

Міністерство освіти і науки України  
Полтавська державна аграрна академія  
Департамент агропромислового розвитку  
Полтавської обласної державної адміністрації  
Science and Research Institute of Social and Economic Development (Чехія)  
ГО «Науково-дослідний інститут  
соціально-економічного розвитку»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сумський національний аграрний університет  
Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет  
Білоруський державний аграрний технічний університет  
Кооперативно-торговий університет Молдови  
Євразійський національний університет  
ім. Л. Н. Гумільова (Казахстан)  
Information Systems Management Institute (Латвія)

# Матеріали

IV Міжнародної науково-практичної конференції  
«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»

14-15 квітня 2020 р.

*Полтава 2020*

**УДК 005 «20»**

**М 50**

*Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції : зб. наук. пр. / за ред. І. А. Маркіної. Полтава : ПП «Астрыя», 2020. 287 с.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Полтавської державної аграрної академії (протокол № 15 від 18 березня 2020 року)

**ISBN 978-617-7669-78-3**

У матеріалах конференції розглядаються загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти методології та практики сучасного менеджменту.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

***Редакційна колегія:***

**В.І. Аранчій**, к.е.н., професор, ректор Полтавської державної аграрної академії,

**О.А. Галич**, к.е.н., професор, директор Навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавської державної аграрної академії,

**М.В. Зось-Кіор**, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії,

**Л.О. Мармуль**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»,

**Viktorii Riashchenko**, Dr.oec., Prof., Expert of Latvian Council of Science, ISMA University of Applied Science, Riga, Latvia,

**Л.А. Шавга**, д.е.н., професор, ректор Кооперативно-торгового університету Молдови,

**І.П. Потапюк**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАА заборонено

# СЕКЦІЯ 1

## УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

В.І. Аранчій, професор  
*Полтавська державна аграрна академія*

### ОПТИМІЗАЦІЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Основною метою оптимізації руху грошових потоків підприємства, являється виявлення рівня достатності формування грошових засобів, ефективності їх використання, а також збалансованості надходження (вхідні) та витрат (вихідні) грошових коштів за об'ємами та у часі. Внаслідок чого, оптимізацію грошових потоків, на наш погляд, доцільно проводити у декілька етапів.

На першому етапі необхідно розглянути динаміку формування вхідного грошового потоку підприємства у розрізі окремих його джерел. Для чого темпи зростання величини надходжень порівняти з темпами приросту активів підприємства, обсягами виробництва та реалізації продукції. При цьому приділяти особливу увагу співвідношенню грошових коштів за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел з виявленням ступеня залежності розвитку підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Другий етап полягає у визначенні динаміки формування від'ємного грошового потоку підприємства. Внаслідок чого, необхідно визначити структуру від'ємного потоку за напрямками витрат грошових коштів як власних, так і залучених, та його вплив на збільшення ринкової вартості активів підприємства.

Третій етап проводиться на основі збалансування вхідних і вихідних грошових потоків за їх об'ємом, а саме – визначення динаміки показника чистого грошового потоку, як найважливішого показника результативності господарсько-фінансової діяльності підприємства та індикатора рівня збалансованості його грошових потоків в цілому. Особливу увагу при визначенні даного показника, необхідно звернути на

те, за рахунок яких саме факторів відбулося його формування, чи за рахунок збільшення частки чистого прибутку, який пов'язаний із збільшенням обсягу випуску товарної продукції та зниженням її собівартості, чи із збільшенням частки чистого прибутку за рахунок зростання реалізаційних цін на товарну продукцію та здійсненням позареалізаційних операцій.

На четвертому етапі, заключному, визначається синхронність формування вхідних і вихідних грошових потоків у розрізі окремих інтервалів звітного періоду, яка надає можливість їх оптимізувати.

Системний факторний вплив надає змогу проводити процес оптимізації грошових потоків підприємства, а саме виявить основу такої оптимізації і забезпечити збалансований об'єм додатного і від'ємного їх видів, які впливають на результат господарської діяльності підприємств АПК і можуть представляти собою як дефіцитний так і надлишковий грошовий потік [1].

Так негативні наслідки дефіцитного грошового потоку проявляється у зниженні ліквідності і рівня платоспроможності підприємства, зростанні прострочених короткострокових та довгострокових зовнішніх зобов'язань, створенні внутрішнього боргу підприємства, збільшення тривалості фінансового циклу, і в кінцевому результаті – зниженню рентабельності використання власного капіталу і активів підприємства.

Негативні наслідки надлишкового грошового потоку проявляються у втраті вартості тимчасово невикористовуваних грошових засобів внаслідок інфляційних процесів, втраті потенційного доходу від невикористання грошових активів у сфері короткострокового фінансування капіталовкладень у господарську діяльність, що в кінцевому результаті також негативно відображається на рівні рентабельності активів і власного капіталу підприємства.

Внаслідок чого, на нашу думку, необхідно запроваджувати відповідні методи оптимізації дефіцитного і надлишкового грошового потоку підприємства, які залежать від його короткострокової і довгострокової періодизаційної діяльності, характеру дефіцитності та від забезпечення зростання капіталовкладень.

Так оптимізаційна збалансованість дефіцитного грошового потоку у короткостроковому періоді досягається за рахунок використання “Системи прискорення – уповільнення платіжного обороту”. Сутність даної системи заключається у розробці заходів по прискореному залученню вхідних грошових потоків і уповільненні їх виплат (вихідний грошовий потік) [2].

Прискорене залучення грошових потоків досягається внаслідок: еластичності цінових знижок за рахунок готівкових надходжень за реалізовану продукцію; повної або часткової передоплати за продукцію; зменшення термінів товарного кредитування; прискорення інкасації дебіторської заборгованості, або її рефінансування; прискореного проходження платіжних документів.

Уповільнення руху вихідного грошового потоку досягається за рахунок: уповільнення інкасації зовнішньої кредиторської заборгованості на основі реструктуризації боргів, або на основі уповільнення руху з проходження платіжних документів, чи зміни форми розрахунків; збільшення термінів товарного кредитування постачальниками; заміни придбаних довгострокових активів на їх лізинг; реструктуризації короткострокового кредитування у довгострокове.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лень Г. С. Прогнозування грошових потоків та їх оптимізація на підприємстві. *Економіка України*. 2014. № 4. С. 180-186.
2. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 387 с.

І.А. Маркіна, д.е.н., професор  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Специфіка діяльності аграрних підприємств вимагає формування напрямів подвійної адаптації до ринкових та природно-кліматичних умов. Підвищена ризикованість пов'язана з сезонністю та низькою технологічністю виробництва, використанням природних ресурсів, низькою еластичністю попиту на сільськогосподарську продукцію та її

здатністю швидко псуватися, природно-кліматичними факторами і використанням землі як основного засобу виробництва.

Економічну безпеку аграрних підприємств слід розглядати як функціональну систему, яка відображає процеси взаємовідносин інтересів учасників аграрних відносин в залежності від загроз, передумовами яких виступають ризики.

На основі аналізу [1] здійснено узагальнення та систематизацію чинників забезпечення економічної безпеки вітчизняних аграрних утворень, які можна поділити на три групи:

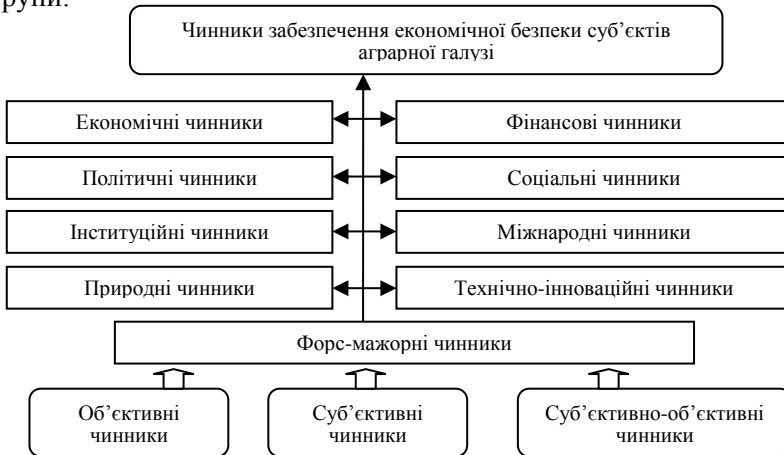


Рис. 1. Чинники забезпечення економічної безпеки агропродовольчої сфери України [сформовано на основі 2]

- 1) об'єктивні, що зумовлені успадкованим станом економіки;
- 2) суб'єктивно-об'єктивні причини, що викликані ринковою трансформацією економіки;
- 3) суб'єктивні, що спричинені прорахунками та помилками при управлінні агропродовольчою сферою та економікою загалом (рис. 1).

При цьому, діяльність пов'язана з виробництвом аграрної продукції має складний, та водночас, яскраво виражений характер, так як в даному процесі бере участь значна частина господарюючих суб'єктів, діяльність яких поділяється на 4 сфери.

### **Список використаних джерел:**

1. Економічна безпека в агропромисловому комплексі: уроки захисту власного бізнесу. URL: <http://uacouncil.org/uk/post/ekonomichnabezpeka-v-apk-uroki-zahistu-vlasnogo-biznesu#>.

2. Козловський С. В., Шаульська Л. В., Козловський В. А., Мазур Г. Ф., Жураківський Е. С. Економічна безпека аграрного сектору України в умовах інституційних перетворень : монографія. Вінниця : ТОВ «Товори». 2019. 254 с.

Л.О. Мармуль, д.е.н., професор,

Л.Ю. Леваєва, к.е.н., доцент

*ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний  
університет імені Григорія Сковороди»*

## **ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН ТА ПРОЯВИ ЦІНОВОЇ Й НЕЦІНОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ В АГРАРНИХ ГАЛУЗЯХ ТА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Існування конкурентних відносин нерозривно пов'язано з боротьбою товаровиробників за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів з метою отримання максимального прибутку. Поняття конкуренції лежить в основі такої економічної категорії, як конкурентоспроможність. На національному й світовому аграрних ринках постійно існує гостра конкуренція, насамперед, між товаровиробниками. Поняття конкуренції настільки багатофункціональне, що воно не охоплюється яким-небудь універсальним визначенням.

Це і спосіб господарювання, і такий спосіб руху капіталів, коли один капітал змагається з іншим капіталом. В аграрних підприємствах та галузях виробництва, у т. ч. бюджетоутворюючих, конкуренція визначається силами: загрозою появи нових конкурентів; загрозою появи товарів або послуг-замінників; ринковими перевагами постачальників або посередників; еластичністю та обсягами попиту споживачів; суперництвом конкурентів на національному й міжнародному рівні. Також необхідно враховувати й конкуренцію інновацій, інвестицій, інформації та інших ресурсів і чинників аграрного відтворення.

Значення кожного з п'яти чинників змінюється і зумовлює результативність або ризики у діяльності. При цьому слід

зауважити, що суб'єктам господарювання бюджетоутворюючих галузей продовольчої сфери необхідно долати негативні чинники, а також використовувати позитивні чинники впливу конкурентних сил для економічного зростання. Аранчій В. І. визначає конкуренцію як процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відокремленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови та ринки збуту [1].

Мета конкуренції – отримання найбільш вигідних умов і найбільшого прибутку від реалізації послуг. Конкуренція є фактором, що забезпечує взаємодію попиту та пропозиції, яка зрівноважує ринкові ціни. У результаті суперництва продавців і покупців встановлюється загальна ціна на однорідні послуги, обсяг попиту і пропозиції. Конкуренція забезпечує функціонування механізму ціноутворення і регулює пропорції суспільного виробництва. Конкуренція, як економічний процес може бути представлена у вигляді сукупності певних дій суб'єктів господарювання. Ці дії на рівні галузей, видів діяльності, підприємств акумулюються у вигляді наступних проявів:

- формування матеріально-технічної бази виробництва, капіталу трудових ресурсів (робочої сили);
- організація операційних процесів, постачання сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, а також взаємодія з іншими виробничими, кредитно-фінансовими та проектними організаціями та установами на платній основі;
- створення конкурентоспроможної продукції та послуг;
- збут продукції та послуг, що включає заходи з визначення обсягів, часу та місця її реалізації, логістичного обслуговування, маркетингових стратегій та постійного моніторингу ринків;
- створення за рахунок прибутку фінансово-інвестиційних засобів та їх використання для розширення виробництва, його модернізації, підвищення доходності, конкурентоспроможності у перспективі.

Відомо, що існують певні конкурентні відносини, що визначають собою вид ринку: ринок, на якому переважає чиста



конкуренція – складається з безлічі продавців і покупців схожих продукції та послуг. Жоден окремих покупець або продавець не робить великого впливу на рівень поточних ринкових цін продукції та послуг. Продавець не в змозі запросити ціну вище ринкової, оскільки покупці можуть вільно придбати будь-яку необхідну їм кількість товарів або послуг за цією ринковою ціною. Навпаки, ринок монополістичної конкуренції складається з безлічі покупців і продавців, що здійснює можливість для ухвалення угод не по єдиній ринковій ціні, а в широкому діапазоні цін.

Наявність діапазону цін пояснюється здатністю продавців запропонувати покупцям різні товари та послуги. В економіці прийнято розділяти конкуренцію за її методами на цінову і нецінову, або конкуренцію на основі ціни і конкуренцію на основі якості (споживчої вартості) товарів і послуг. За допомогою ціни можна підвищити або знизити рівень конкуренції на ринку послуг. Цінова конкуренція застосовується, головним чином, підприємствами аутсайдерами в боротьбі з монополіями, для суперництва з якими немає інших ресурсів і можливостей у сфері нецінової конкуренції [2].

Крім того, цінові методи використовуються для проникнення на ринки з новими товарами та послугами, а також для зміцнення позицій у разі раптового загострення проблеми збуту. При неціновій конкуренції за основу береться показник якості продукції або надання послуги. За допомогою нього можна також завоювати конкурентну перевагу в конкурентній боротьбі. Однак при неціновій конкуренції не обходиться без залучення додаткових витрат, які в основному пов'язані з високою оплатою кваліфікованих фахівців-менеджерів. Найсильнішим зряддям нецінової конкуренції завжди була реклама, сьогодні її роль зросла багаторазово. Тому залучення PR-менеджерів, маркетологів у будь-якій галузі або підприємстві агросфери має вагоме значення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава: ПДАА. 2012. Т. 3, № 2. С. 3–7.

2. Кирчага І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Х.: ХНАДУ, 2009. 160 с.

