прогнозування та моделювання виробничих процесів здійснюють за допомогою методів математичної статистики. На основі одержаних результатів математичної статистики формують відповідні висновки і здійснюють вибір методів для подальшого моделювання та прогнозування часових рядів. Загальний вид моделі часового процесу ефективності управління аграрним виробництвом може бути представлений у такому вигляді:

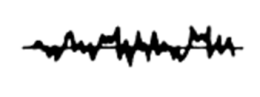

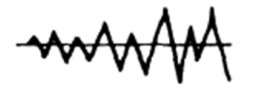


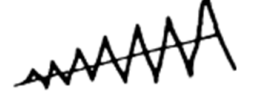





$$Y_t = T_t + S_t + C_t + \varepsilon_t \quad (4.1)$$

де,  $T_t$  – детермінована не випадкова компонента агропроцесу (трендова складова);  $S_t$  – сезонна складова;  $C_t$  – циклічна складова;  $\varepsilon_t$  – стохастична (нерегульована) компонента агропроцесу у відповідний момент часу- $t$ .

Якщо детермінована компонента (тренд)  $T_t$  характеризує існуючу динаміку розвитку агровиробничого процесу в цілому, то стохастична компонента  $\varepsilon_t$  відображає випадкові (нерегульовані) коливання або шуми виробничого процесу, які пов'язані із нерегульованим та несистематичним часовим впливом внутрішніх і зовнішніх факторів в умовах невизначеності.

На рис. 4.1 представлені різні види часових рядів аграрного виробництва, а залежно від процесу їх формування вибирають методи аналізу та прогнозування часових рядів.

	1 No Seasonal Effect	2 Additive Seasonal	3 Multiplicative Seasonal
A - No Trend Effect			
B - Additive Trend			
C - Multiplicative Trend			

1 – у часовому ряді відсутня сезонна складова; 2 – у часовому ряді присутня адитивна сезонна складова; 3 – у часовому ряді присутня мультиплікативна сезонна складова; А – у часовому ряді відсутня трендова складова; В – у часовому ряді присутня адитивна трендова складова; С – у часовому ряді присутня мультиплікативна трендова складова (при збільшенні вхідних даних збільшується величина сезонних відхилень).

Рис. 4.1 Види часових рядів аграрного виробництва  
Джерело: [103].

Завдання прогнозу полягає у визначенні виду екстраполюючих функцій  $T_t$ , сезонної та циклічної складової і  $\varepsilon_t$  на основі вихідних емпіричних даних  $Y_{t-n}$ . Загальна виробнича модель часового прогнозування ефективності агровиробництва має вид:

$$\hat{Y}_{t+p} = Y_{t-n} + T_{t-n} + S_{t-n} + C_{t-n} + \varepsilon_{t-n} \quad (4.2)$$

де,  $Y_{t-n}$  – вплив вхідних даних передісторії часового формування агропроцесу (накопичений виробничий потенціал) на прогнозний період  $t+p$ ;  $T_{t-n}$  – відгук трендової складової;  $S_t$  – відгук сезонної складової;  $C_{t-n}$  – відгук циклічної складової;  $\varepsilon_{t-n}$  – відгук імовірнісної стохастичної (нерегульована) компоненти агропроцесу на прогнозний період  $t+p$ .

Першим етапом екстраполяції тренда є вибір оптимального виду функції, яка описує емпіричний ряд. Для обрання і полегшення вибору тренду на підставі його згладжування проводиться попередня обробка вихідних даних. Наступним етапом є розрахунок параметрів обраної екстраполяційної функції. Найбільш ефективним в реальних умовах господарювання є використання для часового аналізу процесів аграрного виробництва методів адаптивних прогнозування.

Характерною рисою адаптивних методів прогнозування є їх здатність безперервно враховувати динамічні процеси економічних характеристик ефективності управління аграрним виробництвом, тобто адаптуватись до досліджуваних процесів (визначати правильну закономірність розвитку підприємства або галузі). Тим самим закономірності процесів, що сформувалися під дією внутрішніх та зовнішніх факторів, спричинятимуть найбільший вплив на достовірність прогнозованих результатів та ефективність розробки управлінських рішень в аграрному виробництві.

У математичному сенсі будь-який метод прогнозування за своєю суттю є адаптивним, тому що всі вони постійно враховують надходження нової виробничої інформації, в тому числі спостереження, зроблені з моменту останнього прогнозу. Досить ефективним і надійним методом адаптивного прогнозування показників ефективності аграрним виробництвом є експоненціальне згладжування.

Основні переваги методу полягають у можливості врахування вихідної інформації із відповідними ваговими коефіцієнтами, простоті

обчислювальних операцій, гнучкості опису динаміки виробничих процесів. Метод експоненціального згладжування дає можливість отримати оцінку параметрів тренда, що характеризують не середній рівень процесу, а тенденцію, що склалася на момент останнього спостереження. Для методу експоненціального згладжування основним і найбільш важким етапом є вибір необхідних параметрів моделі: згладжування  $\alpha$ , початкові умови, ступінь прогнозованого полінома [104, 523].

Метод експоненціального згладжування є узагальненням методу змінного середнього і дає змогу створити модель опису процесу агровиробництва, при якому більш пізнім спостереженням показників господарювання, що передують прогнозному періоду, присвоюються високі вагові коефіцієнти порівняно із ранніми спостереженнями, вагові коефіцієнти, в свою чергу, убувають по експоненті.

$$L_t^{[k]}(y) = \alpha \sum_{i=0}^n (1 + \alpha)^i L_{t-1}^{[k]}(y) \quad (4.3)$$

Вираз називається експоненціальною середньою  $k$ -го порядку для часового ряду  $y_t$ , де  $\alpha$  – параметр згладжування.

Рекурентна формула (однопараметричне експоненціальне згладжування – модель Брауна) для визначення експоненціального середнього значення показників ефективності управління аграрним виробництвом має вид:

$$L_t^{[k]}(y) = \alpha L_t^{[k-1]}(y) + (1 - \alpha)^i L_{t-1}^{[k]}(y) \quad (4.4)$$

Використання вищевказаного співвідношення припускає визначення початкових умов розвитку АВС (підприємства, галузі)  $S_0^{[1]}$ ,  $S_0^{[2]}$ , ...,  $S_0^{[k]}$ . Для цього використовується формула Брауна-Мейера, що зв'язує коефіцієнти прогнозного полінома з експоненціальними середніми відповідних порядків

$$L_t^{[k]}(y) = \sum_{p=0}^n (-1)^p \frac{\hat{\alpha}_p}{p!} \frac{\alpha \beta}{(k-1)!} \sum_{j=0}^{\infty} j^p \beta^j \frac{(p-1+j)!}{j!}, \quad (4.5)$$

де,  $p = 1, 2, \dots, n + 1$ ;  $\hat{\alpha}_p$  - оцінки коефіцієнтів;  $p = 1 - \alpha$ . Можна отримати

оцінки початкових умов, зокрема, для лінійної моделі:

$$\begin{aligned} L_0^{[1]} &= \alpha_0 - \frac{\beta}{\alpha} \alpha_1; \\ L_0^{[2]} &= \alpha_0 - \frac{2\beta}{\alpha} \alpha_1, \end{aligned} \quad (4.6)$$

для квадратичної моделі:

$$\begin{aligned} L_0^{[1]} &= \alpha_0 - \frac{\beta}{\alpha} \alpha_1 + \frac{\beta(2-\alpha)}{2\alpha^2} \alpha_2; \\ L_0^{[2]} &= \alpha_0 - \frac{2\beta}{\alpha} \alpha_1 + \frac{\beta(3-2\alpha)}{2\alpha^2} \alpha_2; \\ L_0^{[3]} &= \alpha_0 - \frac{3\beta}{\alpha} \alpha_1 + \frac{\beta(4-3\alpha)}{2\alpha^2} \alpha_2. \end{aligned} \quad (4.7)$$

Знаючи початкові умови  $S_0^{[k]}$  і значення параметра  $\alpha$ , можна визначити експоненціальні середні  $S_t^{[k]}$ .

Оцінки коефіцієнтів прогнозного полінома визначаються через експоненціальні середні за фундаментальною теоремою Брауна-Мейєра. У цьому разі самі коефіцієнти є рішенням системи  $(p + 1)$  рівнянь з  $k(p + 1)$  невідомими, що пов'язує параметри прогнозного полінома з вихідною інформацією про АВС. Так, для лінійної моделі отримаємо:

$$\begin{aligned} \hat{\alpha}_0 &= 2L_t^{[1]} - L_t^{[2]}; \\ \hat{\alpha}_1 &= \frac{\alpha}{\beta} (L_t^{[1]} - L_t^{[2]}). \end{aligned} \quad (4.8)$$

для квадратичної моделі:

$$\begin{aligned} \hat{\alpha}_0 &= 3(L_t^{[1]} - L_t^{[2]}) + L_t^{[3]}; \\ \hat{\alpha}_1 &= \frac{\alpha}{\beta^2} \left[ (6 - 5\alpha)L_t^{[1]} - 2(5 - 4\alpha)L_t^{[2]} + (4 - 3\alpha)L_t^{[3]} \right]; \\ \hat{\alpha}_2 &= \frac{\alpha^2}{\beta^2} \left[ L_t^{[1]} - 2L_t^{[2]} + L_t^{[3]} \right] \end{aligned} \quad (4.9)$$

Прогноз реалізується за обраним багаточленом. Відповідно для лінійної моделі  $\hat{y}_{t+\tau} = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 \tau$ , для квадратичної моделі

$$\hat{y}_{t+\tau} = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 \tau + \frac{\hat{a}_2}{2} \tau^2 \text{ де } \tau \text{ – період прогнозу.}$$

Важливу роль у методі експоненціального згладжування відіграє вибір оптимального параметра згладжування  $\alpha$ , який визначає оцінку коефіцієнтів моделі та результати прогнозу ефективності управління АВС (підприємства, галузі). Залежно від величини параметра прогнозні оцінки по-різному враховують вплив вихідного ряду спостережень агровиробничого процесу: чим більше  $\alpha$ , тим більший внесок останніх спостережень у формування трендової складової, а вплив початкових умов швидко зменшується. При малому  $\alpha$  прогнозні оцінки враховують усі спостереження, при цьому зменшення впливу застарілої інформації відбувається повільно. Існують два основних співвідношення, що дають можливість знайти наближену оцінку  $\alpha$ . Перше співвідношення Брауна, виведене з умови рівності ковзної і експоненціальної середньої  $\alpha = \frac{2}{N+1}$  де  $N$  – кількість дискретних значень спостережень часового ряду показників ефективності агровиробничої діяльності, для яких динаміка ряду вважається однорідною і стійкою (період згладжування). Другим є співвідношення Мейера  $\alpha \approx \frac{\sigma_n}{\sigma_\varepsilon}$ , де  $\sigma_n$  – середньоквадратична похибка виробничої моделі;  $\sigma_\varepsilon$  – середньоквадратична похибка вихідного часового ряду спостережень за агровиробничим процесом.

Проте використання останнього співвідношення ускладнене тим, що достовірно визначити  $\sigma_n$  і  $\sigma_\varepsilon$  з вихідної інформації в реальних умовах аграрного виробництва дуже складно.

Вибір параметра  $\alpha$  безпосередньо пов'язаний із точністю прогнозу ефективності аграрного виробництва, тому для більш обґрунтованого вибору  $\alpha$  доцільно використовувати процедуру узагальненого згладжування, яка дозволяє отримати наступні співвідношення, що пов'язують дисперсію прогнозу і параметр згладжування.

Для лінійної моделі:

$$\sigma_{\hat{y}_t}^2 = \frac{\alpha}{(1+\beta)^2} [1 + 4\beta + 2\beta^2 + 2\alpha(1+3\beta)\tau + 2\alpha^2\tau^3] \sigma_\varepsilon^2. \quad (4.10)$$

Для квадратичної моделі:

$$\sigma_{\hat{y}_t}^2 \approx [2\alpha + 3\alpha^3 + 3\alpha^2\tau]\sigma_\varepsilon^2. \quad (4.11)$$

Для узагальненої моделі аграрного виробництва виду:

$$y(t) = \sum_{i=1}^n \alpha_i f_i(t) + \varepsilon_t. \quad (4.12)$$

Дисперсія прогнозу має наступний вид:

$$\sigma_{\hat{y}_t}^2 = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^n f_j(\tau) \text{cov}(\alpha_j, \alpha_k) f_k(\tau) = \vec{f}^T V f \sigma_\varepsilon^2. \quad (4.13)$$

де,  $\sigma_\varepsilon$  – середньоквадратична похибка апроксимації вихідного динамічного ряду;  $f_i(t)$  – деяка відома агровиробнича функція;  $V$  – матриця коваріації коефіцієнтів моделі.

Особливість вищенаведених формул полягає у тому, що при  $\alpha = 0$  вони обертаються в нуль. Це пояснюється наступним – чим ближче до нуля  $\alpha$ , тим більше довжина вихідного ряду спостережень  $t \rightarrow \infty$  і відповідно менша похибка прогнозу. Тому для зменшення похибки прогнозу необхідно вибирати мінімальне значення  $\alpha$ . В той же час, параметр  $\alpha$  визначає початкові умови агровиробничого процесу і чим менше  $\alpha$ , тим нижча точність визначення початкових умов, що призводить до погіршення якості прогнозу. Похибка прогнозу збільшується по мірі зменшення точності визначення початкових умов.

Таким чином, використання формул (5.9) –(5.12) приводить до протиріччя при визначенні параметра згладжування: із зменшенням  $\alpha$  зменшується середньоквадратична похибка, але при цьому зростає похибка в початкових умовах, що в свою чергу впливає на точність прогнозу. Крім того, при використанні співвідношень (5.9)–(5.12) необхідно враховувати певні: дані вирази отримані для нескінченно довгих рядів без урахування автокореляції спостережень.

