

УДК 338.242

**Чичуліна К.В.**

*кандидат технічних наук, доцент кафедри економіки підприємства  
та управління персоналом  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка*

**Стеценко Ю.В.**

*студентка  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка*

**Улько О.Ю.**

*студентка  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка*

## ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВИХ ПІДПРИЄМСТВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

### CHARACTERISTICS OF THE CONDITION AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN THE SOCIAL SPHERE OF UKRAINE

#### АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено особливостям діяльності неприбуткових підприємств соціальної сфери України. Представлено основні ознаки, за якими підприємство соціальної сфери визначається як неприбуткове. Досліджено зміну фінансування сфери фізичної культури та спорту в Україні за рахунок державного бюджету та бюджету Полтавської області. Визначено динаміку змін витрат на утримання підприємств соціальної сфери. Проаналізовано ефективність системи прийняття рішень на подібних підприємствах та запропоновано шляхи її вдосконалення.

**Ключові слова:** неприбуткове підприємство, соціальна сфера, фінансування, бюджет, адаптивний спорт, витрати, управлінські рішення.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена особенностям деятельности неприбыльных предприятий социальной сферы Украины. Представлены основные признаки, по которым предприятие социальной сферы определяется как неприбыльное. Исследовано изменение финансирования сферы физической культуры и спорта в Украине за счет государственного бюджета и бюджета Полтавской области. Определена динамика изменений расходов на содержание предприятий социальной сферы. Проанализирована эффективность системы принятия решений в подобных предприятиях и предложены пути ее совершенствования.

**Ключевые слова:** неприбыльное предприятие, социальная сфера, финансирование, бюджет, адаптивный спорт, расходы, управленческие решения.

#### ANNOTATION

The article is devoted to the peculiarities of non-profit enterprises of the social sphere of Ukraine. Presents the basic grounds on which an enterprise is defined as a non-profit social sector. The changes in the financing of physical culture and sports in Ukraine at the expense of the state budget and the budget of the Poltava region. The dynamics of changes in the cost of maintaining social enterprises. The efficiency of the decision-making system in such enterprises is analyzed and the ways of its improvement are proposed.

**Keywords:** non-profit enterprise, social sphere, financing, budget, adaptive sports, expenses, management decisions.

**Постановка проблеми.** Сфера адаптивної фізичної культури та спорту (фізичної культури та спорту інвалідів) належить до соціальної

сфери економіки. Сьогодні Україна намагається реалізувати курс на посилення її ролі. Динамізм функціонування сфери фізичної культури та спорту можна оцінити за різними показниками (ступінь змін у кривій попиту на спортивно-реабілітаційні послуги, можливості фінансування, ступінь окупності орендованих баз тощо).

У ході проведеного дослідження виявлено, що осередками адаптивного спорту в Україні є дитячо-юнацькі й реабілітаційно-спортивні школи для інвалідів. Система управління адаптивним спортом є формою втілення управлінських взаємозв'язків. Сфера діяльності реабілітаційно-спортивних шкіл належить до соціальних підприємств. Сьогодні соціальне підприємництво в Україні розуміється як діяльність, що має на меті пом'якшення соціальних проблем на умовах самоокупності, інноваційності та стійкості [6].

Тенденція фінансового забезпечення сфери фізичної культури і спорту інвалідів в Україні має позитивну динаміку. Однак, на жаль, збільшення бюджетних асигнувань на фізичну культуру і спорт часом відстає від реального зростання «вартості життя», цін на різні товари і послуги, що, врешті-решт, призводить до загострення проблем із реальним фінансовим забезпеченням реалізації державних і регіональних фізкультурно-спортивних програм. Отже, існує необхідність дослідження стану та перспектив розвитку неприбуткових підприємств соціальної сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Відповідно до проведеного аналізу наявних підходів, а саме Л.О. Болтянської, Л.О. Андрєєвої та О.І. Лисак, були визначені основні критерії успішної діяльності соціальних підприємств в Україні:

- 1) чітко сформульована соціальна місія;
- 2) наявність прибутку та його розподіл або самоокупність;
- 3) публічна звітність соціального підприємства про свою діяльність [5].