## **ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕХІДНОГО РЕЖИМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Виробничі підприємства відносяться до соціально-економічних систем, ефективність функціонування яких залежить від фахово спроектованої і організованої операційної системи. З погляду автора, під операційною системою слід розуміти «організовану певним чином систему у якій реалізується повний комплекс господарсько-виробничої діяльності з перетворення ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища (від постачальників), у готову продукцію чи послугу (комплекс послуг) і передачі їх знову таки ж у зовнішнє середовище (споживачам)» [1, с. 134; 2, с. 24].

Операційна система будь-якого підприємства має дві тенденції свого «фізичного» існування: функціонування і розвиток. Функціонування – це підтримка життєздатності, збереження функцій, що визначають цілісність операційної системи, якісну її визначеність і характеристики її сутності [2, с. 77]. Розвиток – це набуття операційною системою нової якості, що зміцнює її життєздатність за умов змін у зовнішньому середовищі [2, с. 77].

Дослідження «конструкцій» операційних систем виробничих підприємств різної галузевої належності надав можливість встановити, що їхнє функціонування і розвиток найтіснішим чином взаємозалежні й відбивають єдність основних тенденцій операційних систем будь-якого виду і топології. Цей зв'язок забезпечується саме режимом функціонування операційної системи («режим» – установлений розпорядок роботи).

Під «режимом функціонування» операційної системи слід розуміти «сукупність параметрів і умов функціонування, що забезпечують передбачуване за технологією створення продукту, а також збереження й поточне відтворення елементів системи» [2, с. 77].

Режим функціонування операційних систем поділяють на два види – нормальний і перехідний. Нормальний режим характеризується збігом або достатньою наближеністю фактичних і планових параметрів операційної системи, що функціонує в межах її реальної потужності. Своє чергою, перехідний режим, як управлінська проблема, характеризується тією ситуацією, коли найважливіші параметри функціонування операційної системи знаходяться на межі між оптимальними і руйнівними їх значеннями.

На практиці при управлінні операційними системами, що знаходяться в перехідних режимах, виникають певні труднощі і організаційного, і управлінського характеру, які призводять до фінансових втрат. Тому перехідний режим операційних систем виробничих підприємств викликає необхідність всебічного дослідження, яке повинно починатися з вивчення його особливостей.

Перехідний режим операційної системи на відміну від особливих режимів коливається у часі. Тобто межею його виникнення вважаються критичні значення певної сукупності параметрів.

За умови функціонування операційної системи в перехідному режимі вона може рухатися або у бік оптимізації, або у бік руйнування. У цьому аспекті основним завданням операційного менеджера є спрогнозувати розвиток ситуації і попередити вихід системи у бік руйнування.

Перехідний режим операційної системи характеризується невідповідністю:

- 1) вхідної потужності нормативній;
- 2) вимог технологічної дисципліни;
- 3) якості й структури використовуваних ресурсів;
- 4) зривами узгодження в просторі й часі основних параметрів системи і функцій, що нею реалізуються.

Безліч можливих «наслідків» для операційної системи, що функціонує в перехідному режимі, включає наступні варіанти: повернення системи до оптимального рівня; перехід системи до нового оптимального режиму; руйнування операційної системи (необоротне припинення діяльності).

Перехідні режими операційних систем пов'язані з низкою

факторів проблемного характеру, які можна розподілити на зовнішні й внутрішні.

До зовнішніх належать фактори ресурсного забезпечення, що пов'язані зі споживачем; до внутрішніх – технологічні збої, що пов'язані з поточними помилками персоналу.

Перехідний режим операційної системи не слід змішувати з режимом модернізації. Головна відмінність режиму модернізації полягає в тому, що єдина його мета – це вихід операційної системи на якісно новий нормальний режим. У випадку, якщо режим модернізації не може бути завершений переходом до якісно вищого нормального стану, цілком допустимо ставити і вирішувати проблему повернення на колишній нормальний рівень.

Перехідний режим операційної системи ставить перед керівником проблему вибору оціночних критеріїв та орієнтирів функціонування. Щодо керованості режиму в перехідному стані, то більш простим є процес повернення до вихідного стану. Більш складним є процес переходу до нової якості. Оскільки результат руйнування є найбільш небезпечним, то керівник може полегшити своє завдання, округляючи небезпечні значення оціночних критеріїв у бік збільшення.

Отже, з огляду на вищевказане у висновку варто зазначити, що кінцевим завданням управління режимом операційної системи є оптимальне співвідношення поточної і довгострокової ефективності, а безпосереднім – оптимізація поточної ефективності операційної системи. За цих умов є можливість для менеджера не допустити переходу операційної системи в область перехідного режиму, або ж, у кращому випадку, уникнути його.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сумець О.М. Операційний менеджмент. Ч.1. Теоретична платформа операційного менеджменту : підруч. Х. : КП «Міська друкарня», 2013. 348 с.
2. Сумець О.М. Організація і проектування операційних систем. Ч.1. Операційна система: поняття, структура, типологія, життєвий цикл, режим функціонування : навчальний посібник. Харків : ТОВ «Планета-Прінт», 2019. 132 с.

М.М. Корсак, к.э.н., доцент  
*УО «Белорусский государственный аграрный  
технический университет»,*  
А.П. Сурдо, магистрант  
*УО «Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники»*

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

В современных условиях рыночной экономики бизнес-план выступает необходимым инструментом технического, экономического и финансового управленческого обоснования бизнеса, включая взаимоотношения с банком, инвесторами, сбытовыми и посредническими организациями.

Бизнес-план представляет собой документ, который комплексно, системно описывает основные аспекты будущей коммерческой деятельности организации, анализирует все проблемы, с которыми она может столкнуться, определяет способы решения этих проблем.

Смысл бизнес-плана – построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с товарами или товарной группой. Коммерческий успех бизнеса определяется тремя составляющими:

1. Конкуренентоспособность продукции;
2. Тщательность разработки идеи;
3. Достаточность средств и ресурсов.

Решение всех этих проблем обеспечивается бизнес-планированием, которое представляет собой планирование развития бизнеса, системное, развернутое планирование всех сторон деятельности предприятия с использованием детализации сложной проблемы на составляющие отдельные мелкие задачи и их решение.

В связи с этим в мировой практике любое коммерческое мероприятие принято начинать с разработки бизнес-плана. Только в этом случае организация бизнеса становится надежным делом. Значение данного документа настолько велико, что в ряде стран Западной Европы нельзя

зарегистрировать новое предприятие без предоставления бизнес-плана.

В отечественной хозяйственной практике термины «бизнес-план», «бизнес-планирование» стали использоваться с начала 90-х гг., когда в эпоху перестройки экономики коренным образом изменились подходы к управлению предприятием [1]. Отказ от централизованного регулирования поставил перед руководителями предприятий задачу самостоятельного выбора стратегии развития бизнеса с учетом многообразных факторов внешней среды хозяйствования. Особая роль бизнес-плана на данном этапе проявляется в связи с тем, что финансирование капиталовложений за счет бюджетных средств практически прекратилось, и перед большинством организаций встала задача «завоевания» инвестиций, причем на условиях конкурентности, возвратности и платности.

Цель подготовки бизнес-плана – донести деловую информацию до всех заинтересованных лиц и организаций: потенциальных участников бизнеса, органов управления, возможных инвесторов и экспертов. Бизнес-план – это доказательство будущего успеха бизнеса. Основное внимание в бизнес-плане уделено маркетинговым и финансовым аспектам бизнеса.

В процессе бизнес-планирования решается задача – определить стратегию и необходимые ресурсы для достижения поставленных целей, иначе, планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Основное отличие бизнес-плана от других плановых документов: бизнес-план учитывает не только внутренние цели организации, но и внешние цели, которые могут быть полезны новому делу.

Преимущества бизнес-планирования [2]:

- помогает решать задачи рационально и с наименьшими затратами;
- помогает улучшить координацию действий исполнителей;
- обеспечивает рациональное использование ресурсов;
- помогает руководителям мыслить перспективно, использовать будущие возможности;

- обеспечивает возможность контроля за событиями и позволяет управлять ими;

- готовит предприятие к возможным изменениям;

- способствует повышению образовательного уровня менеджеров.

В результате разработки бизнес-плана в плановой деятельности предприятия стираются различия между:

- текущим и перспективным планированием, так как главный формальный документ, обобщающий результаты деятельности плановых служб – бизнес-план развития предприятия – содержит как текущие планы предприятия (сроком до 1 года), так и перспективные (сроком до 5 лет);

- текущим и бизнес-планированием, так как в соответствии с требованиями нормативных документов результаты текущего планирования должны представляться в виде бизнес-плана развития предприятия;

- текущим и стратегическим планированием, так как в процессе разработки перспективных планов предприятия все шире используются методы стратегического планирования;

- бизнес-планированием и перспективным планированием, бизнес-планированием инвестиционных проектов и бизнес-планированием деятельности предприятия, так как согласно существующим требованиям к разработке бизнес-планов как предприятия, так и инвестиционных проектов, бизнес-планы должны содержать информацию о перспективах развития предприятия как в условиях реализации проекта, так и без него.

Таким образом, в настоящее время на отечественных предприятиях процесс текущего и перспективного планирования превратился фактически в процесс бизнес-планирования, а бизнес-план – в текущий и перспективный план развития бизнеса.

#### **Список использованных источников:**

1. Дадашев, Э.Р. Этапы бизнес планирования для усовершенствования методов развития малого и среднего бизнеса. Вестник науки и образования. 2020. № 24-4 (78). С. 9-13.

2. Васина А.Д. Значение бизнес-плана в процессе корпоративного планирования. Наука: общество, экономика, право. 2020. № 1. С. 75-82.

## **СОЦІАЛЬНЕ ПРОЕКТУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Соціальне проектування в організації – це самостійна діяльність індивідів (персоналу), спрямована на практичне вирішення суспільно-важливої проблеми, що сприяє взаємодії працівників, керівників та соціуму в цілому. Саме проектна діяльність, на наш погляд, є універсальним засобом професійного та особистого розвитку працівника, як особлива форма творчої активності. Цілеспрямоване проектування та залученість до проектної діяльності допомагають працівникам проявляти творчість, наполегливість, відповідальність розвивають уяву, критичне мислення, самостійність, комунікаційні навички та здатність до самоаналізу. Таким чином, соціальне проектування є засобом розвитку персоналу організації.

Соціальне проектування відрізняється мозайковою природою (комплекс різних видів діяльності) та соціально-суспільною спрямованістю (мета, проблема соціальних проектів, соціально важливі результати, складні комунікаційні схеми тощо). Системний підхід до розуміння сутності соціального проектування полягає, на наш погляд, в наступному (табл. 1).

Соціальні проекти багатогранні за спрямованістю, характером бажаних змін, складністю, масштабом. Так, об'єктами соціального проектування можуть бути:

- людина, як суспільний індивід з власними особливостями та відносинами; індивідуальними потребами, інтересами, цінностями, установками, соціальними, рольовими відносинами;
- соціальні відносини (управлінські, ціннісні, сімейні, побутові, міжособистісні тощо);
- об'єкти, які піддаються організованому впливам (соціальна культурна, духовна діяльність, засоби та предмети праці, соціальні технології тощо);
- елементи способу життя (спосіб життя, якість життя, життєві позиції тощо) Здебільшого – це, так звані, «соціальні негативи»;



- соціальне середовище (ландшафт, соціальний ландшафт).

Таблиця 1

### Системний підхід до розуміння сутності соціального проектування

Соціальний проект – це...	Характеристика
текст	потребує чіткого, лаконічного, комплексного, формалізованого опису ідеї, необхідних ресурсів та очікуваних результатів
екран	на який транслюються очікування відносно реалізації проекту, розширює діагностичний потенціал проектної діяльності
інновація	основою є створення нової соціальної цінності
дія	вимагає поміркованого ходу реалізації конкретних видів активності, змін, передбачених змістом проекту
твір	унікальність, індивідуальна специфічність проекту передбачає необхідність ознайомлення з ним, актуалізує потребу розуміння його ідеї; встановлення авторства; визначення культурного, соціального, екологічного тощо аспектів
подія в житті індивідів	сприяє появі та застосуванню нових джерел інформації, пізнання, способів зміни середовища та соціального визнання

До базових складових соціальних проектів належать:

- цілі соціального проектування – фокусування уваги індивідів (в першу чергу персоналу) щодо соціальних проблем підприємства, громади в цілому; залучення персоналу до реальної практичної діяльності по вирішенню соціальної проблеми;

- основні завдання соціального проектування – розширення поінформованості соціальних суб'єктів; підвищення якості життя, культурного рівня; сприяння формуванню соціально-особистісних компетенцій; отримання та закріплення навичок командної роботи;

- принципи соціального проектування – цілеспрямованість, обмеженість (час, ресурси), комплексність та цілісність, неповторність, об'єктивність та обґрунтованість, компетентність та життєздатність;

- етапи соціального проектування:

- 1) навчання основам проектного проектування персоналу;
- 2) вибір проблеми;
- 3) збір та аналіз інформації;

- 4) розробка власного варіанту вирішення проблеми (безпосередньо проекту);
  - 5) реалізація плану дій;
  - 6) презентація (попередня та підсумкова);
- узагальнені результати соціального проектування – реальний внесок персоналу в зміну конкретної соціальної ситуації; позитивні зміни у свідомості персоналу та громади, зокрема, через реалізацію власних можливостей впровадження змін; удосконалення навичок командної роботи; підвищення соціальної активності персоналу.

Таким чином, сутність соціального проектування, в першу чергу, полягає в конструюванні бажаних станів майбутньої реальності. Для організації реалізація соціальних проектів не лише дасть змогу підвищити власний імідж, як соціально відповідального підприємства; підвищити рівень лояльності суспільства та власного персоналу; удосконалити корпоративну культуру організації, але й підвищити рівень згуртованості колективу, розвинути важливі соціально орієнтовані компетентності працівників різних кваліфікаційних груп, рівнів управління. Реалізація соціальних проектів, особливо, їх успішна реалізація, сприяє дифузії позитивного досвіду проектного управління, що є актуальним сучасним методом менеджменту.

В.М. Синельников, к.э.н., доцент  
*УО «Белорусский государственный аграрный  
технический университет»,*  
М.В. Синельников, к.э.н., доцент  
*УО «Белорусский государственный  
технологический университет»*

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБЩЕСТВА**

Инновационная деятельность осуществляется субъектом предпринимательской деятельности под влиянием внешней и внутренней среды, не всегда благоприятных по отношению к

нему. Субъекты предпринимательской деятельности, которые внедряют инновации, сталкиваются с различного рода рисками, обусловленными финансовыми затратами на проведение мероприятий, временным разрывом между внедрением новшеств и получением полезного результата, а также вероятными потерями при внедрении нововведений. В связи с этим не исключена возможность нивелирования положительного результата освоения инноваций.