На практиці маємо справу з кінцевими рядами, що характеризуються внутрішньою залежністю між вихідними спостереженнями. У ряді випадків параметр  $\alpha$  вибирається таким чином, щоб мінімізувати похибку прогнозу,

що розрахований за ретроспективний період. Більш значним для практичного використання у реальних умовах агровиробництва є питання вибору порядку прогнозного полінома, що багато в чому визначає якість прогнозу. Метод однопараметричного експоненціального згладжування (модель Брауна) можливо використовувати для короткострокового прогнозування агровиробничих процесів за умови відсутності трендової складової. Метод Хольта (використовується для прогнозування часових рядів, коли є тенденція зростання, або зниження значень часового ряду) має два параметри:  $\alpha$  та  $\beta$  ( $0 < \alpha, \beta < 1$ ). У його моделі прогноз на  $1$  такт визначається з урахуванням трендової складової і має вид:

$$\begin{cases} L_t = \alpha Y_t + (1 - \alpha)L_{(t-1)} \\ T_t = \beta(L_t - L_{t-1}) + (1 - \beta)T_{t-1} \\ \hat{Y}_{t+p} = L_t + pT_t. \end{cases} \quad (4.14)$$

Метод Хольта використовується для коротко- та середньострокового прогнозування за умови наявності трендової складової та варіації досліджуваного динамічного ряду агро виробничого процесу не більше 10–15%. Метод Хольта-Уінтерса (метод трьохпараметричного експоненціального згладжування) є удосконаленим методом Хольта, який враховує сезонну складову ( $S_t$ ):

$$\begin{cases} L_t = \frac{\alpha Y_t}{S_{t-s}} + (1 - \alpha)(L_{(t-1)} + T_{t-1}) \\ T_t = \beta(L_t - L_{t-1}) + (1 - \beta)T_{t-1} \\ S_t = \gamma \frac{Y_t}{L_t} + (1 - \gamma)S_{t-s} \\ \hat{Y}_{t+p} = (L_t + pT_t)S_{t-s+p}. \end{cases} \quad (4.15)$$

Дріб у першому рівнянні слугує для виключення сезонності з  $Y_t$ . Метод Хольта-Уінтерса використовується для коротко та середньострокового прогнозування за умови наявності у часових рядах агровиробничого процесу

добре вираженої сезонної складової. Метод експоненціального згладжування є одним із найбільш надійних і широко застосовується у практиці прогнозування, який доцільно також використовується для дослідження динамічних часових процесів ефективності аграрного виробництва на різних рівнях господарювання.

Макроекономічні нестабільні умови негативно впливають на фінансовий стан агрокомплексу, створюють негативне середовище для функціонування господарств регіонів України. На жаль, в даний час окремі фермерські господарства і навіть об'єднання сільськогосподарських товаровиробників не можуть відчутною мірою вплинути на рівень цін закупівельної та виробленої продукції, що значно ускладнює функціонування та знижує рівень конкурентоспроможності агровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Таким чином, для підвищення ефективності агровиробництва необхідно максимально використовувати потенціал кожного сільгосппідприємства. Раціональність та ефективність його використання значною мірою залежить від інформаційної забезпеченості процесу управління на підприємстві, який в кінцевому результаті визначається рентабельністю агровиробництва.

За умов необхідності прогнозування зовнішніх умов функціонування сільськогосподарського підприємства, на внутрішні фактори виробництва впливає здебільшого організація управління. Ефективність сільськогосподарського виробництва залежить від раціональності використання існуючих ресурсів (земля, виробничі фонди, трудові ресурси) та існуючих виробничих відносин між власником і працівниками. При оцінці ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами можна досягти об'єктивності бути об'єктивним тільки при розбудові відповідного тренду.

Для створення інтегрального індексу й аналізу ефективності управління аграрними підприємствами важливим аспектом є визначення



внутрішніх показників, що відображають раціональність використання внутрішніх факторів та є основними індикаторами ефективності управління агровиробництвом.

Багатомірна оцінка ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств південного регіону України була здійснена за показниками рентабельності власного капіталу, рентабельності обороту, ступеня заборгованості, ступеня ліквідності, частки власного капіталу. Для досліджень було визначено 20 підприємств показниками діяльності, яких (вхідні дані) були узагальнені та систематизовані за 2006-2015 рр.

Представлені на рис. 4.2 середні значення за період досліджень наочно ілюструють виробничий потенціал та економічну ефективність діяльності типових аграрних підприємств південного регіону України.

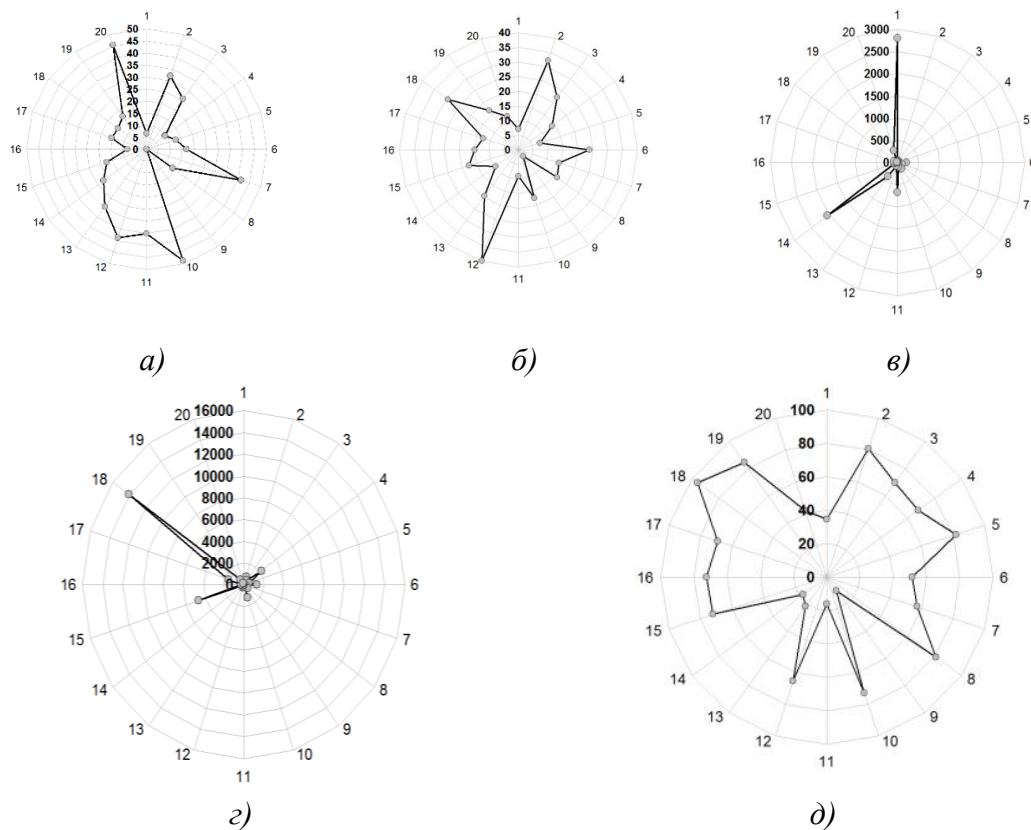


Рис. 4.2 Оцінка основних економічних показників ефективності діяльності дослідних аграрних підприємств південного регіону України: а) рентабельність власного капіталу, б) рентабельність обороту, в) ступінь заборгованості, г) ступінь ліквідності, д) частка власного капіталу. Джерело: власні дослідження.

Середнє значення рентабельності власного капіталу підприємств за роки досліджень коливалося в межах 7,93-48,62 %, що вказує на значний рівень варіації (55,7%), який зумовлений різним рівнем ефективності управління агровиробництвом окремих підприємств у типових політичних та соціально-економічних умовах господарювання. Середньорічна ефективність використання оборотних активів господарств коливається в межах 2,76-39,74% (рівень варіації – 53,7%), ступінь заборгованості в межах 2783,24-2,37% (рівень варіації – 204%), ступінь ліквідності становить 27,13-14088,57% (рівень варіації – 214%), частка власного капіталу аграрних підприємств південного регіону України знаходиться в межах 10,0-96,13% (рівень варіації – 44,3%).

Для розрахунку підсумкового критерію ефективності управління здійснено порівняння показників суб'єктів господарювання з показниками умовно еталонного підприємства, яке має екстремальні значення або найкращі результати за окремими або всіма порівнюваними економічними показниками.

При такому підході базою порівняння та визначення ефективності діяльності виступають сформовані в реальних ринкових відносинах найкращі результати з усієї сукупності економічних показників досліджуваних суб'єктів господарювання. Рівень ефективності діяльності аграрного підприємства за кожним економічним показником відповідно до еталонного розрахований за формулами:

$$\begin{cases} c_i = \frac{a_i}{a_{\max}} - \text{для показників стимуляторів;} \\ c_i = \frac{a_{\min}}{a_i} - \text{для показників дестимуляторів.} \end{cases} \quad (4.16)$$

Відповідно до проведених розрахунків визначено підприємства південного регіону України, з максимальним значенням показників ефективності господарської діяльності та визначено значення коефіцієнтів їх конкурентоспроможності. Наступним етапом розрахунків є визначення

інтегрального показника ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств  $C_{NK}$  для кожного  $i$ -го підприємства за  $n$ -им роком досліджень:

$$C_{NK} = \sum_{j=1}^J \sum_{n=1}^N \sum_{i=1}^I c_{jni} \quad (4.17)$$

де, ( $j = 1, 2, \dots, J$ ) – економічні показники ефективності діяльності та управління аграрними підприємствами, ( $n = 1, 2, \dots, N$ ) - роки досліджень, ( $i = 1, 2, \dots, I$ ) – аграрні підприємства. Сільськогосподарське підприємство з максимальним значення  $C_{INK}$ , матиме найвищий рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими в  $n$  – ий рік дослідження:  $C_{NK} = \max(C_{n1}, C_{n2}, \dots, C_{nK})$ . Потім для кожного підприємства розраховується середнє значення суми інтегральних показників за роками досліджень для визначення загального інтегрального показника конкурентоспроможності ( $\bar{C}_K$ ):

$$\bar{C}_K = \frac{\sum_{n=1}^N C_{nk}}{N} \quad (4.18)$$

Наступним кроком буде групування підприємств за рівнем ефективності діяльності та управління ( $Ped$ ) по п'яти групах відповідно до  $C_{NK \max}$  та  $\bar{C}_{K \max}$ ):

- 1 група – високий рівень ефективності діяльності:  $0,8 \leq Ped \leq 1$ ;
- 2 група – значний рівень ефективності діяльності:  $0,6 \leq Ped < 0,8$ ;
- 3 група – середній рівень ефективності діяльності:  $0,4 \leq Ped < 0,6$ ;
- 4 група – низький рівень ефективності діяльності:  $0,2 \leq Ped < 0,4$ ;
- 5 група – підприємство працює неефективно:  $0 \leq Ped < 0,2$ .

Використання сумарного інтегрального показника дасть змогу об'єктивно визначити рівень управління кожного сільськогосподарського підприємства (рис. 4.3).

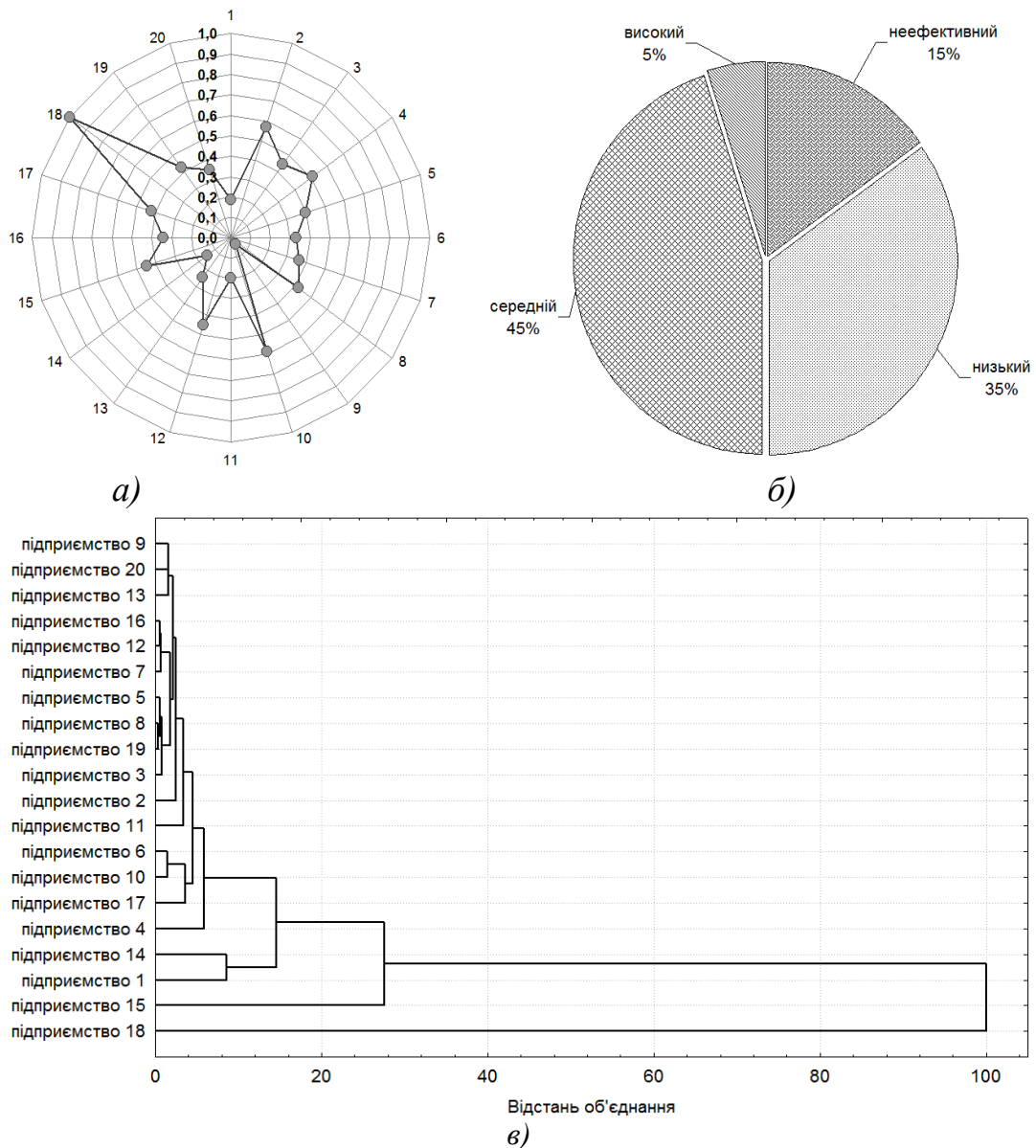


Рис. 4.3 Ефективність управління та агровиробничої діяльності в південному регіоні України: а) рівень ефективності діяльності та управління; б) групування підприємств; в) дендрограма класифікації агровиробників  
Джерело: власні дослідження.

Визначено, що найбільша кількість аграрних підприємств мають низький (35%) та середній (45%) рівень використання внутрішнього потенціалу, неефективний рівень агровиробництва мають 15% господарств і лише 5% мають високий рівень ефективності використання внутрішнього потенціалу, що є підтвердженням необхідності коригування або розробки раціональної стратегії управління агровиробництвом майже у 95% сільськогосподарських підприємствах

південного регіону України. Сумарний потенціал ефективності управління та агровиробничої діяльності за період досліджень (2006-2015 рр.) по господарствах представлений на рис. 4.4.