Інші наукові експерти, такі як З.І. Галушка, О.Б. Кіреєва, В.І. Удодова, В.І. Шаповал, додають до них гідну оплату праці персоналу, позитивну атмосферу в колективі, сприятливі умови праці, високу якість запропонованих товарів/послуг.

Особливості діяльності неприбуткових організацій соціальної сфери досліджували також такі науковці: О.А. Клименко, О.Б. Андреева, Ю.М. Жорнокуй, О.П. Гетманець, О.М. Вінник, С.Б. Мельник, А. Красносільська, Н.О. Гура, Ю.Р. Скоробогата, А.А. Халецька, Л.М. Чуприна.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досліджуване підприємство – Полтавська обласна дитячо-юнацька реабілітаційно-спортивна школа інвалідів (ПОДЮРСШ) підпорядкована Полтавському регіональному центру з фізичної культури та спорту інвалідів «Інваспорт». Основне завдання Центру – формування спортивного руху інвалідів у регіоні, розвиток паралімпійського руху як складника соціальної реабілітації людей з обмеженими можливостями на Полтавщині.

Підтримка сфери фізичної культури і спорту в Україні здійснюється за допомогою: прямого регулювання – фінансуванням відповідних заходів і структур; непрямого регулювання – через створення умов для ефективного функціонування фізкультурно-спортивних структур і споруд [4].

Фінансування розвитку цієї сфери здійснюється відповідно до Закону України «Про фізичну культуру та спорт» та інших актів, зазвичай за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством (рис. 1).

Важливим чинником реформування економічних відносин у сфері фізичної культури і спорту є впровадження ефективного механізму залучення позабюджетних коштів. Зокрема, ст. 44 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» передбачено, що роботодавці зобов'язані відраховувати кошти первинним профспілковим організаціям на

культурно-масову, фізкультурну й оздоровчу роботу в розмірах, передбачених колективним договором та угодами, але не менше ніж 0,3% фонду оплати праці з віднесенням цих сум на валові витрати, а у бюджетній сфері – за рахунок виділення додаткових бюджетних асигнувань [1].

Розглянемо характеристику та перспективи розвитку неприбуткових підприємств на прикладі ПОДЮРСШ. Середовище функціонування ПОДЮРСШ в умовах ринку ускладнюється тим, що вона належить до невиробничої сфери та її фінансова діяльність відмінна від діяльності комерційних структур, тому потребує не лише стабільного державного фінансування, а й упровадження додаткових важелів підвищення конкурентоздатності, у тому числі через оптимізацію прийняття управлінських рішень, які підвищують ефективність її діяльності.

Неприбуткові (некомерційні) підприємства та організації називають третім сектором економіки; вони відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку держави, саме до таких належить досліджуване нами підприємство – Полтавська обласна дитячо-юнацька реабілітаційно-спортивна школа інвалідів.

У Податковому кодексі України (ПКУ) п. 14.1.121 (до 13.08.2015) трактується, що неприбуткові підприємства, установи та організації – це такі, основною метою діяльності яких є не одержання прибутку, а провадження благодійної діяльності, меценатства або іншої діяльності, передбаченої законодавством. А в редакції після змін (із 13.08.2015) п. 14.1.121 ПКУ говориться, що неприбуткові підприємства, установи та організації – це неприбуткові підприємства, установи й організації, які не є платниками податку на прибуток підприємств [2].