Задачей механизма формирования инновационной деятельности субъектов предпринимательской деятельности является повышение конкурентоспособности продукции, содействие развитию общества. Согласно существующим рискам, возникающим в процессе осуществления инновационной деятельности, предложен механизм формирования инновационного потенциала на основе трехуровневой структуры.

Механизм формирования инновационного потенциала субъектов предпринимательской деятельности объединяет основные элементы инновационной системы общества, функционирует в соответствии с определенными принципами, имеет цель и задачи, которые достигаются благодаря использованию присущих ему методов и инструментов. В то же время, такой механизм должен предусматривать анализ исследуемого объекта, на основе чего осуществляется прогноз будущего уровня инновационного потенциала общества. Задачи, которые ставятся перед механизмом инновационного потенциала, должны формироваться в зависимости от многих факторов, таких, как: наличие ресурсов, состояние рынка, конкурентная среда, технологический уровень. Кроме того, задача механизма формирования инновационного потенциала субъекта предпринимательской деятельности определяются на долгосрочную и краткосрочную перспективу, в результате чего устанавливаются критерии и параметры управления инновационными процессами. На многих субъектах предпринимательской деятельности для конкретизации задачи группируют в целях, то есть выделяют экономические, финансовые и организационные.

Объектом управления является сложная организационная

система формирования инновационного потенциала, которая чётко ориентирована на выполнение задач инновационной деятельности субъекта предпринимательской деятельности с учетом внешних и внутренних условий. При построении механизма формирования инновационного потенциала следует соблюдать системный подход, который позволит свести в единую систему условия, факторы, составляющие, которые активно участвуют в формировании инновационных возможностей общества. Кроме того, с точки зрения системного подхода механизм формирования инновационного потенциала рассматривается не как последовательность определенных действий, а как система взаимосвязей и обратных связей между всем комплексом экономических, социальных, организационных и других факторов, определяющих характер инновационного развития общества. Первый уровень механизма формирования инновационного потенциала предусматривает формирование задач и определения факторов влияния на его уровень. Определено, что составляющими первого уровня механизма являются методы, принципы, функции, инструменты и рычаги, факторы внутреннего и внешнего воздействия, а также внутренняя подсистема инновационного потенциала, взаимодействие и последовательность использования которых обеспечит эффективное принятие решений в сфере формирования инновационного потенциала [1].

Внутренняя подсистема первого уровня механизма формирования инновационного потенциала общества формируется из таких составляющих, как: финансовая, материально-техническая, кадровая, рыночная, информационная. Указанные составляющие определяются совокупностью характерных для них элементов, и находятся во взаимосвязи и постоянном взаимодействии, при сочетании которых создаются предпосылки для развития инновационного потенциала субъектов предпринимательской деятельности.

При реализации данного механизма необходимо четкое соответствие определенным принципам, которые должны учитывать влияние внешней среды, глобализации экономики и научно-технической деятельности, основные достижения НТП, национальные и региональные приоритеты, а также, безусловно,

основные приоритеты и цели развития общества. Такими принципами могут быть: системность, адаптивность, управляемость, целеустремленность, научность, интегрированность.

Кроме того, фундаментом, на котором должен строиться механизм формирования инновационного потенциала, стратегическая, долгосрочная поддержка процессов его внедрения высшим руководством общества.

Предложенный механизм формирования инновационного потенциала позволит повысить конкурентоспособность за счет улучшения инновационного уровня субъектов предпринимательской деятельности и производства инновационных товаров с высоким уровнем качества.

Поставленная цель достигается путем тесного взаимодействия всех элементов механизма на каждом уровне формирования инновационного потенциала исследуемых субъектов.

#### **Список использованных источников:**

1. Тригубович Л.Г. Совершенствование организационно-функциональной структуры управления инновациями в Республике Беларусь. *Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия гуманитарных наук*. Том 63, № 1 (2018). С. 112-120.

В.Г. Балан, к. ф.-м. н., доцент

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ У ФОРМУВАННІ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Відмінними рисами сучасного бізнес-середовища підприємств є його надзвичайно важкопрогнозований, динамічний та турбулентний характер, наявність ринкової невизначеності й нестабільності. За цих умов одним із основних чинників і запорукою успішної діяльності є використання сучасних підходів до формування системи менеджменту, і, зокрема, стратегічного управління, яке має забезпечувати обґрунтування стратегічних цілей на основі глибокого й всестороннього аналізу зовнішнього оточення і внутрішнього

середовища підприємства, розробку стратегії його розвитку та її ефективну реалізацію.

Важливим інструментом підвищення результативності управлінської діяльності є місія, яка стала невід'ємним атрибутом сучасної організації. Як стверджує гуру менеджменту Пітер Друкер «бізнес не визначається його назвою, статутом чи установчими документами. Він визначається бізнес-місією. Лише чітке визначення місії і цілей організації робить можливим чіткі і реалістичні бізнес-завдання ... Те, що бізнес-місії не приділяється належної уваги, мабуть, є найважливішою причиною розчарування в бізнесі». Ця сентенція підтверджує тезу, що місія є своєрідною візитівкою, «генетичним кодом» компанії, дієвим маркетинговим інструментом, які спрямовані на забезпечення інформацією суб'єктів зовнішнього середовища організації та усіх зацікавлених сторін про її діяльність, принципи ведення бізнесу, стратегічні цілі, бачення тощо.

Формування місії підприємства є достатньо творчим, неструктурованим і трудомістким процесом, до якого доцільно залучати переважну більшість працівників підприємства або ж сформувати для цих потреб фахову експертну групу.

Під час розробки місії підприємств необхідно особливу увагу звертати «на потребу у виокремленні стратегічно важливих цільових груп, оцінюванні їх вагомості, цілей та внесків в організаційний добробут підприємства» [1]. Це зумовлює необхідність використання інструментарію нечіткої логіки [2], оскільки експертні оцінки мають «розмитий», нечіткий характер. Блок-схема формування місії підприємства на основі нечіткої експертної інформації представлена на рис. 1. Для оцінювання місії можна скористатися моделлю, запропонованою в [1], або критеріями, визначеними Ендрю Кемпбелом у рамках розробленої ним Ешрідської моделі [3]:

– **наміри:** 1) чи описує вона надихаючу ціль, яка не зачіпає егоїстичні інтереси зацікавлених сторін – акціонерів, клієнтів, співробітників, постачальників? 2) чи описує вона відповідальність компанії перед своїми зацікавленими сторонами?

– **стратегія:** 3) чи визначає вона сферу бізнесу й чи пояснює чому ця сфера приваблива? 4) чи описує вона стратегічне

позиціонування компанії, яке б допомагало визначити вид конкурентної переваги, яка необхідна?

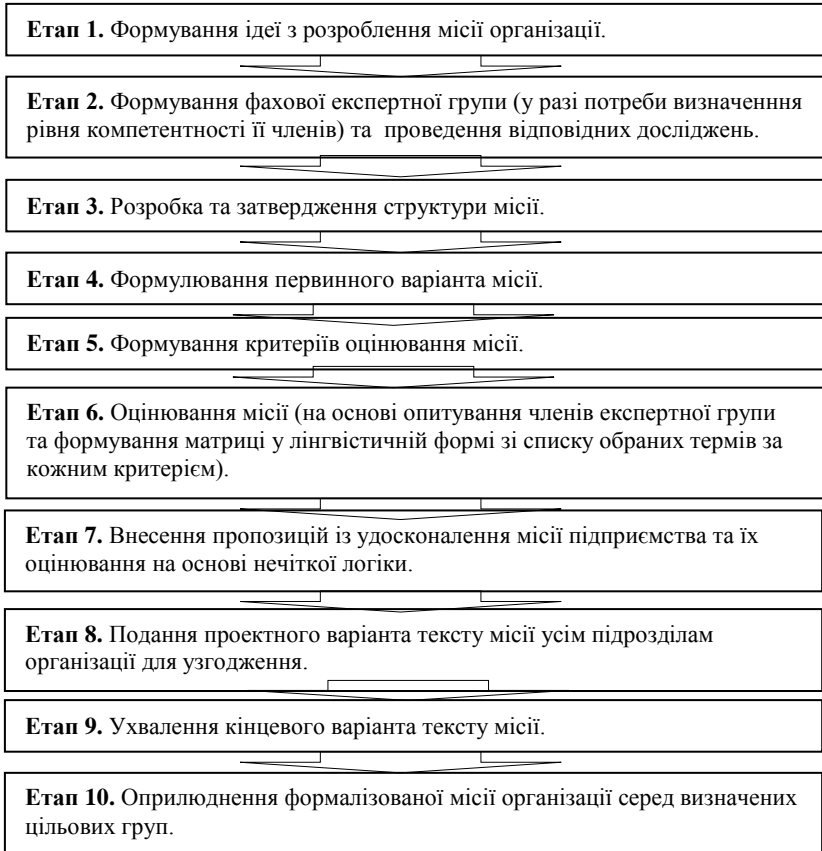


Рис. 1. Блок-схема формування та оцінювання місії підприємства на основі нечіткої експертної інформації

– **цінності:** 5) чи визначає вона цінності, які поєднуються з метою організації і діють як переконання, якими співробітники можуть пишатися? 6) чи «резонують» цінності зі стратегією організації і чи підсилюють вони її?

– **поведінкові стандарти:** 7) чи описує вона важливі поведінкові стандарти, які слугують орієнтирами стратегії та цінностей? 8) чи описано поведінкові стандарти таким чином, що окремі співробітники можуть судити про правильність своїх

дій?

– **якість:** 9) чи дає вона портрет компанії й чи описує

Кожний із цих критеріїв розглядаємо як лінгвістичну змінну, терм-множина якої може бути визначена так:  $T = \{\text{дуже низький (VL); низький (L); середній (M); високий (H); дуже високий (VH)}\}$ . Ця терм-множина забезпечує набір слів, за допомогою якого оцінки можуть бути виражені природним чином. Семантика термів задається нечіткими числами на інтервалі  $[0; 1]$  (рис. 2) з відповідними функціями належності VL:  $(0,0; 0,2; 0,4)$ ; L:  $(0,2; 0,4; 0,6)$ ; M:  $(0,4; 0,6; 0,8)$ ; H:  $(0,6; 0,8; 1,0)$ ; VH:  $(0,8; 1,0; 1,0)$ .

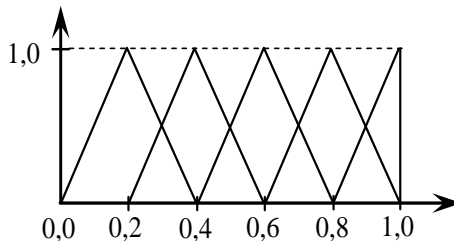


Рис. 2. Функції належності термів

Тому що лінгвістичні оцінки є тільки суб'єктивно приблизними, можна вважати, що трикутні функції належності, з якими зручно виконувати всі необхідні операції, достатньо придатні для опису невизначеності.

Нехай  $k$  – кількість експертів, що беруть участь в оцінюванні первинного варіанту місії ( $w_j$  – коефіцієнт компетентності  $j$ -го

$$\sum_{j=1}^k w_j = 1$$

експерта, причому  $(a_i^j; b_i^j; c_i^j)$ ), а їх оцінки за визначеними критеріями, представлені нечіткими числами, які відповідають відповідним термам із множини  $T$ , матимуть вигляд  $(a_i^j; b_i^j; c_i^j)$ , де  $i = 1; 2; \dots; 10$  та  $j = 1; 2; \dots; k$ . Тоді інтегральна нечітка оцінка первинного варіанту місії з урахуванням міркувань усіх експертів буде розраховуватися за формулою:



$$\tilde{R} = \sum_{i=1}^{10} \sum_{j=1}^k w_j \times (a_i^j; b_i^j; c_i^j) / k$$

Зазначимо, що даний підхід можна використовувати для компаративного оцінювання декількох альтернативних варіантів місії для вибору кращого з них.

#### **Список використаних джерел:**

- 1.Передало Х.С. Формування та оцінювання місії в системі менеджменту промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. ек. наук. Львів, 2012. 29 с.
- 2.Ротштейн А.П. Интеллектуальные технологии идентификации: нечеткие множества, генетические алгоритмы, нейронные сети. Винница: Універсум-Вінниця, 1999. 320 с.
- 3.Campbell A., Tawadey K. Mission and Business Philosophy, Butterworth-Heinemann. 366 p.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,

В.В. Баган, аспірант

*Полтавська державна аграрна академія*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності, включаючи: стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення, що буде впливати на стійке зростання ефективності його діяльності. Управління ефективністю діяльності інтегроване в усі аспекти управління підприємством та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності так, щоб воно було орієнтоване на досягнення найкращих результатів. Для досягнення дієвого управління ефективністю діяльності підприємства потрібно поділити процес управління ефективністю на певні напрями (рис.1).

функціонування підприємства потрібно узгоджувати та координувати дій із зазначених напрямів. Тільки тоді ми зможемо не лише досягти результату, але й закріпити його.

Питання управління ефективністю діяльності потребує

постійного удосконалення методів управління, програми мотивацій та механізму, а також формування методології системи управління ефективністю діяльності підприємства.

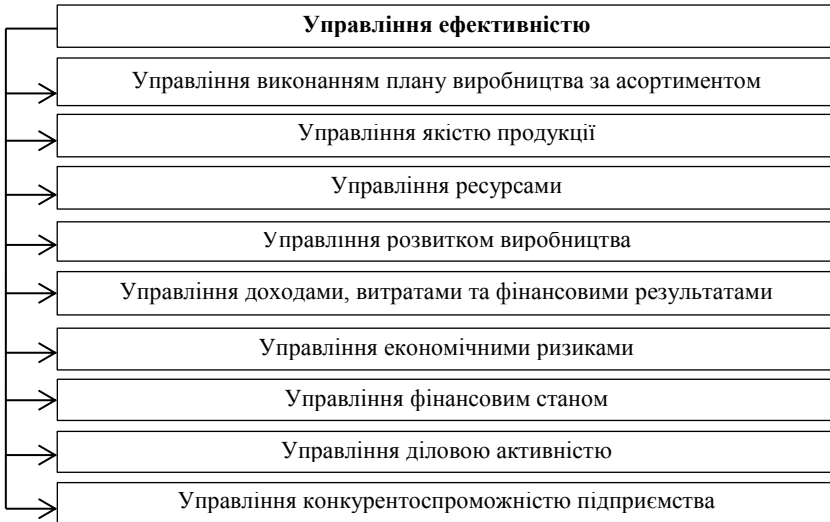


Рис. 1. Основні напрями управління ефективністю діяльності підприємства [1].