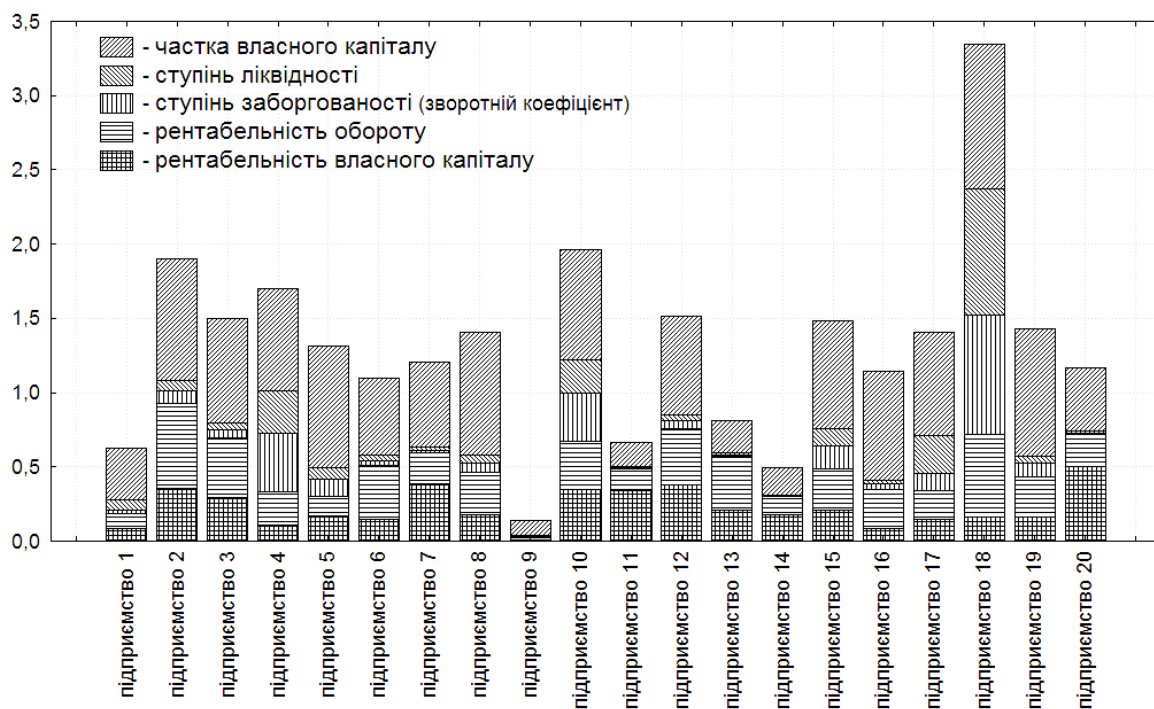
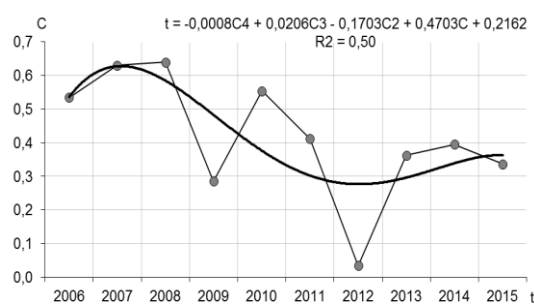


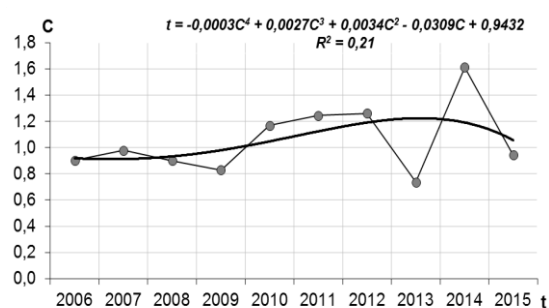
Рис. 4.4. Багаторічний сумарний показник ефективності діяльності та управління господарствами південного регіону України  
Джерело: власні дослідження.

За результатами групування сільськогосподарських підприємств визначено регіональні моделі трендової закономірності часового розвитку ефективності діяльності й управління агровиробництвом (рис. 4.5). В аграрних підприємствах з неефективним рівнем (варіант а) господарювання спостерігається постійна тенденція до зниження економічної ефективності діяльності та управління агровиробництвом, що, в свою чергу, веде до їх подальшого банкрутства. Підприємства даної групи потребують докорінної їх реорганізації та залучення активів. Стабільно негативна ситуація також спостерігається у сільськогосподарських організаціях із низьким рівнем ефективності виробництва (варіант б). Дані підприємства опинилися на межі ризику банкрутства, але

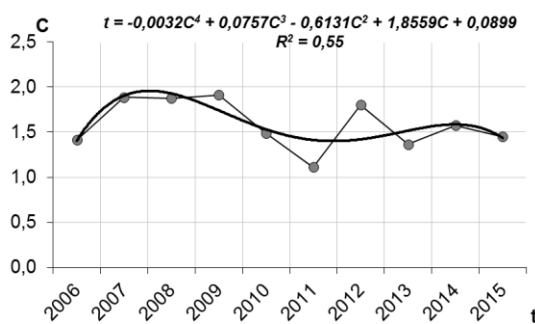
відносно стабільна багаторічна динаміка є підтвердженням економічної стабільності з незначним рівнем рентабельності. Підприємствам даної групи необхідно створити кардинально нову стратегію управління для виходу із кризового стану та залучення активів.



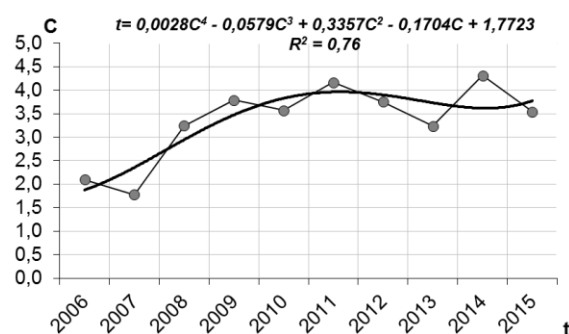
а)



б)



в)



г)

Рис. 4.5 Моделі трендової складової різних рівнів ефективності аграрного виробництва за сумарним інтегральним показником:  
а) неефективне виробництво; б) низький рівень ефективності виробництва;  
в) середній рівень ефективності виробництва; г) високий рівень ефективності виробництва

Джерело: власні дослідження.

У південному регіоні України підприємств із середнім рівнем ефективності найбільше (варіант в), вони характеризуються стабільним трендом ефективності виробництва та управління, а також достатньо стійкі до зовнішніх факторів. Підприємства даної групи потребують підвищення ефективності стратегії управління та впровадження сучасних науково – обґрунтованих інноваційних

підходів до використання внутрішніх ресурсів. Лише 5 % господарств південного регіону мають високий рівень виробництва та управління (варіант г), який оснований на високій частці власного капіталу, постійному впровадженні інноваційних агротехнологічних процесів, реалізації високоефективного та науково – обґрунтованого управління агровиробництвом на основі ситуаційних прогнозних підходів із використання нелінійного програмування та експертних систем.

У результаті багатомірного моделювання було розроблено високоточні моделі часового формування та прогнозування ефективності аграрних підприємств півдня України за різними групами ефективності виробництва.

Для групи сільськогосподарських підприємств:

- із неефективним рівнем виробництва прогнозна модель (4.19) має вид:

$$\hat{Y}_{t+p} = \left[ \left( \frac{0,2 \times Y_t}{S_{t-10}} + 0,8 \times (L_{(t-1)} + T_{t-1}) \right) + (p \times (0,8 \times (L_t - L_{t-1}) + 0,2 \times T_{t-1})) \right] \times \left( 0,1 \times \frac{Y_t}{L_t} + 0,9 \times S_{t-10+p} \right);$$

- із низьким рівнем ефективності виробництва прогнозна модель (5.5) має вид:

$$\hat{Y}_{t+p} = \left[ \left( \frac{0,4 \times Y_t}{S_{t-10}} + 0,6 \times (L_{(t-1)} + T_{t-1}) \right) + (p \times (0,9 \times (L_t - L_{t-1}) + 0,1 \times T_{t-1})) \right] \times \left( 0,1 \times \frac{Y_t}{L_t} + 0,9 \times S_{t-10+p} \right);$$

- із середнім рівнем ефективності виробництва прогнозна модель (5.6) має вид:

$$\hat{Y}_{t+p} = \left[ \left( \frac{0,1 \times Y_t}{S_{t-10}} + 0,9 \times (L_{(t-1)} + T_{t-1}) \right) + (p \times (0,8 \times (L_t - L_{t-1}) + 0,2 \times T_{t-1})) \right] \times \left( 0,1 \times \frac{Y_t}{L_t} + 0,9 \times S_{t-10+p} \right);$$

- із високим рівнем ефективності виробництва прогнозна модель (5.7) має вид:

$$\hat{Y}_{t+p} = \left[ \left( \frac{0,1 \times Y_t}{S_{t-10}} + 0,9 \times (L_{(t-1)} + T_{t-1}) \right) + (p \times (0,8 \times (L_t - L_{t-1}) + 0,2 \times T_{t-1})) \right] \times \left( 0,2 \times \frac{Y_t}{L_t} + 0,8 \times S_{t-10+p} \right).$$

Достовірність прогнозування ефективності діяльності агропідприємств із застосуванням вищенаведених моделей з урахуванням трендової складової,

попередніх умов формування виробництва та циклічних внутрішніх і зовнішніх факторів становить в межах 85-93%. Розроблені прогностні математичні моделі є високоточними інтегруючими системами багаторічного формування умов агровиробництва в умовах південного регіону України.

Створені нелінійні системи та моделі повинні забезпечувати високу достовірність апроксимації надскладних процесів у просторі та часі.

Нейромодель оцінки ефективності управління аграрним виробництвом (*MEAP*) можна подати у вигляді:

$$MEAP = NN[f(E), f(STP), f(IL), f(OM), f(S), f(P), f(SE), f(WF)], \quad (4.20)$$

де: *E* – природні фактори (наприклад, якість землі);

*STP* – фактори науково-технічного прогресу, що включають агрономічні, зоотехнічні, селекційно-генетичні умови, технічну оснащеність і технологію виробництва;

*IL* – рівень інтенсивності виробництва, від якого залежить урожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тварин;

*OM* – організація та управління агровиробництвом;

*S* – структурні фактори, зумовлені спеціалізацією виробництва;

*P* – фактори, що характеризують умови реалізації продукції (ціни), умови виробничого обслуговування. Оскільки реалізаційна ціна залежить і від якості продукції, тобто від підсумку діяльності господарств, ціна певною мірою є і внутрішнім фактором;

*SE* – соціально-економічні фактори (оплата праці, умови праці та побуту);

*WF* – забезпеченість робочою силою, рівень її кваліфікації.

На рис. 4.6 представлена універсальна схема НМ для нелінійного ситуаційного моделювання ефективності аграрного виробництва за різними групами функціонування сільськогосподарських підприємств.



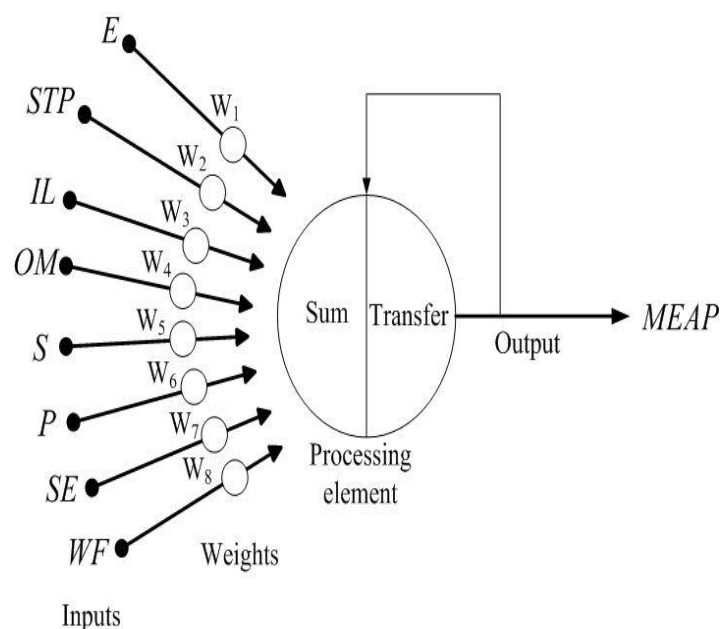


Рис. 4.6 Схема функціонування НМ для моделювання ефективності управління аграрним виробництвом

Джерело: власні дослідження.

Функція нейронної мережі оцінки ефективності управління аграрним виробництвом (4.21) має вигляд:

$$y_i(t) = f\left(\sum_{m=1}^M w_m^{(8)}(t) f\left(\sum_{j=1}^J w_j^{(7)}(t) f\left(\sum_{k=1}^K w_k^{(6)}(t) f\left(\sum_{z=1}^Z w_z^{(5)}(t) f\left(\sum_{l=1}^L w_l^{(4)}(t) f\left(\sum_{r=1}^R w_r^{(3)}(t) f\left(\sum_{g=1}^G w_g^{(2)}(t) f\left(\sum_{n=1}^N w_n^{(1)}(t) x_n^{(t)}\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right) \Phi$$

функція корекції вагових коефіцієнтів НМ (4.22) має вигляд:

$$E(w(t)) = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^I \left( f\left(\sum_{m=1}^M w_m^{(8)}(t) f\left(\sum_{j=1}^J w_j^{(7)}(t) f\left(\sum_{k=1}^K w_k^{(6)}(t) f\left(\sum_{z=1}^Z w_z^{(5)}(t) f\left(\sum_{l=1}^L w_l^{(4)}(t) f\left(\sum_{r=1}^R w_r^{(3)}(t) f\left(\sum_{g=1}^G w_g^{(2)}(t) f\left(\sum_{n=1}^N w_n^{(1)}(t) x_n^{(t)}\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right)\right) - d_i^{(t)} \right)^2, \text{ Де}$$

$t$  – дискретне значення ряду;

$w$  – матриця вагових коефіцієнтів;

$x_n^{(t)}$  -  $n$ -а координата вхідного вектора в певний момент часу  $t$ ;

$y_i(t)$  –  $i$ -та координата вихідного вектора, створена нейромережею в певний момент часу  $t$ ;

$d_i^{(t)}$  –  $i$ -та координата фактичного вихідного вектора в певний момент часу  $t$ ;

$f(s_i)$  – функції активації нейронів прихованих і вихідного шарів.

## 4.2. Удосконалення управління на основі стейкхолдер-орієнтованого підходу

Сучасна економіка України функціонує за ринкових відносин, основною, ознакою яких є розвиток корпоративного сектору. Стійкі кризові процеси в українській економіці в більшості пов'язані з проблемами формування нового типу відносин – корпоративних відносин, особливістю яких є наявність конфлікту інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів).

Новий стейкхолдер-підхід розглядає корпорацію як поле відповідальності більш широкого кола зовнішніх зацікавлених сторін, а не тільки акціонерів. Таким чином, соціально-економічна значущість корпоративного сектору в структурі економіки України актуалізує проблему вдосконалення системи корпоративного управління з урахуванням сучасних концепцій та підходів, які передбачають необхідність врахування інтересів усіх стейкхолдерів для досягнення спільного не тільки економічного, а й соціального ефекту.

У зв'язку з цим дослідження теоретичних та практичних питань розвитку корпоративного управління в Україні в порівняльному аспекті та розробка практичних підходів до його удосконалення на основі гармонізації інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб, що є основою стейкхолдер-орієнтованого підходу є актуальною.