Полтавська обласна дитячо-юнацька реабілітаційно-спортивна школа – це заклад із бюджетним фінансуванням, діяльність якого спрямована на виконання соціально-важливих функцій і не переслідує мети отримання прибутків. Охарактеризуємо досліджуване підприємство як неприбуткове соціальне підприємство за такими ознаками:

- 1) мета створення та напрями діяльності. Метою діяльності Полтавської обласної дитячо-юнацької реабілітаційно-спортивної школи інва-

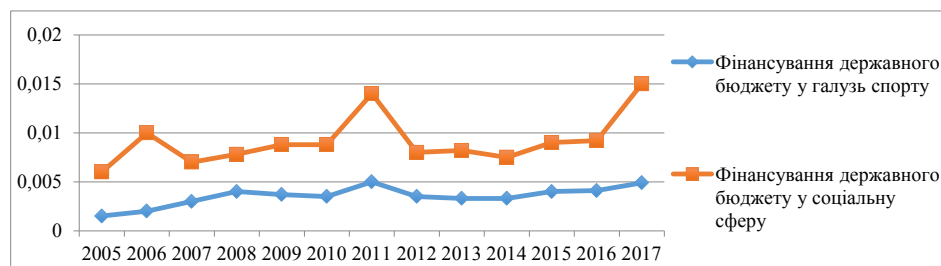


Рис. 1. Фінансування сфери фізичної культури та спорту в Україні за рахунок державного бюджету (млн. грн.)

лідів є залучення уразливих груп населення – інвалідів усіх нозологій міста та Полтавської області до занять фізичною культурою і спортом (віком від 6 до 30 років), створення необхідних умов для їх оздоровлення, реабілітації, забезпечення соціальної інтеграції та повноцінного розвитку здібностей інвалідів у вибраному виді спорту. Основними напрямками діяльності школи є фізична реабілітація, рекреація, оздоровлення та підготовка спортсменів високої кваліфікації, які здатні поповнити склади національних збірних команд України з паралімпійських, дефлімпійських видів спорту;

2) форми володіння майном: ПОДЮРСШ не має власних приміщень, а укладає договори оренди на розміщення школи та всіх використовуваних спортивних баз (басейнів, тренажерних залів, легкоатлетичного стадіону, фітнес-центру);

3) особливості правового стану: правові аспекти діяльності Полтавської обласної дитячо-юнацької реабілітаційно-спортивної школи інвалідів забезпечені Конституцією України, Цивільним та Господарським кодексами України, Кодексом законів про працю, Законом України «Про місцеве самоврядування», рішеннями Полтавської обласної ради, Законом України «Про фізичну культуру та спорт», Конвенцією ООН про права інвалідів, Законом України «Про позашкільну освіту», Типовим положенням про дитячо-юнацьку школу інвалідів (ДЮРСШ), спеціалізовану дитячо-юнацьку школу інвалідів паралімпійського резерву (СДЮШПР), затвердженим Наказом Держкомспорту від 27.07.1998 № 1562, статутом школи;

4) фінансування: фінансується за рахунок власника (засновника), державного та обласного бюджетів, але можливі: гранти від міжнародних фондів, прибуткова власна діяльність, що не заборонена законодавством; систематична дохідна діяльність («зароблений дохід» (earned income) – це продаж наукових публікацій провідних тренерів, консультаційні послуги та ін.);

5) можливості здійснення підприємницької діяльності: неприбуткові організації є суб'єктом та невід'ємним елементом нормально функціонуючого ринкового господарства. Для пошуку додаткових джерел фінансування своєї соціальної діяльності може започатковувати і реалізовувати підприємницькі комерційні проекти.

Аналіз діяльності ПОДЮРСШ показує, що ефективність процесу її розвитку визначається комплексом взаємопов'язаних факторів: особливостями державного фінансування, кадровим забезпеченням, розвитком інфраструктури, соціально-економічною доступністю, міжнародним співробітництвом.

На нашу думку, одне з найважливіших місць у функціонуванні посідає фінансове забезпечення. Слід відзначити, що функціонування механізмів фінансування напряму пов'язане з використанням його джерел, для ПОДЮРСШ – це державний бюджет, місцевий бюджет, позабюджетні цільові фонди, інші джерела (позабюджетні кошти). Суми коштів за видатками фінансування ПОДЮРСШ з обласного бюджету Полтавської області зображено на рис. 2.

Проаналізувавши рис. 2, бачимо тенденцію до зростання державного фінансування ПОДЮРСШ. Фінансування ПОДЮРСШ з обласного бюджету Полтавської області протягом 2009–2017 рр. зросло з 637,6 до 1 300,00 тис. грн.