Для реалізації мети управління ефективністю

У сучасних умовах розвитку підприємств України усе більше поширення й застосування одержують новітні концепції управління (рис.2).

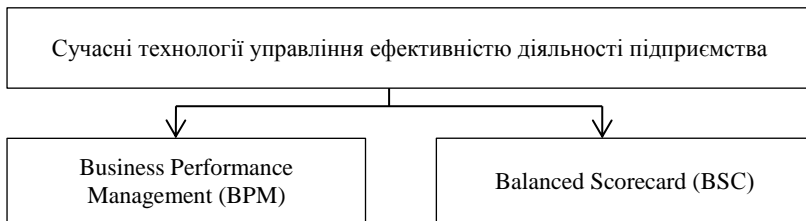


Рис. 2. Новітні концепції управління ефективністю діяльності підприємства [2]

Жодна технологія управління сама по собі не здатна призвести до значних змін в підприємстві. І причина не в самій

технології, а в очікуванні керівника від її впровадження, оскільки управління ефективністю на підприємстві передбачає структурування процесів, які вже існують тобто використання як колишніх її напрацювань, так і нових технологій.

**Список використаних джерел:**

1. Коляда А. Л. Основні шляхи управління ефективністю діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. Л. Коляда // [dspace.oneu.edu.ua](http://dspace.oneu.edu.ua). – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4394>.

2. Орликовський М. О. Новітні концепції управління ефективністю сучасних підприємств [Електронний ресурс] / М. О. Орликовський, Д. І. Трокоз // Ефективна економіка №5. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034>.

З.Д. Калініченко, к.е.н., доцент

*Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

## **СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ**

Зміни, що відбуваються в українському суспільстві, вимагають модернізації системи державного управління. Існуюча модель державного управління України не відповідає стратегічному курсу, спрямованому до європейських стандартів демократичного врядування, оскільки є неефективною та схильною до корупції, надмірно централізованою, закритою від суспільства та відчуженою від потреб громадянина. Саме тому актуальною і соціально значущою є проблема підвищення ефективності діяльності органів державної влади та якості наданих державою послуг, що відповідають сучасним вимогам суспільства.

Важливої ваги набуває запровадження новітніх моделей забезпечення якості системи державного управління. Окремі аспекти цієї проблематики були розглянуті у роботах вчених Л. Міхник, В.Ткаченко, Н. Оуен, В. Козюк та інших.

Метою дослідження є аналіз основних моделей сучасного державного управління. Досягнення цієї мети обумовлює вирішення відповідних завдань, а саме: ідентифікація основних моделей державного управління у світовій управлінській

практиці; виявлення їх переваг та недоліків у процесі оптимізації системи державного управління; обґрунтування моделей ефективної взаємодії громадськості, бізнесу та органів державної влади.

У громадському секторі для оцінки отримання результату діяльності використовують такі критерії:

- результат у формі функцій і послуг, що надаються державними організаціями за запитами заявників;
- результат від проведення діяльності, здійснення програми витрат, надання бюджетних послуг [1].

Впровадження в життя сучасних управлінських моделей пов'язане із використанням у роботі державного апарату методів та інструментів роботи бізнес-структур, послаблення ролі держави в економіці.

Ключовими моментами сучасної концепції є:

- використання практики приватного сектора – аутсорсинг, стратегічне планування, бюджетування за результатами тощо;
- мінімізація ролі держави у господарській діяльності;
- децентралізація і усунення бюрократизації державного управління;
- клієнтна орієнтованість у діяльності державних організацій.

Це стосується скорочення масштабів і ресурсів державного управління – децентралізація, делегування державних повноважень ринковим структурам, зменшення витрат на державний апарат за рахунок його скорочення, реструктуризація, перегляд обов'язків держави і відмова від деяких, що стосується соціального забезпечення населення. Також удосконалення механізмів управління державними фінансами та бюджетом – тендер; контрактна система на державній службі, введення оплати за певні послуги.

На сьогодні активно підкреслюється важливість діяльності громадських організацій та дотримання демократичних цінностей. Окремі моделі, що використовуються, виявляються нездатними вирішити державні завдання та здійснення суспільством політичного контролю за діями уряду. Адже йдеться не тільки про забезпечення економічної ефективності, але і справедливості у діяльності держави. Не до кінця розробленими є і проблеми відкритості та професіоналізму

державної служби.

В багатьох країнах управління будується на основі принципів поділу влади, народовладдя, виборності і змінюваності вищих посадових осіб, підзвітності інститутів виконавчої влади, верховенства закону, політичного плюралізму та транспарентності, незалежності засобів масової інформації, має демократичний характер [3].

Сучасна модель державного управління означає тісну співпрацю держави, бізнесу та громадянського суспільства, що фокусується на партнерських відносинах, де політики та державні службовці приймають рішення разом із представниками суспільства. Ця модель орієнтована на подолання таких недоліків моделей, як другорядність вирішення соціальних проблем та підвищення рівня соціальної нерівності й бідності, зниження ролі держави та державних службовців в суспільних відносинах.

Принципами сучасного державного управління є: участь у прийнятті державних управлінських рішень; консенсус при прийнятті рішень; стратегічне бачення; зворотний зв'язок; ефективність при проведенні державної політики; відповідальність всіх учасників процесу; прозорість; рівноправність; верховенство закону.

Серед передумови, на яких заснована відома зараз концепція «Good Governance», можна виділити такі:

- єдність всієї системи державного управління і влади;
- орієнтація на соціальну ефективність держави;
- партнерство з інститутами громадянського суспільства та бізнесом;
- відкритість і прозорість державної влади;
- активне використання інновацій та сучасних технологій.

До недоліків «Good Governance» можна зарахувати:

проблему процесу – складність залучення широких верств суспільства до прийняття певних державних управлінських рішень;

проблему часу – відсутність достатньої інформації, коли обговорення відтерміноване у часі;

проблему згоди – незгода з результатами обговорення у різних груп суспільства;

проблему доступу до інформації при обговоренні – інваліди, жителі віддалених територій можуть бути виключені з процесів не тільки обговорення, але і забезпечення інформацією з багатьох важливих питань.

Наприклад, концепція «New Public Management» (NPM – нове державне управління) передбачає децентралізацію органів державного управління, а концепція «Good Governance» (GG – «ефективне» управління) – це проектний принцип організації. І для модернізації державного управління в Україні позитивним було б застосування певних елементів: сучасні інформаційні технології, принципи соціального партнерства, методи та інструменти сучасних управлінських концепцій.

Таким чином, здійснений аналіз свідчить, що оптимальною управлінською моделлю може бути модель залучення громадськості у процес прийняття державних управлінських рішень, перетворення органів державної влади у публічні, коли вони стають більш відкритими для дискусій та обговорень. Держава отримує можливість налагодити цю співпрацю та спільними зусиллями працювати на задоволення суспільних інтересів і вирішення суспільних проблем. Діяльність органів державного управління повинна відійти від роботи за функціями до роботи за проектами; від вузької спеціалізації до широкої підготовки; від підзвітності керівнику до підзвітності клієнту громадянину; від ієрархії до координації всередині команди.

Сучасні управлінські моделі підвищують роль контролю з боку громадянського суспільства та змінюють показники ефективності діяльності – від правил, стандартів та кількісних показників, до якісних показників результативності. Для запровадження цих змін необхідні законодавчі зміни; зріле громадянське суспільство; активна політична участь населення; підтримання проведення реформ самими органами державного управління. Це вимагає залучення бізнес-структур, здатних взяти на себе виконання певних державних управлінських функцій і надання низки послуг населенню, а також розвинутої ринкової системи, заснованої на обмеженому втручанні держави у бізнес.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міхник Л. Е. Політологія. Київ :Основи, 2015. 350 с.

2. Потапенко В. В. Модернізація державного управління: проблеми та вирішення. Проблеми державного управління. Дніпро, 2019. № 2. С. 115-147.
3. Governance for Sustainable Human Development. World Bank. Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics. Washington, 2016. 124 p.

О.С. Михайлова, к.е.н., доцент,  
С.В. Писаренко, к.с-г.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ**

Бюджетування – один з найбільш ефективних інструментів управління та фінансового менеджменту. Його впровадження було успішно здійснене багатьма українськими компаніями, проте іноді цей крок не приносить бажаного результату через цілу сукупність помилок ще на етапі розробки системи. За допомогою бюджетування можна досягти ще однієї мети – оцінити ефективність різних варіантів ведення бізнесу, проектів або окремих управлінських рішень. Адже, навіть в рамках однієї стратегії розвитку, конкретної цілі можна досягти різними методами. Дізнатися який варіант буде оптимальним можна, склавши бюджет за кожним з варіантів. До прикладу, відділ продажів може обрати варіант реалізації продукції дистанційно (інтернет - магазини, цільові каталоги), через роздрібну мережу або через гуртові термінали. Кожен з цих варіантів відрізняється своїм рівнем капітальних затрат, оплати праці, поточних витрат і т.п. Але і їх прибутковість та перспективність теж буде різною, тому для прийняття стратегічних рішень щодо альтернатив розвитку буде дуже важливо зробити попередній прогноз через складання бюджету за кожним з варіантів [1].

Можна виділити 4 основні змістово-сутнісні характеристики поняття «бюджет підприємства», які відображають бюджет як:

- 1) кількісне вираження плану;
- 2) плановий документ (фінансовий план, поточний план);
- 3) кошторис;
- 4) систему управління підприємством [3].

Бюджетування являє собою інструмент короткострокового планування, що виражає плани підприємства в фінансових показниках, а також спосіб контролю ефективності використання економічних ресурсів: людських, фінансових, виробничих та ін. [2].

Одним з основних завдань вдосконалення системи планування та бюджетування є координація поточної діяльності підприємства з метою досягнення цільових значень ключових показників ефективності. Зв'язок стратегічного планування та бюджетного управління здійснюється за допомогою системи бюджетних завдань: наборів бюджетних показників, що встановлюються вищим підрозділом нижчому для використання в якості контрольних показників при формуванні і контролі виконання бюджетів. Перелік контрольних показників, що включаються до бюджетного завдання, встановлюється для кожного рівня управління і кожного центру фінансової відповідальності[5].

Застосовуючи систему бюджетування, підприємство отримує змогу:

- складати реальні прогнози фінансово-господарської діяльності;
- вчасно виявляти найбільш "вузькі" місця в управлінні підприємством;
- швидко підраховувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану та вчасно прийняти ефективне рішення;
- скоординувати роботу структурних підрозділів і служб для досягнення поставленої мети;
- підвищити якість управління підприємством за рахунок оперативного відстеження відхилень факту від плану й своєчасно приймати рішення[4].

Отже, в сучасних умовах бюджетування набуває потреби, як ефективний інструментарій планування діяльності підприємства. Механізм бюджетування дає можливість суб'єктам господарювання розробляти та планувати потреби в обігових коштах, розробляти планові кошториси, формувати графіки збуту продукції та в оперативному режимі прораховувати вузькі місця в діяльності підприємства.



### Список використаних джерел:

1. Бюджетування як інструмент ефективного управління Режим доступу: <http://firstconsulting.com.ua/articles/100-biudzhetuвання-як-інструмент-у-досiahnenni-efektyvnosti-upravlinnia>.
2. Карпов А.Е. Бюджетування як інструмент управління. – М.: Результат і якість, 2007. – 531 с.
3. Полянська А.С. Забезпечення ефективності роботи малих підприємств на основі застосування системи гнучкого бюджетування в сучасних умовах господарювання / А.С. Полянська, І.В. Миронова // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Економічні науки. – 2008. – № 3, ч. 2. – С. 161–169.
4. Прохорова В.В. Бюджетування як прогресивна технологія фінансового планування та оперативного контролінгу / В.В. Прохорова, О.О. Таранець. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.confcontact.com/>.
5. Столяров Г.П., Пенюва Р.П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті № 4 (57), 2016 С. 84-94

И.И. Станкевич, ст. преподаватель  
*Белорусский государственный аграрный технический университет*

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

В настоящее время подавляющее большинство стран мира признают устойчивое развитие в качестве основной модели развития. Значительный вклад в решение указанной проблемы внесли ООН, международные организации, программы, институты (Программа ООН по окружающей среде (UNEP), Комиссия ООН по устойчивому развитию (КУР), Международный институт мировых ресурсов (г. Вашингтон, США), Международный институт системных исследований (Австрия), Международная комиссия по окружающей среде и развитию, Американский Институт мирового слежения (Worldwatch) и др.). В 1983 г. созданная ООН Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию (комиссия Г.Х. Брундтланда) впервые использовала термин «устойчивое развитие». ООН определяет устойчивое развитие как развитие общества, позволяющее удовлетворять потребности нынешних поколений без ущерба возможностям, которые наследуют будущие поколения для удовлетворения их собственных

потребностей [1]. Всемирный банк рассматривает устойчивое развитие, как «процесс управления совокупностью капитала (финансового, природного, человеческого) направленный на сохранение и расширение возможностей, имеющихся у людей».

Согласно принятым в Республике Беларусь «Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития на период до 2020 года» и «Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития на период до 2030 года» устойчивое развитие – это «стабильное развитие трех взаимосвязанных и взаимодополняющих компонентов: человека как личности и генератора новых идей – конкурентоспособной экономики – качества окружающей среды в условиях внутренних и внешних угроз и вызовов долгосрочного развития» [2].

Рост устойчивости развития, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности организаций напрямую связан с реструктуризацией, осуществлением реинжиниринга бизнес-процессов на базе современных информационных технологий и является одной из основных задач экономического развития Республики Беларусь. Поэтому разработка и использование в практической деятельности такой методологии управления, которая может сформировать конкурентные преимущества и положительный ход развития реального сектора экономики имеет большое значение. Сформированные на текущий момент условия хозяйствования обуславливают изменение методов управления предприятиями, которая основана на продвижении разных инновационных подходов к менеджменту, применении зарубежных методик учетно-аналитических процедур, осуществлении автоматизации бизнес-процессов и т.п.