Одним з основних елементів інституціоналізації ринкової економіки є розвиток корпоративного сектора, який неможливий без створення ефективної моделі корпоративного управління. У випадках, коли даний елемент інституціонального середовища відсутній чи функціонує недостатньо ефективно, підвищення конкурентоздатності, стабільне економічне зростання стають неможливими навіть при наявності достатніх запасів людського капіталу, ресурсів та технологій.

Інституціональна теорія дозволяє досліджувати корпоративне управління як інститут, що є елементом інституціональної матриці економічної системи - історично сформованої системи базових інститутів, що регулюють функціонування основних суспільних сфер – економіку, політику, ідеологію. Особливістю функціонування інституційного середовища українського корпоративного управління є наявність неформальних інститутів, що діють у позаправовому полі та характеризуються відторгненням норм підприємницької культури розвинених країн [127].

Існуючі неформальні норми (корупція, хабарництво, бюрократизм, адміністративні методи управління та регулювання, недосконалість законодавчої бази) перешкоджають формуванню нового ефективного інституційного середовища. Негативно на процес розвитку корпоративного управління в Україні впливає політизація інституційного середовища.

Найважливішою інституціональною ознакою постприватизаційного періоду в Україні є «непрозорість» відносин власності – фактично неможливо чітко визначити реальних та номінальних власників. Переважна більшість акцій вітчизняних акціонерних товариств перейшла до власності інсайдерів – менеджменту, колишньому директорату, персоналу тощо, тобто було сформовано вкрай концентровану корпоративну власність. Непрозорість відносин власності та угод призводить до збільшення трансакційних витрат [107, с.158]. Результати багатьох досліджень свідчать, що чим нижчий рівень економічного розвитку країни та недосконаліша існуюча в ній інституціональна система, тим вищий рівень концентрації акціонерної власності. Концентрація капіталу в Україні є найбільшою серед усіх країн Центральної та Східної Європи.

Причиною концентрації акціонерного капіталу деякі дослідники вважають прагнення до ефективності в нестійкому розбалансованому зовнішньому середовищі, наслідком чого може стати зниження конфлікту інтересів [110].

Проаналізуємо динаміку зміни кількості підприємств, що можна характеризувати як корпоративні (табл.4.1).

Таблиця 4.1

## Динаміка кількості корпоративних підприємств в Україні\*

Форми підприємств	Роки					Приріст, %	
	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2014	2015/2011
Акціонерні товариства	18981	17973	17344	15893	15571	-2,03	-18,0
з них:							
публічні	2894	3482	3637	3490	3486	-0,11	20,5
приватні	4000	4440	4476	4215	4149	-1,57	3,7
Корпорації	627	618	604	565	560	-0,88	-10,7
Консорціуми	64	65	66	64	66	3,13	3,1
Концерни	224	216	210	193	195	1,04	-12,9
Інші об'єднання юридичних осіб	950	875	833	763	756	-0,92	-20,4
Усього суб'єктів господарювання всіх форм	1043595	1067599	1100278	1072945	1121347	4,51	7,5

\*Складено автором на основі [20]

Як видно з табл. 4.1 в 2015 році в Україні налічувалось 1121,3 тис. суб'єктів господарювання різних форм. Акціонерні товариства становили близько 1,4% кількості усіх суб'єктів. Кількість акціонерних товариств з аналізовані періоди зменшилась майже на 18%. В структурі акціонерних товариств спостерігається тенденція до збільшення кількості публічних акціонерних товариств на 20% в порівнянні з 2011 р.р. Значно зменшилась за 5 років кількість підприємств, що офіційно зареєстровані як корпорації (з 627 до 560 одиниць або зменшились на 10,7%). Також значно зменшилась кількість суб'єктів яких відносять до інших об'єднань юридичних осіб (-20,4%) та кількість концернів (-13%). Питома вага суб'єктів господарювання, яких можна віднести до корпоративних наведена на рис 4.7.

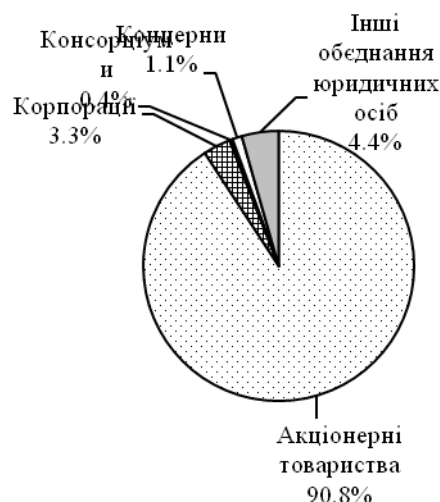


Рис. 4.7 Структура корпоративних підприємств за організаційними формами в 2015 році.

Якщо говорити про товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), які деякі науковці також відносять до корпоративних підприємств, то їх в 2015 році налічувалось 488205 одиниць, а в порівнянні з 2011 році їх кількість зросла на 20%. Спрощення процедури створення ТОВ зумовило збільшення їх кількості, проте не всі підприємства з зазначеною формою можна віднести до корпорацій. В даному випадку важливе значення мають розміри підприємства. Зазвичай до корпорацій відносять великі та середні за розмірами підприємства. В 2015 році в Україні налічувалось 423 великих та 15510 середніх підприємств.

Найбільша частка великих та середніх підприємств сконцентровані в сфері промисловості – 3,7% від загальної кількості.

Світовий економічний форум розраховує Індекс фінансового розвитку (Financial Development Index), в якому аналізуються індикатори корпоративного управління. Згідно з даним індексом, Україна знаходиться на 54-м місці серед 60 країн, що досліджувалися [129]. Найбільш слабкими місцями є рівень розвитку інституцій, які безпосередньо впливають на захист прав власності – корупція, судова система, професіоналізм та чесність менеджерів, та перешкоджають формуванню ефективного корпоративного управління. Негативно на розвиток

корпоративного управління в Україні впливає політизація інституційного середовища, що проявляється у переплетенні політичних правил гри з економічними, що стало наслідком злиття фінансово-економічних та політичних інтересів. В такій ситуації в корпоративних підприємствах забезпечується збереження інтересів лише власників, що веде до зниження конкурентоспроможності не лише конкретних підприємств, а й в цілому економіки країни.

Як показав попередній аналіз найбільша кількість корпоративних підприємств сконцентрована в галузі промисловості. Серед основних галузей, в межах яких відбувається збільшення корпорацій на вітчизняному просторі потрібно відмітити: фармацевтичну, харчову, машинобудівну, які мають свої особливості, що послідовно сформувалися протягом усього існування та засновані на власних тріумфах та помилках. Ми вважаємо, що найбільш наочно особливості побудови та результати корпоративного управління на вітчизняних підприємствах можна проаналізувати за допомогою порівняльного аналізу з іноземними корпораціями аналогічних сфер діяльності.

Вітчизняна корпорація, яка представляє фармацевтичну галузь – «Артеріум», була створена у 2005 році. «Артеріум» об'єднує два провідних фармацевтичні підприємства, яким понад 270 років. Одним з них є «Галичфарм» [119], а другим – «Київмедпрепарат».

Злиття зазначених підприємств припускає інтеграцію технологічних і комерційних інфраструктур компаній, об'єднання менеджменту і персоналу, створення єдиної маркетингової політики, а отже, формування сучасної системи корпоративного управління. Серед зарубіжних корпорацій цієї сфери можемо виділити корпорацію Bayer, яка була створена 1863 року, мала назву «Friedr. Bayeret. comp.» і виступала своєрідним старт-апом, який згодом переріс в сильну компанію з надзвичайним потенціалом. Компанія «Байер» дотримується принципів сталого розвитку може розглядатися в якості соціально та етично

відповідальної компанії. Концерн BayerAG - управляюча холдингова компанія, яка визначає загальні цінності, цілі та стратегії для всієї Групи. Концерн також відповідає за розподіл ресурсів та за призначення керівництва.

Таблиця 4.2

### Порівняльний аналіз системи корпоративного управління підприємств фармацевтичної галузі

Ознака порівняння	«Артеріум»	«Bayer»
Рік створення	2005 р.	1863 р.
Цикл виробництва	Повний цикл від вироблення субстанції до виготовлення готових лікарських препаратів. Розробка нових препаратів.	Повний цикл від вироблення субстанції до виготовлення готових лікарських препаратів. Патентування та розробка лікарських препаратів.
Особливості створення	Об'єднання двох підприємств: «Галичфарм» і «Київмедпрепарати».	Створення цілсного підприємства «Friedr. Bayeret. Comp.». Функціонує більш ніж 350 філій по всьому світу.
Структуризація компанії	Структурні підрозділи і виробничі центри.	Рада директорів, наглядова рада, структурні підрозділи, комітети.
Взаємодія з клієнтами	Успішне впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами, яка дозволяє контролювати безпеку лікарських засобів, терапевтичні потреби, а також застосування препаратів.	Піклування про фінансовий стан пацієнтів шляхом впровадження соціальних програм, які встановлюють певну фіксовану ціну для продажу, яка є зниженою у порівнянні з попередньою.
Соціальний захист працівників	Дієві програми для захисту працівників, медичне страхування, допомога по догляду за дітьми.	Компанія ретельно піклується про працівників, надаючи їм повний соціальний пакет захисту, куди включено безліч соціальних переваг як індивідуальних, так і ті які розповсюджуються на всю сім'ю.
Участь у громадському житті	Підтримує ініціативи місцевих громад і прагне до довгострокових відносин, заснованих на принципах відповідальності та взаємної поваги.	Компанія у 1904 році заснувала футбольний клуб, проводить оздоровчі акції, дні здоров'я для населення. Дарує лікарням медичне обладнання.
Програми, щодо розвитку людського	Наявність більш ніж 100 навчальних програм, які дають	Співпрацює з університетами, вистпає базою для практичних

капіталу	можливість постійного навчання та розвитку, є спонсором багатьох шкіл. Активна програма стажування.	навчань для майбутніх спеціалістів.
Представництво в різних країнах	Білорусь, Казахстан, Азербайджан.	Америка, Бельгія, Великобританія, Італія, Канада, Нідерланди, Філіпіни, Франція.
Чисельність співробітників	1162 чол	111400 чол.
Обсяг продажів	35846 млрд грн..	42,2 млрд євро
Чистий прибуток	22,5 млн грн	1,7 млрд євро

\* Складено автором на основі джерел [119, 116]

Тож, можна зробити висновок, що зарубіжна корпорація має більш досконалу систему корпоративного управління ніж вітчизняна. Це зумовлено рядом факторів, серед яких потрібно виділити те, що іноземна компанія функціонує набагато довше і має більший стаж та кваліфікацію у цій сфері. Також за кордоном виділяється більше коштів для фінансування розвитку науки, що допомагає розвиватися фармацевтиці, а отже і корпораціям. Вважаємо, що вітчизняній корпорації «Атреріум» необхідно використати такий позитивний іноземний досвід, що у подальшому дасть можливість розширити асортимент продукції, ринки збуту, як наслідок призведе до збільшення прибутку.

Яскравим представником вітчизняної машинобудівної промисловості є корпорація «Богдан», яка заснована в лютому 2005 року для реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на створення в Україні потужностей з виробництва автотранспортних засобів різних типів. Сьогодні корпорацію «Богдан» можна визначити як основного оператора на українському автомобільному ринку. До складу корпорації входить близько 20 компаній різної спеціалізації. Розглядаючи світову машинобудівну промисловість, слід відзначити зарубіжну японську автомобільну корпорацію, яка є яскравим представником цієї галузі. Це «Тойота Моторс Корпорейшен», яка входить до складу фінансово-промислової групи «Тойота». Великий вклад у цій першості має грамотна система корпоративного управління, яка у 2013 році зазнала



кардинальних змін: структурні підрозділи для більш чіткого розподілу зон відповідальності та швидкого прийняття рішень розділені на 4 основних структурних підрозділи; кількість регіональних підрозділів «Тойота Мотор Корпорейшн», збільшилася з 6 до 8.

Таблиця 4.3

**Порівняльний аналіз корпоративного управління підприємств  
машинобудівної галузі\***

Ознака порівняння	«Богдан»	«Тойота Мотор Корпорейшн»
Рік створення	2000 р.	1935 р.
Структуризація	До складу корпорації входять підприємства різної спеціалізації, яка дозволяє виробляти різнопланові авто.	Структурні підрозділи розділені на 4 основні складові, що дозволяє раціонально розподіляти виробництво.
Місце розташування	Луцьк, Черкаси.	Східна Азія, Близький схід, Африка, Латинська Америка.
Основна мета	Довіра до бренду, високий рівень якості продукції і супутніх послуг, максимізація прибутку.	Зниження витрат, максимізація прибутку. Захоплення нових ринків збуту. Надання соціальних гарантій працівникам.
Менеджмент	Компанія має менеджерів, які управляють, але ще немає стійкої системи принципів, філософії управління.	Дуже широка система грамотних менеджерів. Наявність власної системи принципів, яким слідує кожен працівник компанії.
Напрями діяльності	Виробництво транспортних засобів, реалізація та сервісне обслуговування.	Повний цикл виробництва починаючи з розробки ідеї і закінчуючи сервісним гарантійним обслуговування автомобілів.
Принципи діяльності	Довіра - головна складова нашого успішного бізнесу.	Виробництво необхідних деталей в потрібний час і в потрібній кількості
Структура управління	Голова ради директорів, збори акціонерів, виконавча дирекція, комітети.	Голова ради директорів, президент, виконавчі віце-президенти, члені ради директорів.
Навчання	Єдина широка база для навчання майбутніх працівників та підвищення рівня професійних знань робітників.	Постійне вирішення проблем стимулює безперервне навчання як працівників так і керівництва.
Президент	Українець Свинарчук О.В.	Француз Дідьє Леруа
Кількість співробітників	2070 чоловік.	320590 чоловік.

\* Складено автором

На основі зробленого нами аналізу можна зробити висновок, на сьогоднішній день «Богдан» і «Тойота Мотор Корпорейшен», хоч і належать до однієї сфери

виробництва, але, нажаль, вітчизняна компанія багато в чому відстає від зарубіжної.

Напевно, найзначущим є відставання в самому статусі компаній, адже «Тойота» є всесвітньо відомою та розвинутою компанією, а корпорація «Богдан» тільки набирає обертів. Також, якість першої є досить високою, за що вона і знаходиться у списку лідерів машинобудівної галузі. Ми вважаємо, що вітчизняній корпорації «Богдан» необхідно використати такий позитивний іноземний досвід, що дасть можливість розширити асортимент продукції, ринки збуту, такі зрушення результату збільшать прибуток та принесуть не тільки вітчизняне, але й і світове визнання.

Одним з найуспішніших вітчизняних представників харчової сфери є корпорація «Оболонь». Вона заснована у 1980 році і на початковому етапі була представлена Київським пивзаводом №3.

«Оболонь» має досить розгалужену структуру корпоративного управління, яка включає такі компоненти: тендерний комітет, етична комісія, Комісія охорони праці, санітарії та екології [117].