Витрати на утримання школи в динаміці (тис. грн.) зображено на рис. 3.

Найбільші витрати на утримання ПОДЮРСШ пов'язані з оплатою праці працівників (тренерів, управлінського складу, допоміжного складу) та орендною платою за спортивні споруди. Витрати на утримання ПОДЮРСШ в 2016 р. у відсотках до загальної суми фінансування становили: заробітна плата – 76,6%, навчально-спортивна робота – 4,4%, інші заходи й послуги – 19,0%.

Одними з найбільш проблемних і важливих напрямів досліджень особливостей аналізу

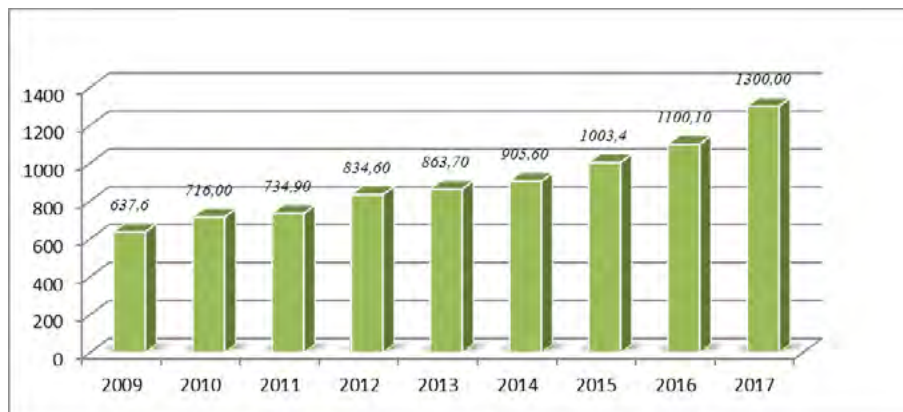


Рис. 2 Фінансування ПОДЮРСШ з обласного бюджету Полтавської області протягом 2009–2017 рр. (тис. грн.)

суб'єктів державного сектору залишаються оцінка результату та визначення ефективності їхньої діяльності. На відміну від комерційного підприємства, де величина прибутку та рентабельності може бути мірилом результату діяльності, у бюджетних установах ці показники не можуть використовувати, оскільки такі установи є неприбутковими організаціями.

За сучасними даними [3], неприбуткові соціальні підприємства сприймаються не як пасивні суб'єкти політики й управлінських рішень, а як безпосередні, активні і зацікавлені сторони, що мають право брати широкую участь у процесі прийняття та реалізації таких рішень на всіх його етапах – від початкових стадій обговорення доцільності їх прийняття до остаточного прийняття та реалізації. Однак фактичний стан речей показує, що не всі рішення на рівні підприємства ПОДЮРСШ виявляються оптимальними, тобто найкращим відповідно до критерію (системи критеріїв) оптимальності.

Для досліджуваного соціального підприємства система прийняття рішень організована «зверху – вниз», тобто директор ПОДЮРСШ стратегічні рішення приймає, узгоджуючи їх із вищим керівництвом Полтавського центру з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт».

У сучасній ПОДЮРСШ комп'ютер перетворився на необхідний інструмент повсякденної діяльності, з його допомогою здійснюється збирання, накопичення та обробка даних, але здебільшого це фінансові документи, показники матеріально-технічного забезпечення. Разом із тим у ПОДЮРСШ виникають складнощі з розробленням бази даних, нестачею коштів для її впровадження, невпевненістю у достатній віддачі від її впровадження. Відсутність інтегрованої бази даних не дає змоги ПОДЮРСШ використовувати єдину інформаційну базу в різних ситуаціях, забезпечувати віддалений доступ і багатаспектний пошук до наявних масивів інформації, забезпечувати автоматизовану інтеграцію даних різних еле-

ментів. Це негативно впливає на процес реалізації рішень на рівні даного соціального підприємства. Крім того, недостатнє використання інформаційних технологій негативно позначається на конкурентоздатності школи за рахунок зменшення її керованості й адаптованості до економічних умов галузі.