Молокоперерабатывающие организации являются динамичными системами, которые работают в постоянно изменяющихся условиях внешней среды. Поэтому обеспечение их устойчивого развития является комплексной проблемой решаемой высшим руководством организации на основании ключевых позиций, характеризующих состояние внешней и внутренней среды. Одними из основополагающих факторов, являются сильные стороны отрасли и организации, которые являются зачастую решающими при выборе стратегии

устойчивого производства. А количественную оценку их устойчивости можно назвать наиболее важным условием обеспечения их эффективной деятельности. Анализ проблемной ситуации является этапом управления организацией, но учитывая экономическую составляющую управления, таким этапом является экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности. Универсальной стратегии подходящей для всех молокоперерабатывающих организаций не существует, так как процесс разработки стратегии устойчивого производства зависит от позиции на рынке, динамичности ее развития, потенциала, конкурентных преимуществ, поведения контрагентов и конкурентов, качественных характеристик и ассортимента молочной продукции, макроэкономического состояния и т.д. Но в то же время можно выделить отраслевые параметры, которые характерны для большинства молокоперерабатывающих предприятий отрасли и позволяют сформулировать общие принципы выработки стратегии бизнеса.

При формировании стратегии устойчивого развития управление – это информационно-аналитический процесс, включающий тщательное изучение информации о состоянии и условиях управляемого объекта определить цели его развития, миссию, перспективы, условия и пути их достижения, условия реализации, а также контроль выполнения принятых решений. Именно для этого необходимо применение разработанной методики мониторинга и оценки уровня устойчивого развития молокоперерабатывающей организации [3, 4].

Она позволяет выявить и оценить наиболее значимые элементы, учитывать специфику объекта исследования и среды функционирования, обеспечивает достаточную информационную поддержку принятия управленческих решений. Проведение подобной оценки позволяет проводить сравнительный анализ уровня устойчивого развития и финансового состояния, SWOT-анализ организаций молочной отрасли и определять направления их повышения, разработке и внедрению стратегии развития реализуя механизм управления, основанный на проведении стратегического корпоративного реинжиниринга и разработке бизнес-модели молокоперерабатывающей организации.

#### **Список использованных источников:**

1. ООН и устойчивое развитие // Организация Объединенных Наций. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.un.org>. – Дата доступа: 05.10.2014.
2. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.srbb.niks.by/info/program.pdf>. – Дата доступа: 12.03.2016.
3. Станкевич, И. И. Методика мониторинга и оценки устойчивого развития молокоперерабатывающего предприятия / И. И. Станкевич // Аграрная экономика. – 2016. – № 9. – С. 38–42.
4. Станкевич, И.И. Методические аспекты оценки устойчивости развития молокоперерабатывающих предприятий (на примере УП «Оршанский молочный комбинат») / И.И. Станкевич, А.С. Герасимец // Агропанорама. – 2019. – №2. – С. 30-35.

М.М. Кордубан, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

### **УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА**

Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства відіграє велику роль у прибутковості підприємства. За сучасних умов господарювання надзвичайно важливими є ефективність і раціональність кожного процесу, що відбувається на підприємстві.

Так, разом зі виробничими, складськими, збутовими, маркетинговими та іншими процесами суттєвий вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства становить матеріально-технічне забезпечення. Від матеріально-технічного забезпечення залежать своєчасність, ритмічність, якість та ефективність операційної діяльності.

Ключовою складністю, що виникає при вирішенні комплексної задачі управління матеріально-технічного забезпечення підприємства, виступає розрив сформованих у процесі функціонування командно-планової економіки зв'язків, та принципів відмінності в задачах по вибору ресурсів та визначення оптимальних постачальників, із забезпеченням

якісного сервісного обслуговування тощо [3, с. 6].

Матеріально-технічне забезпечення – це процес в межах підприємства спрямований на отримання необхідних видів матеріально-технічних ресурсів у встановлений термін та в обсягах, які необхідних для стабільної роботи. Матеріально-технічне забезпечення включає організаційно-економічні заходи щодо виявлення потреб у матеріально-технічних ресурсах; їхньому пошуку, придбанню, своєчасному завезенню, зберіганню й ощадливому використанню; регулюванню матеріальних запасів, підготовці матеріалів до виробничого споживання їх доставці на ділянки й робочі місця [3, с. 6].

Працівники відділу матеріально-технічного забезпечення повинні обирати найбільш раціональну форму товарообороту, здійснювати оптимізацію запасів, знижувати витрати на транспортно-заготівельні і складські роботи.

Ключовим завданням підприємства по налагодженні організації та управління матеріально-технічним постачанням виступає своєчасне, безперебійне, якісне і комплексне забезпечення ресурсами відповідно до поставлених планових завдань [3, с. 6].

Підприємства під час своєї роботи застосовують транзитну та складську форми постачання.

При транзитній формі постачання підприємства одержують сировину та матеріали безпосередньо від підприємств-виробників. Застосування цієї форми економічно виправдане в тих випадках, коли потреба в матеріалах та сировині на даний час дорівнює транзитній нормі або більша за неї [1, с. 60].

Складська форма постачання дозволяє отримувати матеріали у необхідній кількості, підвищує маневреність матеріалами, надає можливість концентрувати на складах запаси необхідних матеріалів які мають малу інтенсивність свого використання. Також, застосування цієї форми набагато спрощує управлінську роботу, пов'язану із постачанням.

Основними функціями матеріально-технічного забезпечення є зовнішні та внутрішні.

Зовнішні функції визначають взаємовідносини аграрних підприємства з постачальниками, постачальницько-збутовими організаціями, органами державного управління. В свою чергу

внутрішні функції характеризують взаємодію служби забезпечення з елементами організації: виробничими цехами, підрозділами апарату управління виробництвом.

Головними завданнями матеріально-технічного забезпечення виступають [2, с. 197]:

- сировині та обладнанні;
- визначення перспективної та поточної потреби стосовно матеріальних ресурсах,
- розробка матеріальних балансів;
- встановлення рівня якості матеріальних ресурсів відповідно до їх стандартів, оптимального співвідношення між засобами виробництва;
- розміщення замовлень, вживання оперативних заходів щодо їх реалізації;
- вибір постачальників та підтримка з ними зв'язків.

Забезпечуючи необхідні міжгалузеві зв'язки при постачанні продукції, структури матеріально-технічного забезпечення повинні сприяти скороченню часу на виробництво, забезпечувати підвищення його ефективності та якості продукції за рахунок ритмічного та своєчасного забезпечення підприємств економічними партіями різних видів сировини, матеріалів та обладнання [4, с. 128].

Отже, можна зробити висновок, що матеріально-технічне забезпечення виступає як один з ключових інструментів, які роблять підприємство конкурентоспроможним в умовах розвитку сучасних економічних взаємовідносин, матеріально-технічні ресурси в свою чергу складають основу діяльності будь-якого підприємства. Головним завданнями матеріально-технічного забезпечення виступає забезпечення комплексного, якісного, безперервного, економічного постачання для виробництва матеріалів та сировини, їх пошуку, купівлі, на основі застосування прогресивних шляхів та засобів для доставки з метою забезпечення прискорення та здешевлення процесів обміну, збереження, раціональне та економічне використання.

Діяльність системи матеріально-технічного забезпечення має бути спрямована на відтворення і розвиток матеріально-технічної бази аграрних підприємств, комплексну механізацію і

автоматизацію технологічних процесів, забезпечення відновлення і збереження родючості ґрунту в сільському господарстві на основі національного машинобудування та забезпечення виробництва матеріальних ресурсів.

**Список використаних джерел:**

1. Агафонов Н. И. Эффективное использование сельскохозяйственной техники. М. : Знание, 2012. 62 с.
2. Белов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюта В. Є. Планування діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. К. : КНЕУ, 2010. 252 с
3. Демко А. А. Технічний сервіс АПК – реальність і потреба. *Пропозиція*. 2015. № 5. С. 6-8.
4. Савчук В. К. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. К. : Урожай, 2005. 328 с.

О.В. Лопушинська, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

**«КРУГОВА ЕКОНОМІКА» ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ  
УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ ПЕРЕРОБНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Підприємства, які працюють в сфері сільського господарства та харчової промисловості мають особливу важливість для забезпечення продовольчої безпеки держави. Сьогодні, коли світ охопила пандемія вірусу COVID-19, одним з важливих завдань підприємств переробної галузі є виживання і збереження власних позицій на ринку за рахунок виявлення прихованих резервів і скорочення постійних і змінних витрат, тому що залучення зовнішніх інвестиційних коштів дуже ускладнено або взагалі неможливе. Отже, виникає необхідність впровадження чи удосконалення управління ресурсозбереженням на підприємстві.

Наявні резерви ресурсозбереження на підприємствах переробної галузі можна поділити на стратегічні та оперативні. Стратегічні резерви пов'язані зі зміною структури виробництва, технічним переозброєнням, диверсифікацією, впровадженням інноваційних ресурсозберігаючих технологій, освоєнням нових видів продукції з кращими технічними й експлуатаційними

параметрами, заміною традиційних видів сировини, матеріалів і енергії більш ефективними. Усі ці заходи потребують значних коштів і тривалого часу.

До оперативних резервів можна віднести: зменшення витрат ресурсів у процесі виробництва продукції, розширення використання вторинних ресурсів, оптимізація запасів сировини, удосконалення системи управління людськими ресурсами, підвищення продуктивності праці, скорочення браку в виробництві тощо. Розвиток ресурсозбереження передбачає використання всіх існуючих видів резервів. Однак, в умовах кризи, коли для реалізації великомасштабних програм у підприємств немає необхідних засобів і можливостей, найбільша увага повинна бути зосереджена на оперативних резервах [1].

Головною особливістю ресурсозберігаючої діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання повинна бути орієнтація на проведення комплексу заходів, що швидко реалізуються, охоплюючи при цьому різні напрями його діяльності та дозволяючи досягти максимального ефекту економії. Об'єктивні умови для здійснення таких заходів повинна забезпечити цілісна система управління ресурсозбереженням на підприємствах переробної галузі.

Проте необхідно будувати і стратегічні плани стосовно використання і впровадження нових методів управління ресурсозбереженням на підприємствах. Виробничий процес переробних підприємств в Україні передбачає не тільки створення нових товарів, але і залишків. Ці залишки можуть приймати форму забруднюючих речовин, що викидаються в навколишнє середовище, невикористаної сировини або продуктів харчування, які з тих чи інших причин не споживалися.

Те ж саме відноситься і до продуктів в кінці терміну їх споживання. Деякі продукти можуть бути перероблені або використані повторно (не обов'язково в даному виробництві), але вони потрапляють на звалище або в смітник. У 2019 році європейці зробили в середньому близько 4,5 тонн відходів на душу населення. Близько половини цієї цифри повертається в виробничий процес [2]. В Україні ці цифри значно менші.



Сьогодні часто використовується термін «кругова економіка», яка означає систему виробництва і споживання, яка генерує найменші можливі втрати. В ідеальному світі майже все можна було б повторно використовувати, переробляти або відновлювати для виробництва нових товарів. Кругова економіка на підприємствах переробної галузі при виготовленні продукції і у виробничих процесів може допомогти звести до мінімуму відходи і перетворити невикористану частину в ресурс.

Переваги впровадження кругової економіки на підприємствах переробної галузі включають в себе:

- підвищення репутації бренду за рахунок визнання цінностей клієнтів;

- розширені відносини із зацікавленими сторонами;

- скорочення використання сировини, матеріалів та енергії, а отже зниження витрат;

- потенційний розвиток нових інноваційних ресурсів;

- зниження ризиків, пов'язаних з коливаннями вартості ресурсів.

Таким чином, для українських підприємств переробної галузі актуальним є необхідність розробки або удосконалення існуючих програм, які спрямовані на виявлення внутрішніх резервів і підвищення рівня віддачі від використовуваних ресурсів підприємства, завдяки яким стане можливим забезпечити стабільне фінансове становище й подальший розвиток підприємства навіть в умовах невизначеності та кризи. Одним з таких методів є використання «кругової економіки».

#### **Список використаних джерел:**

1. Іпполітова І. Я. Ресурсозбереження як метод господарювання в умовах кризи. URL: [http://www.rusnauka.com/15\\_NPN\\_2009/Economics/46350.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NPN_2009/Economics/46350.doc.htm) (дата звернення: 20.03.2020)

2. Communication de la commission au parlement Européen, au conseil, au comité économique et social Européen et au comité des régions. URL: [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0003.03/DOC\\_1&format=HTML&lang=FR&parentUrn=CELEX:52015DC0614](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0003.03/DOC_1&format=HTML&lang=FR&parentUrn=CELEX:52015DC0614) (дата звернення: 23.03.2020)

А.М. Денисенко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Суб'єктний склад відносин з матеріально-технічного забезпечення аграрних товаровиробників є наступні: з одного боку – сільськогосподарські підприємці: сільськогосподарські кооперативи, фермерські господарства, публічні та приватні сільськогосподарські товариства інші підприємці, тобто покупці сільськогосподарських технічних та інших засобів матеріально-технічного призначення.

З іншої – суб'єкти, які надають предмету матеріально-технічного забезпечення – безпосередньо ті хто займаються виготовленням чи посередники в таких правовідносинах – підприємства з матеріально-технічного забезпечення (ПМТЗ); машинно-технологічні станції (МТС) які створені у вигляді господарських товариств, основним напрямком діяльності яких виступає реалізація предметів матеріально-технічного забезпечення: тракторів, комбайнів, сільськогосподарської техніки, автомобілів тощо, мінеральних добрив, хімікатів, що необхідні для обробітку сільськогосподарських культур, пально-мастильних матеріалів. В галузі тваринництва такими предметами виступають: обладнання для тваринницьких комплексів, переробних пунктів; цехів з виробництва кормів в складі підсобних виробництв і промислів [2, с. 348].

Розвиток вищенаведених відносин визначають наступні чинники: 1) економічний, 2) техніко-технологічний, 3) організаційно-правовий, 4) соціально-психологічний. Всі вони взаємопов'язані між собою.

Економічний чинник. Матеріально-технічне забезпечення сільського господарства відбувається у сфері товарного обігу. При цьому різновидом економічних відносин, є всебічне врахування дії економічних законів. На теперішній час існує значна диспропорція цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси.

Соціально-психологічний чинник пов'язаний з

реформуванням аграрного сектора економіки та зміною реорганізації підприємств з колективної форми власності в приватні підприємства, зі зміною психології людей, що працюють на землі. В суспільстві відбувається поява нової категорія громадян – власників землі сільськогосподарського призначення. При цьому власник землі сам планує свою діяльність, яка пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції, та з матеріально-технічного забезпечення: які матеріально-технічні ресурси йому необхідні та які засоби фермер може дозволити для себе придбати на конкретному етапі господарювання.