Головною особливістю управління корпорації «Оболонь» є її активна соціальна спрямованість, яка проявляється у таких заходах: благодійність (підтримує і розвиває традиції благодійництва та волонтерства); гендерний план (гарантує і забезпечує рівні трудові права як для чоловіків, так і для жінок); донорський рух; інтегрована система управління якістю. (корпорація «Оболонь» є членом Української Асоціації Якості та членом Клубу лідерів якості України); дбайливе відношення до екології; турбота про працівників; освітні заходи для дітей; розвиток спорту (надає підтримку командам і проектам, що сприяють популяризації здорового способу життя).

Серед представників харчової галузі в зарубіжних корпораціях можна виділити всесвітньо відому американську компанію «Кока-кола», котра є

найбільшим виробником та постачальником концентратів, сиропів та безалкогольних напоїв у світі. Вона була заснована у 1892 році в Америці.

Головною місією корпорації є задоволення потреб своїх клієнтів. Також компанія справедливо, вчасно, в повній мірі винагороджує акціонерів та сприяє поліпшенню рівня життя у країнах, де працює.

На кінець 2015 року корпоративне управління компанії зосереджує свою діяльність на таких основних напрямках: популяризація здоров'я і добробуту, зниження впливу на навколишнє середовище та підтримка місцевих громад [118].

*Таблиця 4.4.*

### Порівняльний аналіз корпоративного управління підприємств харчової галузі

Ознака порівняння	«Оболонь»	«Кока-кола»
Дата заснування	1980 р.	1892 р.
Структуризація компанії	Головне підприємство і 9 філій.	Більш ніж 900 філій понад як 180 країнах світу.
Соціальна спрямованість	Благодійність – надає підтримку регіонам, де знаходяться заводи; гендерних план – працює багато жінок; донорський рух; турбота про працівників, а особливо, які мають дітей.	Турбота про працівників, благодійні акції для населення, а саме: найстаріший спонсор олімпійських ігор, підтримує спортивні естафети, проводить освітні заходи, підтримує чемпіонат світу з футболу.
Головна мета	Забезпечення соціального ефекту, отримання прибутку, завойовування нових ринків.	Задоволення бажань клієнтів, винагорода акціонерів.
Імпорт	Білорусь, Китай, Польща.	Австралія, Австрія, Аргентина, Білорусь, Італія, Україна, Канада, Німеччина, Польща, Угорщина, Франція, Японія,
Структура корпоративного управління	Збори акціонерів, наглядова рада, виконавча дирекція, комітети, вповноважені особи.	Загальні збори акціонерів, наглядова рада, голова правління, комітети.
Місцезнаходження підприємств корпорації	Київ, Хмельницький, Вінниця, Кіровоград, Суми, Рівне.	Головний офіс у Америці. Заводи розташовані більш ніж у 150 країнах світу.
Чистий прибуток	175 млн грн..	8584 млрд дол..
Президент	Олександр Слободян	Кент Мухтар
Кількість співробітників	7000 чол.	150900 чол.

\*Складено автором на основі [117, 118]

Тож, можна зробити висновок, що хоча і зарубіжна компанія набагато старше за вітчизняну, але остання досягла значних успіхів у своїй роботі. Обидві фірми активно розвиваються на ринках, але «Кока-кола» захопила світовий ринок безалкогольних напоїв, а «Оболонь» - український і ще й алкогольний. Розглянуті нами компанії вибрали вкрай цікаву і стратегічну тактику – завойовування ринку не тільки через високу якість та рекламну компанію, а й через серця своїх споживачів, що принесло позитивні здобутки.

Гармонізація інтересів акціонерів та інших стейкхолдерів це системоутворююча основа стійкого розвитку корпорації. Гармонізація інтересів суб'єктів ринку полягає в органічній єдності, узгодженості, збалансованості та субординованості інтересів та визначає цілеспрямованість економічної поведінки всіх соціальних груп суспільства (держави, фірм, домогосподарств, індивіда) у процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання благ. Ключовою проблемою більшості досліджень по гармонізації економічних відносин є мотиви в діяльності суб'єктів господарювання як фактор узгодження їх інтересів.

Метою гармонізації є досягнення збалансованості інтересів партнерів на основі забезпечення їх прав та задоволення пріоритетних потреб. Досліджуючи питання гармонізації взаємовідносин суб'єктів ринкових відносин визначено, що для її досягнення вони мають пройти ряд етапів: узгодження цілей, узгодження можливостей, узгодження інтересів [126]. Застосувавши цей підхід до питання гармонізації інтересів стейкхолдерів, нами запропоновано концептуальну модель гармонізації їх інтересів (рис.4.8).

Важливим аспектом гармонізації інтересів стейкхолдерів в корпоративному управлінні є їх оцінка. Проте комплексної методики, яка б включала оцінку ступеня реалізації інтересів та їх гармонічності в контексті корпоративного управління досі запропоновано не було. Тому для оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів застосуємо методичний інструментарій запропонований в праці [126], адаптувавши його під заданий об'єкт дослідження.

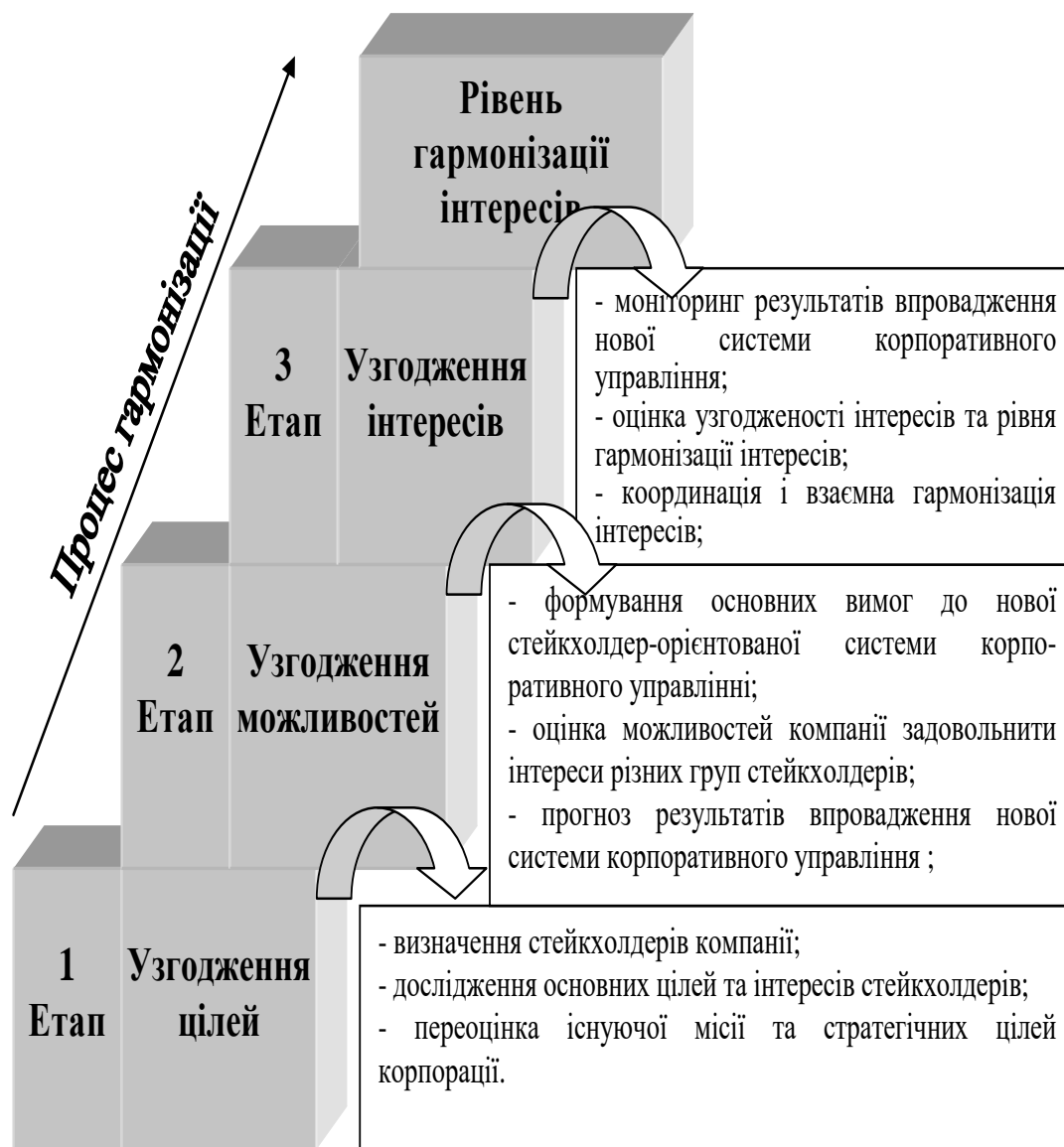


Рис. 4.8. Концептуальна модель гармонізації інтересів стейкхолдерів\*

\* Власна розробка автора

Таким чином, нами запропонована методика оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів корпорації, яка включає наступні етапи (рис. 4.9).

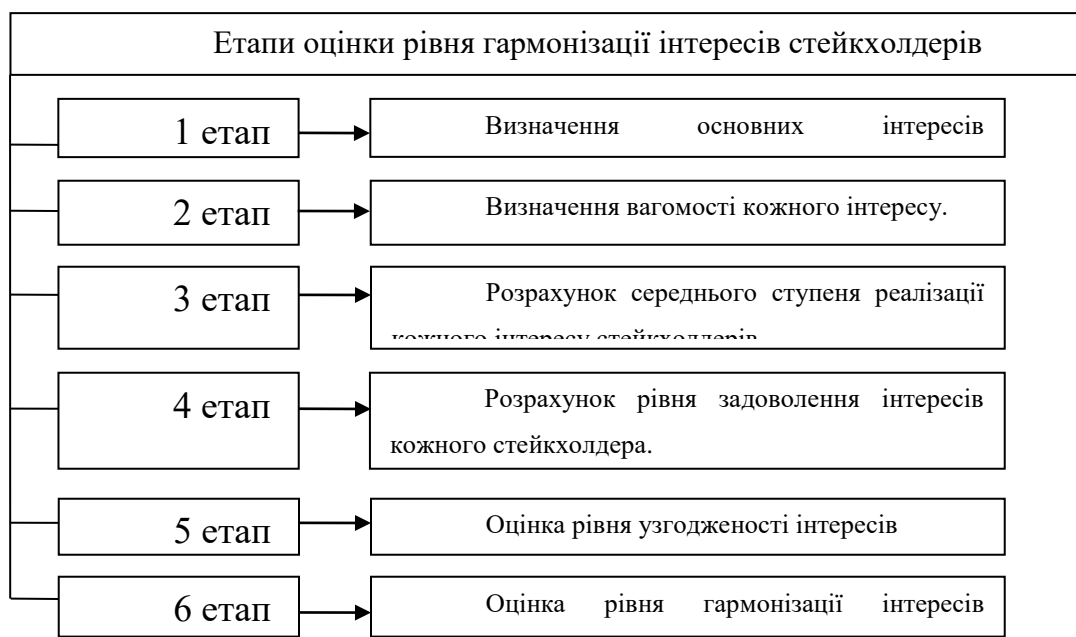


Рис. 4.9. Етапи оцінки рівня гармонізації інтересів стейкхолдерів \*

\*Власна розробка автора на основі [126]

Відповідно до запропонованих в роботі етапів оцінки гармонізації інтересів, останньою ланкою на шляху до неї постає узгодження інтересів. Приклад інтересів стейкхолдерів щодо діяльності корпорації наведена в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

### Приклади інтересів стейкхолдерів щодо діяльності корпорації \*

Стейкхолдери	Інтереси стейкхолдерів
Працівники	Достойна винагорода, безпека праці, умови праці, можливість просування по службовій драбині, тренінги
Власники та менеджери	Вартість підприємства, дивіденди, динаміка розвитку організації, умови оплати праці (наприклад, залежність від бонусів)
Споживачі	Надійність, якість, післяпродажне обслуговування, співвідношення ціна/якість
Банки/кредитори	Ліквідність, платоспроможність, здатність генерувати грошовий потік
Постачальники	Надійні та довготривалі відносини із підприємством
Державні органи влади	Відповідність чинному законодавству, створення робочих місць, подача точної адекватної інформації про діяльність організації
Суспільство	Безпека діяльності стосовно суспільства, внесок у розвиток суспільства
Громадські організації	Відповідність вимогам третього сектора (екологічним, суспільним, етичним)

\*Складено автором на основі [121]

Окрім визначення основних інтересів, стейкхолдерів щодо діяльності корпорації, важливим є визначення ступеню вагомості кожного з них та рівень його реалізації корпорацією.

Відповідно до запропонованої методики ступінь важливості пропонується оцінити за 4 бальною системою:

- 0- не важливий;
- 1- важливість низька
- 2- важливість середня
- 3- висока важливість.

Рівень забезпечення виконання цих інтересів у взаємодії пропонується оцінити за 5-бальною шкалою.

- 5 – забезпечено в повному обсязі;
- 4 – достатньо забезпечено;
- 3 – не достатньо забезпечено;
- 2 - частково забезпечено;
- 1 –не забезпечено.

Для оцінки узгодженості інтересів стейкхолдерів корпорацією пропонується наступні формули.

Середній ступінь реалізації інтересів кожного з стейкхолдерів, пропонується визначити за формулою:

$$Sr_j = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N f_{ij} \cdot w_{ij} , \quad (4.22)$$

де,  $Sr_j$  – середня ступінь реалізації інтересів  $j$ -того стейкхолдера;

$f_{ij}$  – оцінка виконання  $i$ -того інтересу  $j$ -того стейкхолдера;

$w_{ij}$  – значимість задоволення  $i$ -того інтересу  $j$ -того стейкхолдера.

Рівень задоволення інтересу пропонується визначати співвідношенням отриманого значення ступеня задоволення інтересів до його максимального значення в кожному конкретному випадку.

$$RSr_j = \frac{Sr_j}{Sr_{jmax}} \quad , \quad (4.23)$$

де  $RSr_j$  – рівень задоволення інтересів  $j$ -того стейкхолдера;

$Sr_{jmax}$  – максимально можливий показник задоволення інтересів  $j$ -того стейкхолдера.

Оцінити рівень узгодженості інтересів пропонується за формулою:

$$RU_{jk} = \frac{Sr_j}{Sr_k} \quad , \quad (4.24)$$

де,  $Sr_k$  – ступінь реалізації інтересів  $k$ -того стейкхолдера.

Умовами забезпечення узгодження будуть:

$$Sr_j \rightarrow max; Sr_k \rightarrow max; RU_{j,k} \rightarrow 1$$

Результати пропонується визначати, враховуючи відхилення отриманих показників від одиниці за наступною шкалою.

Таблиця 4.6

#### Оцінка рівня гармонізації взаємовідносин

Відхилення рівня узгодженості від одиниці ( $\Delta$ )	Рівень гармонізації взаємовідносин
$\Delta \leq 0,2$	інтереси гармонізовані
$0,2 < \Delta < 0,5$	інтереси не достатньо гармонізовані
$\Delta \geq 0,5$	інтереси не гармонізовані



Прикладом оцінки узгодженості та гармонійності інтересів можуть бути наступні розрахунки.