Однією з основних умов підвищення ефективності інформаційного забезпечення діяльності ПОДЮРСШ є ведення регулярного, повного й якісного обліку відомостей. Однак фактичний аналіз показує, що на підприємстві не організовано чіткий облік виконання всіх планів, програм, завдань за такими параметрами, як кількість, якість, витрати ресурсів, виконавці, терміни.

Аналізуючи дані звітності, практично всі показники ефективності управління ПОДЮРСШ мають тенденцію до скорочення, виняток становить питома вага витрат на управління у загальній сумі виробничих витрат, який за період 2014–2017 рр. збільшився на 2,4% і становив на 2016 р. 0,85%. Показники продуктивності управлінської праці також знижуються, це негативна тенденція, тобто якість прийнятих управлінських рішень залишає бажати кращого. Тому необхідно виявити причини, які впливають на якість прийнятих рішень у ПОДЮРСШ.

Основними факторами, що впливають на ефективність прийнятих рішень у ПОДЮРСШ, є:

- 1) обсяг і цінність наявної інформації;
- 2) час розроблення управлінського рішення;
- 3) детальність розроблення наслідків управлінського рішення;
- 4) методи і методики розроблення і реалізації управлінських рішень.

Серед чинників, що впливають на процес прийняття рішень у ПОДЮРСШ, можна виділити: інформаційні обмеження та стан інформатизації, особистісні оцінки, рівень невизначеності, ризики, час і мінливість навколишнього середовища, можливі негативні наслідки дії (табл. 1).

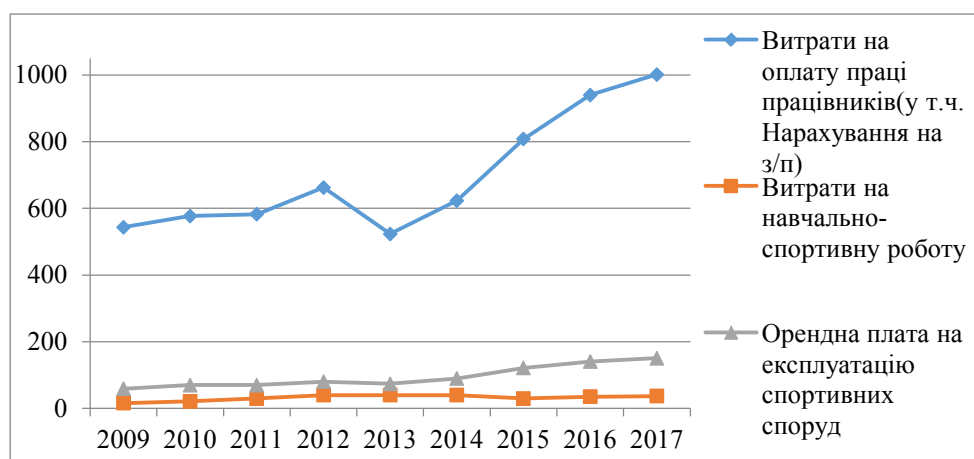


Рис. 3. Витрати на утримання ПОДЮРСШ (тис. грн.)

Таблиця 1

## Чинники, що впливають на процес прийняття рішень

Чинники	Характеристики
Інформаційні обмеження	Необхідна інформація може виявитися або недоступною, або надмірно дорогою. Іноді, але далеко не завжди, є можливість відтермінувати прийняття рішення, доки буде достатньо інформації
Стан інформатизації	Наявність автоматизованого обміну даних, стан ІТ
Особистісні оцінки	Процес розроблення і прийняття рішення завжди (явно або неявно) протікає на тлі його особистісного сприйняття, суб'єктивного ранжирування його цінностей і результатів. Особистісне ставлення менеджера до справи, його світогляд і власні спонукальні мотиви неминуче накладають відбиток на рішення
Рівень невизначеності, ризику	Способи дій у різних ситуаціях принципово відрізняються. Відповідно до ситуації, розроблення рішення проводиться по-різному
Час і мінливість навколишнього середовища	Фактор часу, а також принципова мінливість навколишнього середовища, ситуацій і умов протікання процесів призводять до того, що прийняті рішення виявляються різними навіть для розв'язання однакових, на перший погляд, завдань
Можливі негативні наслідки	Треба враховувати негативні наслідки кожної альтернативи управлінського рішення, щоб для кожного його варіанту заздалегідь було відомо, що треба робити. Негативні наслідки доцільно сприймати як додаткові обмеження