Організаційний чинник визначає як організовано матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарського підприємства та його залежність з успішною діяльністю з виробництва аграрної продукції.

Техніко-технологічний чинник. Виробництво та постачання машин за радянських часів було спрямоване на задоволення потреб великомасштабного сільськогосподарського виробництва та стимулювалося існуючою системою цін. При цьому комплекси машин для дрібних селянських господарств, невеликих ділянок та індивідуальних споживачів практично не проектувалося і не вироблялося. Відповідно виникає постійна потреба в забезпеченні та стимулюванні зокрема за системою цін, випуск різноманітних типів машин з врахуванням зональної спеціалізації та концентрації виробництва, можливих обсягів та умов роботи в підприємствах різних форм господарювання.

Правовий чинник дозволяє забезпечити упорядкування чисельних та різноманітних зв'язків (горизонтальних та вертикальних), що мають місце у процесі забезпечення сільського господарства, та створює визначеність у відносинах, які при цьому виникають. Під час процесу матеріально-технічного забезпечення аграрних товаровиробників має місце комплекс суспільних відносин, що регулюються відповідними нормами господарського, аграрного, фінансового, цивільного, трудового та інших галузей права.

На основі правового чинника доцільно [3, с. 65]:

а) налагодити систему матеріально-технічного забезпечення аграрних товаровиробників;

б) стимулювати розвиток матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств;

в) урегулювати відносини, які мають місце при матеріально-технічному забезпеченні;

г) встановлення відповідності за порушення прав учасників даних відносин.

Матеріально-технічні ресурси – це система засобів та матеріалів, необхідних для забезпечення нормального процесу аграрного виробництва і повного використання природного і виробничого потенціалу сільського господарства.

Матеріально-технічне забезпечення аграрних товаровиробників – це сукупність певна суспільних відносин, що регулюються нормативними актами або договорами з забезпечення матеріально-технічними ресурсами, що забезпечують своєчасність та безперебійність проведення циклу сільськогосподарських робіт по виробництву, зберіганню, переробці та реалізації сільськогосподарської продукції [1, с. 12].

Матеріально-технічне забезпечення аграрних товаровиробників включає: забезпечення сільськогосподарськими машинами та технікою, устаткуванням і запасними частинами для них; технічне, сервісне обслуговування та ремонт сільськогосподарської техніки; агрохімічне обслуговування; забезпечення насіннєвою продукцією, забезпечення пально-мастильними матеріалами. Всі зазначені відносини з матеріально-технічного забезпечення слід розглядати, як окремі елементи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Величко Т. Г. Розвиток матеріально-технічного забезпечення підприємств АПК : [автореф. дис. ... канд. екон. наук]. Сімферополь : НУБіПУ, 2009. 20 с.

2. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : КНЕУ, 2010. 475 с.

3. Плаксін О. А. Матеріально-технічне забезпечення підприємств АПК в сучасних умовах. *Економіка АПК*. 2014. № 8. 63-68 с.

**СЕКЦІЯ 2**  
**ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА**  
**ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ**  
**СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

M. Živitere, Dr.oec., Prof., Expert of Latvian Council of Science,  
V. Riashchenko, Dr.oec., Prof., Expert of Latvian Council of Science,  
*ISMA University of Applied Science, Riga, Latvia,*

**BUSINESS PROCESS IMPACT OF PHYSICAL ACCESS  
CONTROL SYSTEM (PACS)**

Business production can be evaluated as a hybrid process of interaction between people and machines. As a result, the subject of the study, for which the optimal version of the access control system was modelled, was a mid-level food enterprise, but with a forecast of future growth into a large one. This universal model of PACS allows to apply the concept to almost any company. The high safety technologies being not discussed in the article may create for the reader the impression of the non-applicability of the model in enterprises operating within specific areas, with special requirements, like banks, military facilities and other strategically important objects with increased safety requirements, but in reality, the basis will be the same.

Describing the stages of work of the study, the authors highlight that the most difficult stage in the study is the analysis of the enterprise. The main reason is the lack of detailed data from the enterprise to identify problems and effectiveness in meeting external requirements and internal needs. Detailed data, which make the research more narrow and specialized, less universal, aimed at a particular enterprise, means a set of all the data collected during the detailed audit. Detailed internal audit covers everything from security and IT security, manufacturing processes, HR, financial data to the data on strategic development.

The consideration of theoretical approaches to access control

systems and comparison of PACS types was basing on the broad experience of one of the authors in the IT field, covering the data from different sources, book and electronic publications on PACS technology, electronic literature from manufacturers and integrators.

Further, basing on the results of the analysis of the theory and practice of the enterprise, the authors analyse the scalability of PACS in the selected enterprise and integration into existing processes, the possibilities of replacing obsolete inefficient technologies by the new system, assess the importance of such systems for business in the way both to improve the economic condition and as a necessary element covering the mandatory requirements.

The next stage of the research presented the analysis of the experience of other enterprises within the implementation of the operating physical access control system, where the main significant factors of PACS affecting the management within the company were derived.

The following step included the development and selection of: the technical model of the system, algorithm of work, communication with other production and administrative processes, development of a technically considered, effective and optimal financial proposal for the implementation of PACS. At this stage, the possibility of the implementation of future ideas and proposals on the basis of the introduced PACS was also considered.

The last stages were the identification of the positive effect of the implementation of the system and the generalized offer to the enterprise.

Describing the specifics of the selected enterprise in brief, it can be stated that the enterprise can be classified as a medium one on the Latvian scale. Production of the enterprise includes the full cycle, personal warehouses and logistics. Looking at the prospects, it is possible to define that the enterprise has great potential, and competitive products with their uniqueness and opportunities to expand export directions and defend positions in the domestic market.

The following managerial issues at the enterprise have to be emphasized:

- human resources issues;
- slow response to external and internal factors;

low-performance low-level control;  
nonoptimized processes and mechanisms of interaction;  
lack of defined procedures on a number of processes, and some of the existing ones considered ineffective.

Describing the place and role of research for the enterprise in the overall structure of objectives in the main direction of economic growth, the authors argue that the introduction of PACS occupies the top positions on the list after the creation of the main strategies and the development of detailed domestic policies. Also, PACS will become one of the powerful levers in the initial chain of creation of a highly efficient profitable enterprise. Such a role derives from the main objectives of the enterprise: stabilization of the profit decline process, increase of profit every new year, at the initial stage increase of production with existing resources and production capacity due to the increase of efficiency of interaction and optimization of working processes. It is also totally pointless to attract investors to a highly efficient profitable enterprise to obtain financial resources for the expansion of the market, to expand the enterprise both geographically and in production capacity, affecting the range of products.

Describing results and process of the conducted research basing on the experience of other enterprises, it is possible to judge the research quality basing on: the reliability of a poll scale checked by the Cronbach's alpha calculation being equal to 0.886 ( $\alpha \geq 0.9$ ), implying a very good coherence between internal results of poll and creating the opportunity to use data for the analysis. When analysing the PACS factors and their importance for a small number of enterprises having it already introduced, the analysis demonstrated that one of the main processes in the enterprise is a human resource management; the highest rating by respondents was assigned to the factor of agility of PACS response (mean = 3.00); Lowest - PACS flexibility (mean = 2.22). The largest standard deviation is presented in the interface convenience assessment (std. dev = 1,042); The smallest – in factor of PACS operation speed (std. dev = 0,767). Regression analysis showed that the Integrability, Agility factors definitely affect the main Human Resources Management value, and the remaining factors did not show a certain influence. All enterprises surveyed had an economic positive effect. Applying in

the study the developed model of implementation of PACS on the selected enterprise also showed economic benefit.

М.И. Латушко, к.в.н., доцент,  
Е.Ю. Быкова, ст. преподаватель  
*УО «Белорусский государственный аграрный  
технический университет»*

## **ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Предусмотренная Государственной программой государственная инновационная политика Беларуси в целом, направлена на объединение усилий и ресурсов государства и предпринимательского сектора и основывается на равноправном государственно-частном партнерстве [1].

К настоящему времени в стране разработана законодательная база и создана развитая инфраструктура поддержки частного предпринимательства. Их основу составляют департамент по предпринимательству Министерства экономики, соответствующие подразделения облисполкомов; Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей с соответствующими филиалами, фондами и комиссиями; специализированные и универсальные центры поддержки предпринимательства, инкубаторы малого бизнеса, технопарки, включая парк высоких технологий.

Согласно рейтингу стран мира по индексу инноваций, рассчитанному по методике Международной бизнес-школы (INSEAD, Франция), Республика Беларусь находится на 88 месте (индекс 29,98). Лучшими странами по данному показателю являются Швейцария – 1 место (67,69), Швеция – 2 место (63,82), США – 4 место (61,40). Среди стран бывшего СССР получены следующие рейтинговые оценки: Эстония – 25 место (50,93), Латвия – 33 место (44,61), Литва – 40 место (41,17), Россия – 45 место (38,36), Украина – 50 место (37,62), Таджикистан – 94 место (28,16), Кыргызстан – 95 (28,01) [2].

Затраты на научные исследования и разработки в Республике Беларусь в государственном секторе составляют 23,5 %, а в



предпринимательском секторе – 66,8%. Доля малых и средних предприятий (МСП), внедряющих продуктовые или процессные инновации, в общем числе МСП составляла 2,97 %, а внедряющих маркетинговые или организационные инновации – 0,6 % [3]. Специфическая особенность белорусского малого бизнеса, в том числе инновационного, – практически полное отсутствие его кооперации с крупным производством, ориентация в своей деятельности на собственный готовый продукт или услугу. Также прослеживалось сокращение малого бизнеса в инновационном предпринимательстве, сосредоточение его в крупных административно-промышленных центрах. В настоящее время в городе Минске сосредоточено выше 37% общего количества малых предприятий страны, а организаций, выполняющих научные исследования и разработки этот показатель составляет порядка 60-70% как в государственном, так и в коммерческом секторах экономики [3].

Проведенный анализ состояния малого, в том числе инновационного предпринимательства, позволяет выявить следующие тенденции его развития:

- сокращение числа микро- и малых предприятий, что объясняется недостаточно эффективной поддержкой со стороны государственных органов, длительным сроком возврата инвестиций, риском инновационной деятельности;

- ориентацией малых предприятий на торгово-посредническую деятельность, хотя доля убыточных хозяйств в этом секторе составляет более 20%;

- неравномерность развития малого предпринимательства, и особенно инновационного, по отдельным регионам республики и его малая доля микро- и малого предпринимательства в ВВП страны – 14,2%.

Особого внимания в развитии инновационного предпринимательства заслуживает сфера информационных технологий и программных услуг. По мнению специалистов многие зарубежные компании готовы заказать разработку программного обеспечения в других странах, в том числе и в Беларуси. В целом, для развития малого инновационного

бизнеса необходимо формирование стабильных и прозрачных условий хозяйственной деятельности малых наукоемких предприятий, сокращение административных барьеров как на стадии создания новых организаций, так и в процессе их функционирования. Необходима активная государственная поддержка процесса создания инновационных предприятий, особенно в рамках формируемого центра новых технологий, внедрение эффективных механизмов финансовой поддержки инновационных предприятий типа венчурных, инновационных фондов, обеспечивающих их доступ к банковским кредитам, лизинговым операциям, микрокредитам и т.д. Необходимо дальнейшее развитие и усиление потенциала собственной инновационно-предпринимательской инфраструктуры, включая единые информационно-предпринимательские, маркетинговые, консультационные и другие центры.

Важную роль в развитии инновационного бизнеса должны играть Центры поддержки инновационного предпринимательства, которые могли бы осуществлять свою деятельность по таким направлениям как:

- информационное обеспечение, включая помощь в оформлении патентно-лицензионных документов;
- подготовку и переподготовку кадров на льготных условиях по наиболее перспективным направлениям инновационной деятельности;
- экспертизу инновационных проектов или даже инновационных идей;
- создание специальных инновационно-венчурных фондов финансирования перспективных инновационных проектов.

#### **Список использованных источников:**

1. Концепция Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [Электронный ресурс]. – Государственный комитет по науке и технологиям. – Режим доступа: [www.gknt.gov.by](http://www.gknt.gov.by). – Минск, 2017. – Дата доступа: 22.03.2020.
2. Глобальный индекс инноваций [Электронный ресурс]. – Гуманитарные технологии. Аналитический портал. – Режим доступа: [www.gtmarket.ru](http://www.gtmarket.ru). – Москва, 2018. – Дата доступа: 22.03.2020.
3. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь. Статистический сборник. – Нац. стат. комитет Респуб. Беларусь. – Минск: РУП ИВЦ Нац. стат. комитет Респуб. Беларусь, 2017. – 140 с.

О.В. Варахсіна, к.е.н, доцент,  
А.А. Іськович, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ВЕКТОР РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасне функціонування аграрного сектору має здійснюватися під впливом економічного механізму, спрямованого на створення науково-технологічних, управлінських та організаційних умов інноваційного розвитку галузі [1, с. 66].

Специфіка інновацій полягає в її ризиковому характері. Цей ризик може бути пов'язаний з невизначеністю при одержанні новаций, особливим характером фінансування, ризиком виробничого впровадження інновацій, а також невизначеністю попиту на інноваційну продукцію. Разом з тим інновації – це завжди нова вигода, суспільне благо. Споживачі інноваційного продукту здійснюють його оцінювання не стільки за новизною, скільки за новими вигодами, які вони отримують від його використання [2].

У різних галузях і сферах народного господарства сутність інноваційної діяльності не має принципових відмінностей, у той час як характер і напрям інноваційного процесу в них можуть значно різнитися. Інноваційний процес в аграрному секторі має свою специфіку, обумовлену особливостями агропромислового виробництва і, перш за все, його головної складової частини – сільського господарства [3].

За умов забезпечення відповідного масштабного поширення інновацій здійснюються технічне та технологічне переозброєння галузей виробництва, прогресивні міжгалузеві структурні зрушення, наслідком яких стає підвищення конкурентоспроможності галузі та національної економіки в цілому. В кінцевому результаті конкурентоспроможність національної економіки в глобальному економічному просторі стає визначальною передумовою національної економічної безпеки та визначає місце країни у світовому співтоваристві [4].

Слід зазначити, що інноваційна активність аграрних

підприємств все ж залишається на низькому рівні. Розвиток аграрної галузі неможливий без формування належної державної політики в інноваційному напрямку.