Експертним шляхом та шляхом опитування було виявлено основні інтереси стейкхолдерів ТДВ «Херсонське АТП – 16563». Також на основі методики експертних оцінок визначено важливість кожного інтересу та оцінено задоволення даного інтересу в партнерстві та проведені відповідні розрахунки (табл.4.7).

Відповідно до наведених вище формул:

$$Sr_j = 11,25 \text{ бали}; \quad RSr_j = 0,75$$

$$Sr_k = 5,8 \text{ бал}; \quad RSr_k = 0,53$$

$$RU_{j,k} = \frac{11,25}{5,8} = 1,93$$

де  $Sr_j$  та  $Sr_k$  – ступінь задоволення інтересів власників та працівників ТДВ «Херсонське АТП – 16563»;

$RSr_j$  та  $RSr_k$  – рівень задоволення інтересів власників та працівників ТДВ «Херсонське АТП – 16563».

Таблиця 4.7

### Оцінка узгодженості інтересів власників

#### ТДВ «Херсонське АТП – 16563» » та працівників підприємства\*

		Вид інтересу	Важливість інтересу	Оцінка задоволення даного інтересу в корпорації
Стейкхолдери	Власники (менеджери) ТДВ «Херсонське АТП – 16563»	1. Вартість підприємства	3	3
		2. Позитивна динаміка розвитку компанії	3	3
		3. Умови оплати праці (бонуси)	3	4
		4. Політика розподілу прибутку між власниками	3	5
	Працівники підприємства	1. Достойна винагорода за працю	3	3
		2. Безпека праці	3	3
		3. Умови праці	2	3
		4. Можливість просування по службовій драбині	2	2
		5. Тренінги/навчання	1	1

\*Складено автором

Досить поширеним недоліком, який стоїть на заваді ефективного розвитку корпорації є те, що нерідко інтереси власників та менеджерів знаходяться на першому місці. Як бачимо з розрахунків інтереси власників та працівників зміщені в бік саме власників. Відповідно до наведеної раніше шкали інтереси не є гармонізованими. Відповідно до наведеної методики проведена оцінка рівня гармонізації інтересів акціонерів та інших стейкхолдерів підприємства (табл. 4.8). Відповідно до наведених розрахунків видно, що інтереси стейкхолдерів в компанії не гармонізовані. Для подальшого успішного розвитку компанії менеджерам необхідно враховувати інтереси не тільки власників, ай інших стейкхолдерів.

Таблиця 4.8

**Зведені показники оцінки рівня гармонізації інтересів власників та інших стейкхолдерів компанії ТДВ «Херсонське АТП – 16563»\***

Стейкхолдери	Рівень задоволення інтересів		Рівень узгодженості інтересів, $RU_{jk}$	Відхилення рівня узгодженості інтересів ( $\Delta$ )	Оцінка рівня гармонізації інтересів
	власників, $RSr_j$	інших стейкхолдерів $RSr_k$			
Працівники підприємства	0,75	0,53	1,93	0,93	не гармонізовані
Споживачі	0,75	0,66	1,87	0,3	не достатньо гармонізовані
Постачальники	0,75	0,87	0,85	0,25	не достатньо гармонізовані
Суспільство/громадські організації	0,75	0,4	1,99	0,99	не гармонізовані

\* Розраховано автором

Впровадження стейкхолдер-орієнтованого підходу в корпоративному управлінні підприємства, тобто урахування інтересів усіх стейкхолдерів, сприятиме розвитку соціально-відповідального менеджменту, оскільки дасть змогу, окрім реалізації економічних цілей, забезпечити імплементацію етичних стандартів у систему управління організацією, а відповідно підвищить її конкурентоспроможність та ефективність.

## ВИСНОВКИ

Тема «Формування науково-практичних засад ефективного розвитку та управління економічною діяльністю підприємств в умовах зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків» є невичерпним об'єктом дослідження, оскільки підприємство є основною ланкою всієї економіки.

В процесі вивчення теми, розглянуто теоретико-методологічні засади ефективного розвитку та управління економічною діяльністю підприємств в умовах інтеграції у світове економічне співтовариство, проведено аналіз стану підприємств регіону та якості управління їх діяльністю на прикладі досліджуваних суб'єктів господарювання із врахуванням усіх зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на процеси їх розвитку, надано рекомендації по удосконаленню механізмів динамічного розвитку підприємств як з використанням можливостей внутрішнього управління, так і в напрямках організаційно-законодавчого, фінансового, майнового, інформаційного та кадрового стимулювання.

Колектив кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету розробляє цю тему у різних напрямках: дослідження розвитку підприємств регіону в контексті їх конкурентних переваг та ефективного управління економічною діяльністю підприємств. Більшість викладачів досліджували питання кооперативної взаємодії підприємств, формування системи кооперативних відносин (див. додаток А). Зокрема, розглянуто особливості кооперативної форми господарювання, визначено сутність кооперативного підприємства, проаналізовано стан та тенденції розвитку кооперативів в Україні, встановлено, що умови і масштаби кооперативної діяльності, її економічна та соціальна ефективність пов'язані з рівнем розвитку економічної системи, запропоновано напрями функціонування системи кооперативних відносин.

Впродовж звітного періоду успішно захищено дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: Соловйов А.І. «Формування інфокомунікаційного забезпечення управління аграрними виробничими структурами» (2017 р., науковий керівник – д.е.н., професор Гудзинський О.Д.) у Білоцерківському національному аграрному університеті; на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук – Казакова Т.С. «Формування професійної кар'єри персоналу у закладах вищої освіти» (2019 р., науковий керівник – к.е.н., професор Тюхтенко Н.А.) у Одеському національному університеті ім. І.І. Мечникова.

В 2020 р. на базі кафедри була проведена Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 15-16 жовтня 2020 р.). У виступах на цій та інших конференціях викладачі й аспіранти кафедри репрезентували свої розвідки у галузі економіки. В 2017 р. під редакцією проф. Ушкаренко Ю.В. була видана колективна монографія «Економіка південного регіону: проблеми, стратегії, моніторинг», у якій прийняли участь виконавці ініціативної теми. Результати дослідження колективної наукової теми впроваджуються у навчальний процес під час викладання дисциплін економічного профілю («Регіональна економіка», курс «Теоретична економіка», «Менеджмент і адміністрування», «Комунікативний менеджмент», «Менеджмент організацій», «Інформаційні системи в менеджменті»).

Дослідження ефективного розвитку та управління економічною діяльністю підприємств тісно пов'язане із методичною підготовкою майбутніх економістів і менеджерів, оскільки сприяє поглибленню у студентів знань з даної тематики.

З огляду на вище зазначене, наукова тема «Формування науково-практичних засад ефективного розвитку та управління економічною діяльністю підприємств в умовах зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків» заслуговує на подальше вивчення із залученням нових методів та матеріалів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кобець М. І. Використання сучасних інформаційних технологій в системах сільськогосподарського менеджменту. Актуальні питання аграрної політики. 2005. № 6. С. 379-397.
2. Браславец М.Е. Кибернетика. К.: Вища шк., 1977. 325 с.
3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
4. Чаянов А. В. Основные идеи и формы организации крестьянской кооперации. М.: Б. И., 1919. 203 с.
5. Садовский В. Основания общей теории систем. М., «Наука», 1974. 280 с.
6. Кроновер Р. Фракталы и хаос в динамических системах. Пер. с англ. М.: Техносфера, 2006. 488с.
7. Петерс Э. Фрактальный анализ финансовых рынков. Применение теории хаоса в инвестициях и экономике.– М.: Интернет-трейдинг, 2004. – 304 с.
8. Минаков И.А. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК. М.: Колос С, 2007. 264 с.
9. United Nations. General Assembly. Resolution adopted by the General Assembly 64/136 «Cooperatives in social development»: 11 February 2010: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.copac.coop/publications/un/a64r136e.pdf](http://www.copac.coop/publications/un/a64r136e.pdf).
10. Co-operative values in a changing world : report to the ICA Congress, Tokyo, October 1992 / by Sven Åke Bööck; edited by Margaret Prickett and Mary Treacy. Geneva: The International Co-operative Alliance, 1992. 252 p.
11. A. Laidlaw Co-operatives in the year 2000: a paper prepared for the 27th Congress of the International Co-operative Alliance / A. Laidlaw, Moscow: October, 1980. 98 p.
12. Watkins, William P. Co-operative Principles Today and Tommorrow / W.P.Watkins. Manchester, UK: HolyoakeBooks, 1986. 169 p.

13. ICA: The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity [Текст]. Review of International Co-operation, 1995. 88p.

14. Veblen T. The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moglen.law.columbia.edu/LCS/theoryleisureclass.pdf>

15. Coase, R. H. «The Nature of the Firm» *Econometrica* 4 (1937), reprinted in American Economic Association. *Readings in Price Theory*. Chicago: Irwin, 1952, p. 331-351.

16. North D.C. Institutions, institutional change and economic performance / D.C. North. Cambridge, 1990. 195 p

17. Вільямсон О.Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. К.: Артек, 2001. 472 с.

18. North D. The New Institutional Economics/ North D. Journal of Institutional and Theoretical Economics. 1986. Том: 142. С. 230-237.

19. Ушкаренко Ю.В. Використання інституційного підходу при створенні кооперативу. Таврійський науковий вісник: зб. наук. праць ХДАУ. [вип. 65]. Херсон: Айлант, 2009. С. 170-175.

20. Naumenkova S. V. Forecasting of capitalization of banking institutions in Ukraine. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2014. № 17. С. 57-64

21. Шаффер Джек Исторический словарь кооперативного движения. Лэнхэм, 1999. 398 с.

22. Ушкаренко Ю.В. Еволюція кооперативних принципів. Вісник Дніпропетровського ДАУ. 2005. №1. С. 156-160.

23. Гончаренко В.В. Кредитні кооперативи як форма фінансової самопомоги сільського населення. Економіка АПК. 2000. № 9. С. 58-65.

24. Горбонос Ф.В. Кооперація: методологічні і методичні основи. Львів: Львівський державний аграрний університет, 2003. 264 с.

25. Зіновчук В.В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. К.: Логос, 2001. 380 с.
26. Динаміка розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів за 2009–2018 рр. URL: <http://organic.com.ua> (дата звернення: 16.04.2020)
27. Довідка про фінансування видатків Мінагрополітики України за рахунок коштів загального фонду Державного бюджету України у 2018 році. URL: <http://www.minagro.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2020)
28. Шевченко В. Сільськогосподарська кооперація: проблеми становлення. Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. 2000. №7. С. 123-126.
29. Хакен Г. Основные понятия синергетики. Синергетическая парадигма. Многообразие поисков и подходов. М., 2000. 207 с.
30. Ходаківська О.В. Екологізація аграрного виробництва: монографія / О.В. Ходаківська. К.: ННЦ ІАЕ, 2015. 350 с.
31. Постанова Ради (ЄС) № 834/2007 від 28 червня 2007 року. URL: [http://organicstandard.com.ua/files/standards/ua/ec/EU%20Reg\\_834\\_2007%20Organic%20Production\\_UA.pdf](http://organicstandard.com.ua/files/standards/ua/ec/EU%20Reg_834_2007%20Organic%20Production_UA.pdf) (дата звернення: 20.04.2020)
32. The statistical yearbook «The World of Organic Agriculture». URL: <https://shop.fibl.org/chen/mwdownloads/download/link/id/747/> (дата звернення: 27.04.2020)
33. The Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) URL: <https://www.organic-world.net/> (дата звернення: 17.04.2020)
34. Концепція державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 року від 30 грудня 2015 р. № 1437-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80> (дата звернення 25.03.2020)

35. Ільчук В.П., Штирхун Х.І. Органічне виробництво як пріоритетний напрям розвитку аграрного сектора національної економіки. Науковий вісник Полісся. 2016. № 1 (5). С 14-22.

36. Новак Н.П. Особливості ціноутворення на органічну продукцію та засоби його удосконалення й використання в управлінні виробництвом. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2 (34). С. 51-55.

37. Чичкало-Кондрацька І.Б., Федіна О.І. Перспективи розвитку експорту української органічної продукції до Європейського Союзу. Економічний простір. 2006. №105. С. 34-46

38. Минина Е.Л. Сельскохозяйственная кооперация: правовое регулирование. *Государство и право*. 1997. № 11. С. 32-41.

39. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація: Словник-довідник/За заг. ред. Р.Я. Корінця, М.П. Гриценка, М.Й. Маліка. Львів: НВФ «Українські технології», 2010. 160 с.

40. Практичний довідник органічного експортера до ЄС. URL: <http://agritrade-ukraine.com/> (дата звернення 16.04.2020)

41. Бережна Ю.С. Канали збуту органічної продукції: міжнародний аспект та вітчизняна практика. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 4. Т. 4. С. 198-204.

42. Чмут А.В. Виробництво органічної продукції в Україні та світі: перспективи Херсонської області. Економіка південного регіону: проблеми, стратегії, моніторинг: колективна монографія. Херсон: ПП Вишемирський, 2017. 216 с.

43. European organic market grew by double digits and organic area reached 13.5 million hectares in 2016. URL: [www.fibl.org/.../mr-europe-world-of-organic-2018.docx](http://www.fibl.org/.../mr-europe-world-of-organic-2018.docx) (дата звернення 29.04.2020)

44. Перший національний аграрний кооператив. URL: <http://pnak.com.ua/> (дата звернення 15.03.2020)

45. Ушкаренко Ю.В. Сільськогосподарська кооперація в еволюційному вимірі: монографія. Херсон: Айлант, 2009. 404 с.



46. П'ятницька, Г. Т., Предеїн А. М., Рябова О. В.. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. №1. С. 235-248.

47. Гугл книги URL: <https://books.google.com/ngrams>

48. Старостина А., Кравченко В. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять "глобалізація" та "підприємницький ризик"). Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2011. Вип. 128. С. 5-10.

49. Войчак А. В. Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50–53.

50. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под. ред. и с предисловием В.Д. Щетина. М. Междунар. отношения, 1993. 896 с

51. Зубрицький А.І. Дослідження порівняльних переваг як бази експортного потенціалу економіки України. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. випуск 2(57).С.83-87.

52. Ілясова Ю.В., Пучкова М.І. Порівняльні переваги української харчової промисловості в євроінтеграційному просторі. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2013. Випуск 113(Частина II) С.83-88.

53. Шорохов В.П. Оценка конкурентоспособности региона. Проблемы прогнозирования. 2007. № 1. С. 92–101.

54. Статистичні щорічники Херсонської області за 2019 р. Херсон. Головне управління статистики в Херсонській обл. 187с.

55. Статистичний збірник «Регіони України» 2019 /за ред. І. Вернера. - К., 2019. – 276с.

56. Статистичний збірник «Сільське господарство Херсонщини». Херсон.: Головне управління статистики в Херсонській області, 2019. 50 с.