Отже, із цього переліку найбільш вагомими факторами є обсяг і цінність наявної інформації, а також час розроблення управлінського рішення та детальність розроблення його наслідків. Оперативність одержання необхідної інформації, її адекватність і вірогідність залежать від кількості осіб, які брали участь у формуванні відповідної інформації та її обробці. Тому для досягнення економії (як прямої, так і непрямої) необхідно визначити оптимальну кількість етапів одержання інформації (осіб, через які проходить інформація), тобто необхідні комунікації.

**Висновки.** Одним із визначальних протиріч сучасного етапу розвитку економіки фізичної культури і спорту інвалідів України є гостра невідповідність між намаганнями держави зберегти провідну роль у забезпеченні функціонування даної сфери та обмеженими ресурсними можливостями, зокрема бюджетними фінансовими.

У результаті проведеного дослідження ПОДЮРСШ за особливостями діяльності належить до соціальних підприємств сфери фізичної культури і спорту, що фінансується з державного та місцевого бюджетів, кінцева мета якого не отримання прибутку, а виробництво послуг, призначених для вирішення суспільної проблеми – соціальної інтеграції у суспільство осіб з інвалідністю через фізкультурно-оздоровчу, фізкультурно-спортивну, оздоровчо-рекреаційну діяльність, залучення до адаптивного спорту.

З'ясовано, що прийняття управлінських рішень займає особливе місце в діяльності ПОДЮРСШ як соціального підприємства. Прийняття рішень (стратегічних, функціональних, тактичних) – це основа діяльності ПОДЮРСШ, від якості яких залежить ефективність використання всіх наявних ресурсів. За результа-

тами рішень відбувається процес порівняння, аналізу та оцінки запланованих показників і досягнутих результатів. Проте в процесі управління ПОДЮРСШ приймаються інтуїтивні, необґрунтовані рішення, які мають негативні наслідки, тому для зниження рівня необґрунтованості запропоновано використовувати науковий підхід до їх прийняття на основі моделювання оптимізації прийняття рішень.

Провівши аналіз процесу прийняття рішень, їх кількісних даних у ПОДЮРСШ, було з'ясовано, що ефективними є рішення у сфері фінансів і стратегічного управління і не досить ефективними – у сфері маркетингової діяльності та формування конкурентоспроможності через відсутність бази даних (ІТ-інфраструктури), яка буде здатна протягом тривалого часу задовольняти потреби ПОДЮРСШ та споживачів її послуг. Ця обставина негативно впливає на результативність загального менеджменту ПОДЮРСШ і тому потребує вдосконалення. Щоб організувати ефективну систему прийняття рішень у діяльності ПОДЮРСШ, необхідно в подальшому:

1) розробити модель оптимізації процесу прийняття на основі методу ситуаційного аналізу;

2) для інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень розробити ІС (базу даних);

3) для посилення конкурентоспроможності та реалізації важливих стратегічних рішень розробити та запровадити власний сайт ПОДЮРСШ з корисними інформаційними, нормативно-правовими посиланнями, оскільки до цього він не створений і в мережі Інтернет інформації про ПОДЮРСШ немає;

4) розрахувати економічну ефективність запровадження ІС у ПОДЮРСШ.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 11 червня 2009 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1045-14>.
2. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page?text=133>.
3. Взаємодія з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 195 с.
4. Дутчак М.В. Моніторинг у системі державного управління спортом для всіх в Україні. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання та спорту. 2008. № 9. С. 34–43.
5. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. Херсон, 2015. 668 с.
6. Сила Т. Соціальна робота і сталий розвиток: в пошуках спільних векторів. Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія. 2013. № 2(3). 76 с.