Ефективним варіантом в організації та стимулюванні інноваційної діяльності має стати активна участь державного капіталу на принципах державно-приватного партнерства, яке визначає використання державою механізмів, що стимулюють участь приватного бізнесу в розвитку інноваційних процесів, дає змогу об'єднувати ресурси, розподіляти прибутки і ризики, сприяє формуванню конкурентного середовища і одночасно – більш ефективному використанню бюджетних коштів [5, с. 90].

Найефективнішими способами активізації інноваційного розвитку в аграрному секторі економіки є формування та реалізація державної політики інноваційного розвитку агропромислового виробництва, відповідно до якої державні органи влади матимуть можливість застосовувати нові ринкові інструменти щодо підтримки та розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств, а саме: удосконалення земельних відносин (створення ринку землі); розробки та вдосконалення загальними зусиллями інноваційних програм; активізації інноваційної діяльності у сфері оподаткування; формування відповідної інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції; розв'язання проблеми розвитку сільських територій [6].

Держава повинна створювати сприятливі умови для інноваційної діяльності, що зумовлювало б розвиток усіх суб'єктів інноваційної сфери. Будь-яка країна шукає оптимальне співвідношення форм державної підтримки інновацій, яке залежить від багатьох чинників, а саме: рівня розвитку національної економіки, стану науково-технічної сфери, правової бази тощо [7].

Отже, інноваційна діяльність аграрного сектору народного господарства має забезпечити його ефективний розвиток, що в свою чергу забезпечить поліпшення якості продукції, соціального клімату на підприємстві, екологізації сільськогосподарського виробництва в цілому та беззаперечний імідж вітчизняної економіки на зовнішніх ринках.

### Список використаних джерел:

1. Дадій О.І. Фінансове забезпечення інновацій в агропромисловому комплексі України. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2011. № 1. С. 65-76.
2. Овсянюк-Бердадіна, О. Ф. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств: реалії та інструменти забезпечення. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету. Економічна думка. 2015. Том 19. № 2. С. 117-121.
3. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки / за ред. О. В. Шубравської. Київ : НАН України, Ін-т економіки та прогнозування, 2012. 496 с.
4. Кірдіна О. Г. Інноваційний ресурс підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1, т. 1. С. 95–102.
5. Левченко Н. М. Форми та методи державної підтримки інноваційного розвитку АПК. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 2. С. 87-96.
6. Дем'яненко С. І. Інноваційне зростання – основа стабільності агропромислового комплексу. *Наука та інновації*. 2005. № 1. С. 87-98.
7. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. К.: КНЕУ. 2003. 394 с.

О.А. Галич, к.е.н., професор,  
О.С. Демидкін, аспірант

*Полтавська державна аграрна академія*

## ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

Розбудова України як демократичної, правової держави вимагає від державної служби динамічного розвитку, дієвості, прозорості та гнучкості.

Необхідною умовою забезпечення системного управління країною, узгоджених та цілеспрямованих дій усіх ланок державної влади є наявність в органах управління всеосяжної, правдивої, позбавленої суб'єктивізму інформації стосовно конкретних питань. На рівні управління державою ця інформація має відображати не тільки реальний стан справ, але й тенденції, масштаби та очікувані наслідки розвитку процесів життєдіяльності держави на близьку та віддалену перспективу,

тобто питання формування інформаційно-аналітичної системи для прийняття управлінських рішень на державному рівні є особливо актуальним.

Проведення соціально-економічних реформ, перехід України на ринкові відносини, наявність державотворчих процесів, міжнародне співробітництво, стрімкий розвиток демократизації суспільства викликають зростання вимог до рівня інформаційного простору суспільства та держави. Державні служби повинні освоїти процес переходу від індустріального до інформаційного століття. У провідних державах світу, чинником економічного зростання є ступінь використання інформаційних технологій та інформаційного простору. В умовах постійного підвищення рівня інформатизації суспільства суттєвого значення набуває й інформаційно-аналітичне забезпечення органів державної влади. Це об'єктивно вимагає всебічного використання в органах державної влади та місцевого самоврядування сучасних інформаційних технологій та створення інформаційно-аналітичних систем. Яскравим прикладом створення інформаційно-аналітичних систем різного роду призначення є США та деякі країни Європейського союзу.

У 2001 році міжвідомча комісія прийняла перший етап великого проекту, який стосується створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи органів державної влади України, який виконувався в межах Національної програми інформатизації. При цьому основною підсистемою інформаційно-аналітичної системи органів влади в цілому є підсистема формування, інтеграції та використання інформаційних ресурсів.

Основні інформаційні ресурси інтегрованої інформаційно-аналітичної системи складають: база даних одержувачів всіх видів соціальної допомоги; база даних застрахованих осіб та одержувачів пенсійних виплат; база даних осіб, які перебувають на обліку в службі зайнятості населення; база даних одержувачів соціальних послуг; база даних недержавних та громадських організацій, які надають населенню соціальні послуги; Єдиний державний автоматизований реєстр осіб, які мають право на пільги; Централізований банк даних з проблем інвалідності; Централізована база даних страхових виплат

фондів соціального страхування.

У більшості випадків саме державні органи мають очолити перехід в нову інформаційну еру, що в свою чергу допоможе видозмінити відносини з громадянами, приватними компаніями, інвесторами, іншими державними установами, а також зі своїми службовцями. Це покращить та прискорить процес управління та прийняття управлінських рішень, а також збільшить рівень прозорості.

Автоматизація інформаційних систем державних служб принесе перспективу громадянам, які матимуть зручний та миттєвий доступ до державних служб 24 години на добу і 7 днів на тиждень. Послуги державних служб громадянам необхідно отримувати як вдома, так і на роботі або в будь-якому іншому місці. При цьому не повинно бути ніяких обмежень на типи пристроїв, які будуть використовуватись. Завдяки єдиній точці доступу громадяни можуть активно брати участь у місцевому суспільному житті і демократичних процесах, оскільки можуть взаємодіяти з державними службами і отримувати доступ до публічної інформації та офіційних документів.

Перспективи для державних служб. Зміна характеру взаємовідносин з громадянами вимагає надання послуг включаючи нові технології, без тривалих затримок і складних процедур. Організації, які орієнтовані на споживачів, досягають більш значних успіхів, як у здійсненні своїх функцій, так і в роботі з населенням. Такі організації здатні надати громадянам більш легкий та швидкий доступ до послуг, збільшити обсяг надаваних послуг і знизити витрати часу службовців на діяльність, не пов'язану з клієнтами.

Також це принесе перспективи для бізнесу. Взаємодія з державними органами по Internet ще більше підвищує конкурентоспроможність приватних компаній і дозволяє спростити різні офіційні процедури та зменшити кількість канцелярської тяганини. Це може бути досягнуто за рахунок подачі документів в електронному вигляді, а також завдяки можливості заплатити податки або подати статистичні звіти онлайн.

У зв'язку з різким зростанням вимог до рівня інформатизації сучасного суспільства та інформаційно-аналітичного

забезпечення системи державного управління, створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи стане безпосереднім фактором підвищення дієвості та прозорості функціонування органів державного управління, що спричинить, підвищення економічного рівня, соціально-політичної стабільності та міжнародного іміджу України.

**Список використаних джерел:**

1. Про інформацію : Закон України (від 2 жовтня 1992р.): №2657-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. №48. С. 650
2. Про Національну програму інформатизації: Закон України (від 4 лютого 1998 р.): №74\98-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. №27-28. С. 181.
3. Білик В. М., Костирко В. С. Інформаційні технології та системи: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 232 с.
4. Інтегрована інформаційно-аналітична система: проект та концепція. URL:[https://pidruchniki.com/1031062453915/informatika/integrovana\\_informatsiyn\\_o-analitichna\\_sistema\\_projekt\\_kontseptsiya](https://pidruchniki.com/1031062453915/informatika/integrovana_informatsiyn_o-analitichna_sistema_projekt_kontseptsiya)

Т.М. Литвиненко, к.е.н., доцент

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## **КРИЗА ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ТА КОРПОРАЦІЙ**

Економічна теорія в поясненні процесу циклічного розвитку ринкової економіки наголошує на тому, що в період кризи та депресії відбувається масове оновлення основного капіталу і створюється матеріальна основа для виходу з депресивного стану і кризового становища. Оновлення матеріальної бази може мати своїм наслідком успішний розвиток, якщо відбуватиметься на інноваційній основі. Тобто криза активізує оновлення виробництва. Але усвідомлення такої залежності не означає автоматичного здійснення цього в практиці господарювання. В сучасних умовах дослідження механізму виведення з кризи економіки як країни, так і окремого підприємства набуває особливої актуальності в сучасному світі в період, коли світовій економіці загрожує криза, значною мірою зумовлена пандемією коронавірусу.

Не вперше виникає потреба виявлення механізму зв'язку між



кризовими та інноваційними процесами. Ці питання вивчались, наприклад, в працях таких дослідників, як Заєць О. [1], Кривов'язюк І. В. [2] та ін. Головним об'єктом уваги було дослідження впливу інноваційної активності підприємств на виведення підприємства з кризи. Проте важливим аспектом є усвідомлення й виявлення механізму взаємодії кризи та інноваційної діяльності, а також того, як криза стимулює розвиток інноваційної діяльності, що й потребує уваги науковців.

Важливо почати з розуміння сутності кризи. Криза як феномен може бути розкрита такими поняттями як сутність, причини, етапи розвитку та розгортання, види, наслідки. За сутністю криза є різке загострення суперечностей між певними явищами чи процесами. Суперечність між обсягом виробництва підприємства та величиною платоспроможного попиту є сутністю кризи збуту. Ця криза має і зовнішні і внутрішні причини (зокрема, зміни смаків споживачів під впливом якихось соціально-культурних чинників; відсутність достовірного інформаційного забезпечення та прогнозування розвитку ринку як основи забезпечення системи розроблення управлінських рішень). Спочатку виникає зниження ефективності діяльності підприємства внаслідок скорочення збуту, що можна назвати прихованим етапом розвитку кризи. Наступним етапом стає зниження платоспроможності, а потім настає такий етап як криза розрахунків підприємства за боргами з переважною більшістю стейкхолдерів. Різновидами кризи за таким критерієм як масштаб розгортання (критеріїв існує багато), може бути локальна криза (стосується лише окремих напрямів діяльності), або системна, яка охоплює багато підрозділів підприємства. Наслідком кризи може бути, настання банкрутства.

Вихід з кризи потребує комплексу узгоджених заходів і в сфері організації виробництва, і в менеджменті, в організації кадрового забезпечення, вдосконалення системи маркетингу тощо. Але, враховуючи сучасне динамічне суспільство, якщо програма виходу з кризи не базується на інноваціях, довготривалого ефекту не досягти. Таким чином можна зробити висновок, що криза виступає чинником, активізатором, чи драйвером інноваційної діяльності підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Заєць О. Інноваційно-інвестиційний розвиток вітчизняних підприємств – шлях подолання економічної кризи. *Вісник Національного банку України*. 2009. №1. С. 60-62.
2. Кривов'язюк І. В. Криза та інноваційна діяльність промислових підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 9. С. 218-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2014\\_9\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_9_28)

О.А. Савенко, к.е.н., доцент

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## ОСНОВНІ ЕТАПИ ІННОВАЦІЙ

Проблема розвитку інноваційної діяльності в даний час дуже актуальна. Україна може і повинна реалізувати свій потенціал, знайти гідне місце на світовому ринку. Проведені дослідження і практичний досвід розвитку інноваційних процесів стосовно агропромислового виробництва дозволяє виділити їх основні етапи: створення інновацій, їх поширення та освоєння товаровиробниками.

Найбільш важливим і най тривалішим етапом інноваційного процесу є створення інновацій. На цьому етапі, в самому його початку, відбувається зародження ідеї, що практично виражається в глибокому аналізі вивченості проблеми не тільки в умовах країни, а й за кордоном і особливо в найбільш розвинених країнах.

Розробка вважається закінченою, коли повністю виконано план проведення дослідження і отримано певний результат. При цьому вона повинна обов'язково проходити виробничу перевірку. Зокрема, стосовно до нових сортів сільськогосподарських культур; цією стадією є державне сортовипробування, стосовно до нової техніки - апробація її на машино випробувальних станціях, а до нових технологій або окремим технологічним прийомам – перевірка їх у спеціальних технологічних центрах або дослідно-виробничих господарствах [1].

Поряд з виробничою перевіркою проходить стадія оформлення закінчених розробок як об'єктів інтелектуальної

власності, з видачею патентів і ліцензій, що збігається з трансформацією зазначених досягнень в конкретні інновації. При цьому наукова розробка стає інновацією, коли вона рекомендована до масового впровадження у виробництво. І в цьому випадку вона повинна пройти стадію підготовки до освоєння, від якої, найчастіше, може залежати ефективність її використання.

Відповідальність за етап створення інновації повністю несе, як правило, наукова установа і про ефективність його функціонування зазвичай судять по кількості та якості інновацій та їх освоєння у виробництві [2].

Успішний розвиток інноваційних процесів на стадії поширення інновацій значною мірою залежить від інформаційної забезпеченості галузі.

Відповідальність за це повинні взяти на себе органи управління АПК і наукові організації – творці інновацій. Вони прямо і безпосередньо зацікавлені в оперативному інформуванні товаровиробників про створених і створюваних інноваціях.

На останньому етапі освоєння інновацій успіх даного процесу значною мірою залежатиме від самих товаровиробників. У цьому плані дуже важливо мати достатньо чіткої організаційно-економічний механізм освоєння інновацій в виробництві, у якому основне місце має бути відведено договірним відносинам самих товаровиробників як з творцями інновацій, так і з інноваційними формуваннями, до яких в даний час можна віднести інформаційно-консультаційні служби. Між інформаційно-консультаційної службою і безпосередньо самими товаровиробниками існує тісний взаємозв'язок, оскільки її діяльність в основному спрямована на їх обслуговування [3]. Освоєння інновацій товаровиробниками АПК поступово створює умови для прискорення науково-технічного прогресу в галузі. На виробництві створюється певний ефект від освоєння інновацій, виражається в додатковому виході продукції з одиниці площі, скороченні витрат на одиницю продукції та отриманні додаткового доходу. В ідеалі даний сукупний додатковий дохід повинен перевищувати витрати на створення і освоєння інновацій.

### **Список використаних джерел:**

1. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник для студ. вузів / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
2. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [під. ред. Л. І. Федулової]. – К. : Основа, 2005. – 552 с
3. Федулова Л.І. Тенденції розвитку інноваційної політики та її вплив на економічне зростання / Л.І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2011. - № 2. – С. 63-81.