57. Головне управління статистики у Херсонській області. URL::  
<http://www.ks.ukrstat.gov.ua/>

58. Експортний профіль Херсонської області. URL::  
[https://www.slideshare.net/IER\\_Kyiv/20162017-86355281](https://www.slideshare.net/IER_Kyiv/20162017-86355281)

59. Українські кластери Херсонська область. URL::  
<http://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/2005-study/kherson-oblast/>

60. Херсонська торгово-промислова палата. Економіка регіону. URL::  
<http://www.tpp.ks.ua/khersonskij-region/ekonomikaregionu.html>

61. Цхай Р. Експортно-імпортний потенціал товарів продовольчої групи Херсонської області. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів»(Херсон 2019 р). С.45-46.

62. Чмут А.В. Розвиток зовнішньої торгівлі товарами продовольчої групи в Херсонській області. Матеріали 6 Міжнародної наук.-практ. конф. «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 07-09 листопада 2018 року) . Дніпро, 2018. С. 85-87.

63. Ядвічук А.В. Формування агрокластеру на основі виявлення порівняльних переваг зовнішньоекономічної діяльності Херсонської області. Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Серія «Економічні науки»:зб. наук.праць. 2008. Вип. 3(12). Ч.2. С. 418-429.

64. Олійник Н.М. Ринкові перспективи розвитку агропромислового комплексу Південного регіону України. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 2 (44). С. 144-148.

65. Шарапа І.В., Макаренко С.М., Олійник Н.М. Підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу як головного критерію розвитку сільських територій. Економічний простір : Збірник наукових праць. 2011. № 47. С. 146-152.

66. Божидай І.І. Аналіз сільськогосподарської галузі України. Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 30.05.2020).

67. Бурачек І.В., Михайленко Н.В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 134-137.

68. Бурляй А.П. Оцінка впливу еколого-економічних чинників на розвиток сільського господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 35. С. 7-12.

69. Олійник Н.М., Макаренко С.М., Лашкевич В.О. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку сільського господарства Херсонщини. Економічна система України: стан, проблеми, перспективи: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Херсон, 24-25 жовтня 2019 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ». 2019. С. 124-127.

70. Наумов О.Б., Наумова Л.М., Наумова О.В. Глобальні виклики та загрози агропродовольчій сфері України, спричинені пандемією COVID-19. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 549-551.

71. Олійник Н.М. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Херсонської області. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016, С. 40-51.

72. Пристемський О.С. Аналіз індикаторів фінансової безпеки розвитку сільського господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 14. Ч. 2. С. 80-83.

73. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2020).

74. Статистичний збірник: Сільське господарство України. 2018. Київ: Державна служба статистики України, 2019. 235 с.

75. Олійник Н.М., Ткач А.І. Особливості планування виробництва продукції на сільськогосподарському підприємстві. Соціально-економічні проблеми сучасності: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Маріуполь, 12 травня 2017 р. Маріуполь, 2017. С. 359-365.

76. Головне управління статистики у Херсонській області. URL: <http://www.ks.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2020).

77. Статистичний збірник: Рослинництво України. 2019. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 183 с.

78. Олійник Н., Макаренко С., Лашкевич В. Бізнес-аналітика виробництва та урожайності соняшника в Херсонській області. Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці: Збірник тез за матеріалами XV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (для викладачів, аспірантів, студентів, школярів), м. Ірпінь, 25 листопада – 1 грудня 2019 р. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. URL: <https://drive.google.com/file/d/1C3-GWihU0S7MBdOBzP4oBM97rezhhjM9/view> (дата звернення: 30.05.2020).

79. Статистичний збірник: Тваринництво України. 2019. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 158 с.

80. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Шарапа І.В. Економічні проблеми розвитку сільського господарства в сучасних умовах ринку. Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України : Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції: В 2 т., м. Київ, 29-30 листопада 2012 р. Київ.-Дніпропетровськ: Біла К.О., 2012. Т. 1. С. 75-78.

81. Танклевська Н.С. Формування фінансової політики сталого розвитку сільського господарства. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку

аграрного сектору економіки України: колективна монографія. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017, С. 237-248.

82. Кузьмін О.І. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип.19.10. С.159-167.

83. Мак-Грат Р.Г. Конец конкурентного преимущества. М.: Лаборатория знаний. 2016. 248 с.

84. Ойкен В. Основные принципы экономической политики. Пер. с немец.- М.: Прогресс, 1995. 494 с.

85. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне: НУВГП, 2017. 344 с.

86. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління [Електронний ресурс] / О.І. Продіус // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. №2(3). С.67-72. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>

87. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

88. Флоріда Р. Homo creativus. Як новий клас завойовує світ. К.: Наш формат. 2018. 380 с.

89. Gowan, J.C., Olson, M. The Society Which Maximizes creativity. Journal of Creative Behavior 1979.13(3).pp.194-210.

90. Simonton D.K. Greatness: Who Makes History and Why. New York: The Guilford Press, 1994.

91. Seltzer K., Bentley T. The creative age: knowledge and skills for the new economy. London: DEMOS, 1999.

92. Tan, G. Managing creativity in organization: A total system approach. Creativity and innovation Management. 1998. Vol.7, №1. pp.23-31.

93. The Science of Creativity. Management Development Review.1997.Vol.10.Num.6.pp.203-204.

94. Xu, F., McDonnell, G., and Nash, W. A survey of creativity courses at universities in principal countries. Journal of Creative Behavior. 2005.Vol.39.No.2. №.2. pp. 75-88.

95. Безвух С. В., Стопчак А. Ю. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. С. 7–14.

96. Журавльова І. В., Кудлай А. В. Управління людським капіталом : наукове видання. Х.: ХНЕУ, 2014. 284 с.

97. Казакова Т. С. Успішна професійна кар'єра працівників як запорука інноваційного розвитку підприємства. Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. 16 - 20 травня 2017 р. Харків. 2017. С. 168–172.

98. Кібанов А. Я., Каштанова Е. В. Управління персоналом: теорія і практика: навчально-методичний посібник. К.: Проспект, 2012. С. 64–100.

99. Новак І. М., Новак Ю. В., М. О. Гоменюк. Використання досвіду стратегічного планування при визначенні майбутніх орієнтирів розвитку країни. Актуальні проблеми економіки, 2016. № 12 (186). С. 70-80.

100. Олійник Н. М., Макаренко С. М., Казакова Т. С. Інвестування у професійний розвиток персоналу як складова соціально-економічного розвитку регіону. Структурна модернізація економіки: прогнозні сценарії та перспективи розвитку регіону: колективна монографія за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В. Херсон: ПП Вишемирський В.С. 2018. С. 228-240.

101. Опаленко І. О. Інновації на ринку праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки. 2010. Вип. 104.

102. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В. Т. Лозовецька. Київ: 2015. 279 с.

103. Пехота М.А. Теорія часових рядів у прогнозуванні виробництва і цін реалізації сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2011. № 2. С.146-153.

104. Андерсон Т. Статистический анализ временных рядов. М.: Наука, 1976. 343 с.

105. Господарський кодекс України Закон від № 436-IV. 16.01.2003.

106. Бойцун А.О. Принципи корпоративного управління в українських державних підприємствах. Проект для обговорення [ Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://naftogaz.com/files/Information/Corporate\\_Reform\\_Naftogaz\\_Concept\\_UKR\\_v2.pdf](http://naftogaz.com/files/Information/Corporate_Reform_Naftogaz_Concept_UKR_v2.pdf)

107. Близнюк О.П. Сучасні тенденції розвитку акціонерних товариств в Україні// О. П. Близнюк, Т. О. Сідорова, В. А. Зубов.Харків, 2013. С.155-163

108. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. К., 2003. 324 с.

109. Довгань Л.Є. Корпоративне управління: навч посіб./ Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова. К.: Кондор, 2007.174 с.

110. Долгопятова Т. Концентрация акционерной собственности и развитие российских компаний (эмпирические свидетельства). Вопросы экономики. 2007. № 1. С. 84-97.

111. Дуденков Д.А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета.2014.№2. С. 52-58.

112. Иноземцев В. Творческие начала современной корпорации. Мировая экономика и международные отношения. 2013. № 11. С. 18-30.

113. Кравченко О. Стейкхолдери як агенти зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організаціях сфери масового спорту та спорту для всіх. Молода спортивна наука України. 2014. Т.4. С. 47-52

114. Корпорація «ToyotaMotor». Офіційний сайт. [Електронний ресурс]// Режим доступу: <http://www.toyota.com>

115. Корпорація «Тойота Моторс». Офіційний сайт. [Електронний ресурс]// Режим доступу:<http://www.toyota.com.ua>

116. Корпорація «Bayer». Офіційний сайт. [Електронний ресурс]// Режим доступу: <http://www.bayer.ua>

117. Корпорація «Оболонь». Офіційний сайт. [Електронний ресурс]// Режим доступу: <http://obolon.ua/rus/about/shareholders>

118. Корпорація«Кока-кола». Офіційний сайт. [Електронний ресурс]// Режим доступу: <http://coca-colahellenic.com.ua/>

119. Мазуренко О.О. Корпорація «Артеріум»: об'єднання заради досягнення першості// О.О. Мазуренко [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.apteka.ua/article/340556>

120. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 295 с.

121. Олексів І.Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів: [монографія]. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2013. 292 с

122. Організація економічного співробітництва та розвитку. Спеціальна група з корпоративного управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36989>

123. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. 149 с.



124. Статистичний збірник. «Україна у цифрах» 2015 / Держ. комітет статистики України; ред. О. Е. Осауленко. К.: Техніка, 2016.

125. Худік О., Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності. Вісник КНТЕУ. 2013. № 2. С. 58-70.

126. Чмут А.В. Оцінка рівня гармонізації відносин учасників інтеграційних об'єднань. Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. 2012. №6. С.232-237.

127. Шкодін Я.В. Основні тенденції формування та розвитку моделі корпоративного управління в Україні. Харків: №851. 2009. С. 55-59.

128. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління: Навч. посіб. Менеджмент організацій. Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.

129. The Financial Development Report 2015/ World Economic Forum USA Inc. New York, USA.

130. Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1997), A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, 52: 737-783.

## Додаток А

### Наукові статті

1. Ушкаренко Ю.В. Оптимізація використання прибутку сільськогосподарськими виробничими кооперативами. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 1(175). С. 129-136. **(Scopus)**.

2. Ushkarenko I. Outsourcing in International Economic Relations / Y. Bilan, V. Nitsenko, I.Ushkarenko, A.Chmut, and O. Sharapa / Montenegrin Journal of Economics, Vol. 13, No. 3, (2017), 175-185. **(Scopus)**.

3. Ushkarenko I. Socio-economic institutions for development of cooperation/ Sakovska O., Shpykuliak O., Ushkarenko I., Chmut A. //Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2018. Vol 4. № 27. P. 513-521. **(Web of Science Core Collection)**.

4. Ushkarenko I., Soloviov A. World Economic Order: Evolution of the Cooperative Sector. (2020) World Economic Order: Evolution of the Cooperative Sector. Philosophy and Cosmology. Volume 25, 139-152. **(Web of Science Core Collection)**.

5. Soloviova, N.I., Methodological correctness of forecast estimation of the regional socioeconomic development parameters. Actual Problems of Economics. 2016. № 11. С.145-151. **(Scopus)**.

6. Shashkova, N., Soloviov, A., Syniakova, K. Integrated information and communication system as a basis for strategic partnership in agribusiness // CEUR Workshop Proceedings Volume 2104, 2018, Pages 263-277. **(Scopus)**.

7. Kazakova T. S., Makarenko S. M., Oliinyk N. M. Improving the method approach to the rating evaluation of employees as professional career development. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 4 (2018). №. 5 December. P. 179-187. **(Web of Science Core Collection)**.

8. Ушкаренко Ю.В., Шульга М.О. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємств харчової промисловості. *Збірник наукових праць Економічний простір*. – 2016. №111. С. 196-207.

9. Ушкаренко Ю.В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю кооперативних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. №8. Ч. 2. С. 105-108.

10. Ушкаренко Ю.В. Економічна природа та соціальна місія сільськогосподарської кооперації: теоретичний аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. №10. С. 529-534.

11. Ушкаренко Ю.В. Концептуальні засади забезпечення ефективного розвитку кооперації в Україні. *Збірник наукових праць Економічний простір*. 2017. №117. С. 119-128.

12. Ушкаренко Ю.В. Особливості формування економічного потенціалу підприємств у сучасних умовах. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. Вип. 1(93). С. 38-46.

13. Ушкаренко Ю.В., Зеленський М.М. Синергетичний ефект кооперативної системи взаємодії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 27. Ч.1. С. 19-21.

14. Чмут А.В., Антош Н.В. Гармонізація відносин молокопереробних підприємств із постачальниками сировини в умовах посилення контролю якості та безпечності харчових продуктів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Вип. 26. С. 24-28.

15. Чмут А.В., Осадчий О.Д. Сутність гармонізації як економічної категорії. *Modern Economics*. 2017. №1. С. 61-65.

16. Соловйов А.І. Особливості застосування геоінформаційних систем та нейротехнологій для просторово-часового моделювання та прогнозування показників діяльності аграрних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 1 (07). Ч. 2. С. 112–116.

17. Ушкаренко Ю.В. Особливості формування кооперативного сектору на основі системного підходу. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. №4. 2018. С. 91-95.

18. Ушкаренко Ю.В. Оцінка синергетичного ефекту кооперативної взаємодії виробників органічної продукції. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. №23. С. 330-334.

19. Ушкаренко Ю.В., Соловйов А.І. Інтерпретація неприбуткового статусу кооперативних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2018. Вип. 30. Ч.2. С. 29-33.

20. Ушкаренко Ю.В., Соловйов А.І. Розвиток кооперативного підприємства як аграрної виробничої структури. *Modern Economics*. 2017. №1. С. 45-52.

21. Ушкаренко Ю.В., Соловйов А.І., Чмут А.В. Особливості формування системи кооперативних відносин. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 38. С. 51-56.

22. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Соловйов А.І. Переваги кооперативної взаємодії під час виробництва та експорту органічної продукції. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 11, ч 2. С. 44-50.

23. Шашкова Н.І., Макаренко С.М., Соловйов А.І. Моделювання показників ефективності управління організаційною культурою підприємства. *Актуальні*

*проблеми економіки*. 2017. № 2 (188).С. 107-112. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_2_14)

24. Шашкова Н.І., Макаренко С.М. Моделювання та прогнозування ефективності діяльності аграрних підприємств півдня України. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки»*. 2017. № 22. Ч. 2. С. 142–146.

25. Чмут А.В., Федорова Т.В. Гармонізація інтересів акціонерів корпорацій та інших стейкхолдерів в умовах виходу на міжнародні ринки. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2017. Вип.2(75). С.91-97.

26. Чмут А.В., Антош Н.В. Стан та тенденції розвитку ринку молока і молочної продукції України [Електронний ресурс]. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/>

27. Шашкова Н.І., Олійник Н.М., Макаренко С.М. Бізнес-аналітика сучасного стану сільського господарства в Херсонській області. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. № 39 (2020). С.32-39.

28. Шашкова Н.І., Соловійов І.О. Креативний менеджмент як домінуюча складова економіки творчості. *Науковий вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. № 40 (2020). 36-41.

29. Шашкова Н.І., Капліна Є.О. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств виноградарсько-виноробної галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип.27. С. 81-84.

30. Шашкова Н.І., Соловійов І.О., Горовий С.О. Маркетинговий потенціал корпоративної культури підприємств готельного бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип.27. С.78-81.

### **Розділи монографії**

31. Ушкаренко Ю.В. Управлінська діяльність кооперативних підприємств в умовах нестійкої економіки Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: монографія/ за заг. ред. К.Ф.Ковальчука Дніпропетровськ: Пороги, 2016. С. 89-98.

32. Ушкаренко Ю.В. Конкурентоспроможність кооперації в умовах європейської інтеграції та глобалізації. Теорія та практика регіонального розвитку: колективна монографія / за заг. ред. К.Ф. Ковальчука, Л.М. Савчук. Дніпро: Герда, 2016. С. 169-176.

33. Ушкаренко Ю.В. Розвиток молочарських кооперативів в Херсонській області як чинник ефективного господарювання. Економіка південного регіону: проблеми, стратегії, моніторинг: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Ушкаренко Ю.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 24-31.

34. Iuliia Ushkarenko Andriy Solovyov, Nataliia Kusyk, Abbas Mardani Theoretic-conceptual bases of management of modern agrarian production structures Management of agrarian production structures in the conditions of globalization processes. Monograph.-Odessa - Kyiv - Skudai-Johor - Olsztyn: Bookmarked Publishing & Editing, 2019. Bibliogr.218 p.

35. I. Ushkarenko Institutional Approach to Determining of the Cooperation Competitiveness Changing Paradigm in Economics & Management System / Amit Goel. – ABS books delhi-110086, 2020. С. 46-58.

36. Chmut Anna. (2019/2020) Development of creative economy and creative industries in the European Union. Changing Paradigm in economics & Management Sistem. Delhi. ABC Books. p 139-150.

37. Shashkova Nina. Possibilities of Integrative Interaction Between the Public and Private Sectors in the Agricultural Sector. Changing Paradigm in Economics & Management System by ABS BOOKS Delhi-110086. P. 126-139.

38. Soloviov A. Theoretical Essence of Info-communication Management of Agrarian Production Structures Changing Paradigm in Economics & Management System by ABS BOOKS Delhi-110086. P.59-71.

39. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В. Інтеграція та кооперація в креативних галузях Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 19-27.

40. Ушкаренко Ю.В., Соловійов А. І., Осадчий О. Д. Особливості формування, розвитку й управління аграрних виробничих структур в умовах організаційно-економічних змін Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрыя», 2019. С. 20-26.

41. Чмут А.В., Федорова Т.В. Виробництво органічної продукції в Україні та світі: перспективи Херсонської області / Економіка південного регіону: проблеми, стратегії, моніторинг: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф.Ушкаренко Ю.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 65-72.

42. Чмут А.В. Особливості розвитку інтеграції підприємств при виробництві харчових продуктів в умовах виходу на європейські ринки / Теорія і практика регіонального розвитку: колективна монографія. Дніпро: Герда, 2016. С. 539-546.

43. Ushkarenko I. Cooperative as the highest organizational form agricultural cooperatives Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 38-49.

44. Казакова Т. С., Олійник Н. М., Макаренко С. М. Інвестування у професійний розвиток персоналу як складова соціально-економічного розвитку регіону. Структурна модернізація економіки: прогностичні сценарії та перспективи

розвитку регіону: колективна монографія за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В. Херсон: ПП Вишемирський В.С. 2018. С. 228–240.

45. Шашкова Н.І. Управління операційними бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг та промисловості: колективна монографія / за заг.ред. Н.І. Шашкової, Н.А. Тюхтенко. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД». С.8-37.

46. Шашкова Н.І., Соловійов А.І. Розвиток і впровадження систем інфокомунікаційного забезпечення в процес управління аграрними виробничими структурами / Економіка південного регіону: проблеми, стратегії, моніторинг: кол. моногр. / за заг. ред. Ушкаренко Ю.В. Херсон, вид-во ПП Вишемирський В.С., 2017. С.110-125.

### Тези доповідей

47. I. Ushkarenko Soloviov Actual Issues of Cooperative Property's Transaction Analysis Andrii 3rd International Conference on Economic Research 24-25th October 2019, Alanya, Turkey. P. 226-232.

48. I. Ushkarenko, Soloviov A. Innovative agricultural production management based on information resources / матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Україна, Болгарія, ЄС економічні, технічні і соціальні тенденції розвитку» (г. Бургас, Болгарія, 27 лютого -3 березня 2020 г.) – Бургас: Авангард Прима, 2020. – С. 26-28).

49. Ушкаренко Ю.В. Державна підтримка інноваційного розвитку сільськогосподарських кооперативів /Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» 22 квітня 2016 року Херсон, 2016. С. 213-214.

50. Ушкаренко Ю.В. Особливості впливу підприємств харчової промисловості на навколишнє середовище /Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Екологія і природокористування в системі оптимізації відносин природи і суспільства» (м. Тернопіль, 24-25 березня 2016 р.) Ч. 2 Тернопіль: Крок, 2016. С. 123-125.

51. Ушкаренко Ю.В. Теоретичні аспекти проблеми взаємодії підприємств сільськогосподарської кооперації /Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» 22 квітня 2016 року Херсон, 2016. С. 84-85.

52. Ушкаренко Ю.В. Систематизація показателів соціальної ефективності розвитку харчової промисловості/ Сборник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції. «Україна – Болгарія – європейський союз: сучасне становище і перспективи». Том 1. – Херсон – Варна: Херсон, 2016. С. 184-188.

53. Ушкаренко Ю.В. Особливості інтеграційних процесів при кооперуванні /Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Глобалізаційні

процеси в розвитку національних економік» 31 березня 2016 р. (ЛКА, м. Львів) Ч. 1 Тернопіль: Крок, 2016. С. 196-199.

54. Ушкаренко Ю.В., Крыжановская В.О. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия /Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» 22 квітня 2016 року Херсон, 2016. С. 84-85.

55. Ушкаренко Ю.В., Крыжановский В.О. Первое публичное предложение – способ выхода предприятия из кризиса /Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» 22 квітня 2016 року. Херсон, 2016. С. 86-87.

56. Ушкаренко Ю.В., Ліпко Т.В. Правові основи розвитку підприємств сільськогосподарської кооперації в аграрній сфері економіки України /Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» 22 квітня 2016 року Херсон, 2016. С. 96-97.

57. Ушкаренко Ю.В., Троцько П.М. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства /Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» 22 квітня 2016 року Херсон, 2016. С. 211-212.

58. Ушкаренко Ю.В. Державна підтримка інноваційного розвитку сільськогосподарських кооперативів / Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 28 квітня 2016 р.). К.: Вид-во: «Політехніка», 2016. С. 42.

59. Ушкаренко Ю.В. Теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности продукции кооперативных предприятий/ Theses of International scientific-practical conference «Possibilities of scientific and educational cooperation between universities of Ukraine and Poland». – Lublin – Kherson: Publishing house Kherson National Technical University, Publishing department, 2016. P. 154-157.

60. Ушкаренко Ю.В. Вдосконалення компонентів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю харчових підприємств / Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку обліку, оподаткування, аудиту та аналізу в системі інформаційного забезпечення управління суб'єктами господарювання» (м. Херсон, 8-9 листопада 2016 р.). Херсон, С. 98-99.

61. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Осадчий О.Д. Формування перспективної моделі кооперативного сектору України в умовах євроінтеграції / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Трансформаційні та інноваційні процеси в аграрній сфері економіки України» (м. Миколаїв, 27-28 жовтня 2016). С. 112-115.

62. Ушкаренко Ю.В. Теоретичне обґрунтування розвитку кооперації в аграрній сфері / Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Покританівські читання» «Актуальні проблеми розвитку економічної теорії в умовах глобалізації» (м. Одеса, 2 грудня 2016 р.). Одеса: ОНЕУ, 2016. С. 32-34.

63. Ушкаренко Ю.В. Дотримання кооперативних принципів як основа становлення кооперації в Україні / Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети в XXI столітті» (м. Київ, 14-15 лютого 2017 р.). Київ: СПД-ФО Пшонківський О.В., 2017. С. 224-228.

64. Ушкаренко Ю.В. Актуальні питання державного регулювання і підтримки розвитку кооперації в Україні / Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Модернізація економіки: виклики і можливості економічного зростання» (м. Київ, 15 лютого 2017 р.). К: ДНДІМЕ, 2017. С. 31-33.

65. Ушкаренко Ю.В. Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах європейської інтеграції / Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (м. Харків, 26 травня 2017 р.). Том 1. Харків: ХНАДУ, 2017. С. 46-47.

66. Ушкаренко Ю.В. Особливості формування конкурентоспроможного потенціалу кооперативних підприємств / Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні процеси економічного розвитку в сучасних умовах» (м. Херсон, 23-24 березня 2017 року). Херсон, 2017. С. 122-124.

67. Ушкаренко Ю.В. Державна політика розвитку кооперації в аграрному секторі економіки України / Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Покританівські читання» «Актуальні проблеми розвитку економічної теорії в умовах глобалізації». Одеса: ОНЕУ, 2017. С. 66-68.

68. Ушкаренко Ю.В. Кооперативні підприємства в системі агробізнесу / Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 2-3 листопада 2017 року). Херсон: вид-во ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 116-117.

69. Ушкаренко Ю.В. Теорія та методологія конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності / Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри». Черкаси: ЧДТУ, 2018. С.3-5.

70. Ушкаренко Ю.В. Кооперативне підприємство як синергетична система / Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки». (м. Харків, 18 травня, 2018 року). Харків: ХНАДУ, 2018. С. 178-180.

71. Ушкаренко Ю.В. Теоретичні аспекти економічного механізму управління якістю продукції / Матеріали III Усеукраїнської науково-практичної інтернет-



конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» (м. Херсон, 29-30 березня 2018 року). Херсон: ХДУ, 2018. С. 36-37.

72. Ушкаренко Ю.В. Обґрунтування необхідності розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні /Матеріали XV всеукраїнської науково-практичної конференції «Покританівські читання». «Актуальні проблеми розвитку економічної теорії в умовах глобалізації». Одеса: ОНЕУ, 2019. С. 52-54.

73. Ушкаренко Ю.В., Осадчий О.Д. Розвиток обслуговуючих кооперативів в південному регіоні України / матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон, 25-26 квітня 2019 р.). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 262-264.

74. Ушкаренко Ю.В. Інноваційний розвиток аграрного сектора економіки України на основі кооперації / матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: глобальне партнерство для сталого розвитку». Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2019.С. 91-93.

75. Ушкаренко Ю.В. Державне регулювання та підтримка аграрного виробництва /матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наука і освіта в інтелектуально-інноваційному розвитку суспільства», 16-17 травня 2019 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2019. С. 180-182.

76. Ушкаренко Ю.В. Креативність як інноваційний ресурс розвитку кооперативних підприємств / Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти», м. Херсон, 16-18 жовтня 2019 р. / Упоряд. Т. Казакова. Херсон, вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 190-191.

77. Ushkarenko I. Effective functioning of food industry enterprises on an innovative basis /Матеріали V усеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах», м. Херсон, 26-27 березня 2020 р. / Упоряд. Т. Казакова. Херсон, книжкове вид-во ФОП Вишемирський В.С., 2020.С. 84-86.

78. Соловйов А.І. Інфокомунікаційне забезпечення системи управління сільськогосподарськими підприємствами / Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти», (м. Херсон, 10-11 листопада 2016 р.). Херсон, 2016. С. 388–392.

79. Соловйов А.І. Теоретична сутність управління аграрними виробничими структурами / матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Актуальні процеси економічного розвитку в сучасних умовах», (м. Херсон, 22 квітня 2017 р.) / Упоряд. К. Мельникова, В. Петренко. Херсон, 2017. С.150-151.

80. Soloviov A. Innovative agricultural production management based on information resources / Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти», (м. Херсон, 15-16 жовтня 2020 р.) / Упоряд. Т. Казакова. Херсон, книжкове вид-во ХДУ, 2020. С. 76-78

81. Шашкова Н.І., Соловійов І.О., Горовий С.О. Управління інвестиційним потенціалом підприємств туристичного бізнесу/ матеріали II міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні і практичні аспекти» (м. Херсон, 2-3 листопада 2017 р.) / Упоряд. К. Мельникова. Херсон, вид-во ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 163-166.

82. Казакова Т.С., Тюхтенко Н.А. Профессиональная карьера менеджера в современном корпоративном бизнесе / Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Україна -Болгарія -Європейський союз: сучасний стан та перспективи» Варна (Болгарія). 2016. С. 239–242.

83. Казакова Т.С. Актуалізація проблеми управління професійною кар'єрою на підприємстві / матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети в XXI столітті» (м. Київ, 14–15 лютого 2017 р.). 2017. С. 126-129.

84. Казакова Т.С. Успішна професійна кар'єра працівників як запорука інноваційного розвитку підприємства / матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта» (м. Харків, 16 -20 травня 2017 р.). 2017.С. 168-172.

85. Казакова Т.С., Тюхтенко Н.А. Роль управління професійною кар'єрою у підвищенні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства / матеріали III Усеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» (м. Херсон, 29-30 березня 2018 р.). Херсон. 2018. С. 59–60.

86. Chmut A., Fedorova T. Steps of garmonization of the interests of stakeholders of the corporation in terms of access to international markets / матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (м. Харків, 26 травня 2017 р.). Харків, 2017. С.93-94.

87. Чмут А.В. Особливості розвитку взаємовідносин підприємств в умовах глобальної світової економіки / збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпропетровськ, 27-28 жовтня 2016 р). Дніпропетровськ, 2016. С. 3-4.

88. Чмут А.В. VUCA – світ як сучасне середовище функціонування підприємств / Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних

процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 2-3 листопада 2017 року). Херсон: вид-во ПП Вишемирський В.С., 2017. С. 124-126.

89. Чмут А.В. Сучасний стан виробництва молочної продукції в Україні / Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» (м. Херсон, 29-30 березня 2018 року). Херсон: ХДУ, 2018. С. 122-124.

90. Chmut A.V. Development of the milk market in Ukraine // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 11-12 жовтня 2018 року). Херсон: вид-во ПП Вишемирський В.С., 2016. С. 44-45.

91. Чмут А.В. Жуган Д. Методи оцінки інвестиційної привабливості регіонів / Матеріали 5-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку» (Херсон, 29 травня 2020 р.). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ». 2020. С.144-146.

92. Chmut A.V. Economics of post-industrial society: creative economy, innovative economy, knowledge economy, digital economy, new economy / Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 15-16 жовтня 2020 р.) / Упоряд. Т. Казакова. Херсон, вид-во ХДУ, 2020. С. 92-96.