А.В. Лукашевич, ст. преподаватель,  
О.М. Ковалевская, экономист  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

## **ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

В рамках Концепции программы инновационного развития РБ на 2016-2020 годы предусматривается, что рост конкурентоспособности экономики перерабатывающих отраслей АПК может быть достигнут за счет внедрения новых высоких технологий, обладающих наибольшей добавленной стоимостью и низкой энерго- и материалоемкостью, и производства новейших экологически безопасных (чистых) материалов и продуктов. Используемые при этом инструменты государственного воздействия следует ориентировать на поддержку инициативы организаций, стимулируя в соответствующих направлениях их инвестиционно-инновационную активность [1].

Для агропромышленного комплекса устойчивое производство имеет огромное значение, что определяется спецификой самого сельскохозяйственного производства:

- неконтролируемые человеком условия производства, в силу чего оно является более неустойчивым по сравнению с другими отраслями народного хозяйства;
- значительная часть произведенной в сельском хозяйстве

продукции, минуя рыночные отношения, используется в новом процессе производства;

- основная масса производимой сельскохозяйственной продукции не подлежит длительному хранению и не может накапливаться в запасах;

- сроки производственных процессов для получения продукции обусловлены биологическими сроками роста растений, животных и птицы;

- уровень производства продукции существенно зависит от природных и климатических условий производства и др.

Все это, вместе взятое, требует повышенного внимания к вопросам обеспечения устойчивого развития аграрной экономики. Поэтому первостепенной задачей аграрного сектора является повышение экономической эффективности производства, обеспечение экономического роста.

Для выпуска пищевых продуктов предстоит создать высокотехнологичные производства безотходного и ресурсосберегающего типа. В целях углубления переработки молочного и мясного сырья необходимо: создать новые ресурсосберегающие технологии с использованием биохимической модификации сырья; определить, селекционировать, идентифицировать на генно-молекулярном уровне высокоактивные производственно-ценные штаммы молочнокислых бактерий, лактобацилл и бифидобактерий и разработать технологии их производства.

Экономический рост на 30% обеспечивается за счет увеличения трудозатрат, а на 70 % – повышения производительности труда, в котором 30 % занимают инновационные технологии. Этот факт подтверждает мнение о целесообразности использования инновационного фактора. Инновационный процесс в АПК имеет свою специфику, обусловленную такими особенностями аграрного производства, как:

- менее благоприятные природно-климатические условия для ведения сельского хозяйства по сравнению с важнейшими странами-экспортерами;

- дифференциация земель по плодородию зон и регионов

страны;

– несовершенство политики ценообразования, приведшей к противопоставлению интересов сельхозорганизаций, поставщиков ресурсов и переработчиков;

– отсутствие четкого и эффективного механизма передачи достижений науки сельскохозяйственных предприятий и, как следствие, существенное отставание отрасли по освоению инноваций в производстве.

Изучение показывает, что при обосновании и осуществлении перспективной аграрной политики государства одной из ее важнейших составных частей должна быть инновационная политика.

На ее основе может и должна быть сформирована стратегия инновационного развития АПК. Инновационная политика должна быть направлена на эффективное использование научно-технического потенциала, повышение роли отраслевой науки в подъеме экономики АПК, обеспечение конкурентности продукции и прогрессивных изменений в аграрной сфере. В настоящее время инновационные технологии в АПК составляют около 15% от общего объема их использования. Необходимо поднять уровень инновационного обеспечения и на этой основе объем производства инновационной агропромышленной продукции до 50%.

Аграрная наука Беларуси располагает в настоящее время достаточным научным потенциалом, способным обеспечить реализацию в аграрном комплексе активной инновационной политики. В связи с этим необходимы комплексные меры по наиболее полному использованию этого потенциала.

#### **Список использованных источников:**

1. Концепция Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы. – Минск: Амалфея, 2010. – 228 с.
2. Лещиловский, П.В. Экономика предприятий и отраслей АПК / П.В. Лещиловский, В.Г. Гасаков, Е.И. Кивейша. – Минск: БГЭУ, 2007.
3. Луговской Д.В., Оломская Е.В., Молодцова Ю.Н. Приоритет экономического содержания над правовой формой // Международный бухгалтерский учет. – № 5 – 2007, С. 31-37.

А.В. Лукашевич, ст. преподаватель,  
А.С. Гончар, студент  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ЗАМОРАЖИВАНИЯ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ**

Замораживание пищи замедляет ее разложение, превращая остаточную влагу в лед, что препятствует росту большинства видов бактерий; продукты хранятся в течение длительного времени без применения каких-либо консервантов и технологических приемов, направленных против любого роста микроорганизмов и приводящих к порче продуктов питания. Факторы, которые движут рынком замороженных продуктов питания по всему миру, - это увеличение располагаемого дохода в сочетании с изменением стиля жизни и питания, растущее число работающих женщин, рост онлайн-покупок основных продуктов питания в развитых странах, доступность холодильного оборудования для коммерческого и промышленного использования; быстрый рост крупных розничных сетей, таких как гипермаркеты и супермаркеты.

Существует два основных типа системы замораживания: механический (использует циркулирующий хладагент для снижения температуры воздуха или жидкости, передаваемой через пищу) и криогенный или флеш-замораживание (использует прямое применение жидкого азота или двуокиси углерода на пищу). Криогенное замораживание – это самая быстрая технология замораживания благодаря сверхнизкой температуре жидкого азота  $-196^{\circ}\text{C}$  ( $-320^{\circ}\text{F}$ ).

*Impingement freezing (замораживание)*. Эта технология заключается в том, чтобы направлять высокоскоростные воздушные струи на поверхность пищи для разрушения изолирующего пограничного слоя, окружающего продукт. Эта операция помогает значительно сократить время обработки, обеспечивая время замораживания, подобное тем, которое обеспечивается криогенным оборудованием [1].

*High pressure assisted freezing (замораживание под высоким*

давлением). В последние годы вызывает значительный научный интерес замораживание под высоким давлением (при давлениях от 200 до 400 МПа). Когда вода замораживается при атмосферном давлении, ее объем увеличивается, что вызывает повреждение тканей в продуктах питания. Однако теоретически замораживание под высоким давлением приводит к образованию различного льда, который имеет большую плотность, чем вода, не расширяется по объему во время образования и существует в «стекловидном» некристаллическом состоянии, что может уменьшить повреждение ткани. [3].

Ultrasonic assisted freezing (ультразвуковое облегчение процесса замораживания). В исследованиях использовали ультразвуковую волну с низкой частотой (18-20 кГц до 100 кГц) и высокой интенсивности (обычно более 1 Вт / см<sup>2</sup>). Теоретически ультразвук создает кавитационные пузырьки по всему продукту, что способствует более равномерному зарождению льда. Он также может ускорить теплопередачу в охлаждающей среде, тем самым ускоряя процесс замораживания [2].

Magnetic resonance assisted freezing (*магнитно-резонансная томография*). Для замораживания пищевых продуктов используются электромагнитные поля и механические вибрации, ограничивающие образования кристаллов льда, тем самым предотвращая разрушение текстуры пищи и сохраняя ее свежесть [3].

Electrostatic assisted freezing (*электростатическое замораживание*)

В настоящее время электростатическое замораживание изучено только в лабораторных условиях. Принцип заключается в том, что применение электрического поля к пище будет ориентировать полярные молекулы воды, таким образом контролируя сверхохлаждение и кристаллизацию льда. Эта технология пока не прошла оценку в пищевой промышленности.

Microwave assisted freezing (*микроволновое замораживание*). Предлагаемый принцип замораживания с помощью микроволновой печи заключается в использовании вращения диполя воды, вызванного микроволнами, для разрушения зарождения и образования льда при замораживании.



Radio-frequency assisted *freezing* (*замораживание с использованием радиочастот*). Принцип микроволнового и радиочастотного замораживания аналогичен предлагаемому замораживанию с помощью СВЧ-ускорителя, т. е. использование дипольного вращения воды, вызванное микроволнами, для разрушения зарождающегося и образования льда при замораживании. Он также может снижать температуру замерзания, тем самым создавая больше центров кристаллообразования [3].

Antifreeze proteins (*антифризные белки*). Антифризные белки были идентифицированы у рыб, обитающих в полярных и северных прибрежных водах; многих беспозвоночных; грибов; бактерий и растений. Функция этих белков заключается в их способности снижать точку замерзания воды, прямо связываясь с поверхностью ледяных кристаллов и нарушая их нормальную структуру; препятствовать образованию льда, изменяя рост кристаллов льда и замедляя рекристаллизацию при холодильном хранении. Однако данная технология имеет одно «но» - некоторые из этих белков генетически модифицированы.

Ice-nucleation proteins (*бактериальные белки-зародыши льда*).

Бактериальные белки-зародыши льда представляют собой семейство белков, которые позволяют грамотрицательным бактериям способствовать зарождению льда при относительно высоких температурах (выше  $-5^{\circ}\text{C}$ ), что сокращает время замерзания и помогает зарождению льда по всему продукту. Теоретически это может привести к полезным изменениям текстуры замороженных продуктов. Однако такие белки являются бактериальными по происхождению, и одна из основных проблем - безопасность таких бактерий и то, как убедиться, что несъедобные микроорганизмы полностью уничтожены до начала потребления пищи.

Выбор и дизайн холодильного оборудования зависят от многих параметров: тип продукта, размер, температуру и состояние подачи (любой предшествующий процесс, такой как приготовление пищи или маринование), внешний вид, производительность производственной линии (кг/ч), критическое время работы и ограничение рабочего пространства.

*Морозильники с псевдооживленным слоем.* Морозильники с псевдооживленным слоем используются для предотвращения слипания мелких продуктов (например, гороха и риса) и конвейерной ленты. Воздух циркулирует через конвейерную ленту с высокой скоростью, поднимает и перемешивает продукт, чтобы обеспечить его отделение. Большим преимуществом воздушных систем является их универсальность и гибкость, особенно когда требуется замораживание различных продуктов неправильной формы.

*Контактные морозильники.* Контактные морозильники чрезвычайно эффективны и часто быстрее в работе, чем воздушные системы. Они также могут быть более энергоэффективными и хорошо подходят для мягких, деликатных, жидких или полужидких продуктов.

*Пластинчатые морозильники.* Пластинчатые морозильники представляют собой морозильники, в которых хладагент проходит через полые металлические горизонтальные или вертикальные пластины, которые сжимаются с каждой стороны замороженного продукта. Плиты-морозильники лучше всего подходят для продуктов с ограниченными размерами, максимальная толщина которых составляет от 50 до 70 мм. Воздушные пространства в упаковке и загрязнения пластин могут оказать значительное влияние на время охлаждения.

*Конвейерные морозильники.* Существующие ленточные морозильники обычно используют одноразовую пластиковую пленку, которая действует как конвейерная лента, проходящая через морозильный туннель через рефрижераторные плиты. Эти плиты быстро и эффективно замораживают контактную поверхность продукта, в то время как туннельная среда охлаждается для снижения всей температуры продукта.

*Погружные/распылительные морозильники.* В погружных морозильниках используются резервуары нетоксичной соли, сахара или спиртового раствора в воде или криоген (жидкий азот). Продукт погружается, либо завернутый, либо разворачиваемый, в раствор, проходящий через резервуар. В качестве альтернативы охлаждающую среду можно распылять на продукт.

*Спрей / капельницы.* При замораживании распылением /

капелькой жидкость вводят в виде аэрозоля или капелек в холодную газообразную или жидкую среду (обычно жидкий азот), где впоследствии они затвердевают в отдельные замороженные капли. Такие морозильники могут производить новые продукты, которые было бы трудно изготовить любым другим способом [7].

Имеется ряд ключевых факторов, ведущих к улучшению и развитию существующих систем охлаждения: экономическая эффективность, гигиена, техническое обслуживание, экономия места и энергоэффективность. Теперь распространено использование сенсорных компьютерных интерфейсов, которые позволяют пользователю контролировать работу и максимизировать производительность.

#### **Список использованных источников:**

1. Anese, M., Manzocco, L., Panozzo, A., Beraldo, P., Foschia, M. & Nicoli, M. C. (2012) Effect of radiofrequency assisted freezing on meat microstructure and quality. *Food Research International*. 46:1, 50-54.

2. Jackson, T. H., Ungan, A., Critser, J. K. & Gao, D. Y. (1997) Novel microwave technology for cryopreservation of biomaterials by suppression of apparent ice formation. *Cryobiology*. 34:4, 363-372.

3. Le Bail, A., Chevaliera, D., Mussaa, D. M. & Ghoul, M. (2002) High pressure freezing and thawing of foods: a review. *International Journal of Refrigeration*. 25:5, 504-513.

М.О. Вовк, аспірант

*Полтавська державна аграрна академія*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЯК СКЛАДОВА ЗДІЙСНЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Глобалізаційні зміни в соціально-економічних відносинах визначають необхідність керівництва підприємств агропродовольчої сфери приймати управлінські рішення щодо здійснення процесу технологічної реструктуризації задля виробництва більш якісної та конкурентоспроможної продукції. Одним із пріоритетних завдань, що сформувалися перед виробником аграрної продукції є збільшення інвестицій та

формування іміджу інвестиційно привабливого підприємства. На сьогоднішній день саме зовнішні інвестиції формують можливість здійснення серйозної перебудови виробництва.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність», інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [2].

В. Ходаківський та М. Місевич зазначають, що проблема підвищення інвестиційної привабливості в сільському господарстві, яке значно відстало в технічному та технологічному розвитку від інших галузей економіки, має низку особливостей, що зумовлюють необхідність прискорення інвестиційних процесів, зокрема: незадовільний стан матеріально-технічної бази, її невідповідність рівню науково-технічного прогресу, нестабільність ринку агропродовольчої продукції, фінансові проблеми підприємств, низька рентабельність виробництва та окупність інвестицій. В аграрній сфері залучення інвестицій виступає також засобом забезпечення продовольчої безпеки, гарантом розвитку сфер агропромислової сфери та екологічного захисту довкілля. За останні роки, спостерігається майже повна зупинка інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств, що призвело до руйнівних процесів у продуктивних силах галузі, проїдання капіталу, погіршення стану земельних ресурсів, зниження ефективності сільськогосподарського виробництва, надходження на вітчизняний ринок низькоякісних імпортних продовольчих товарів, погіршення рівня якості життя сільського населення та населення країни загалом [4].

Процес формування інвестиційної привабливості підприємств агропродовольчої сфери має низку складових, що впливають на її ефективну реалізацію.

Так, І. Мезенцева та І. Мороз узагальнивши наявний досвід, виділили чотири складових інвестиційної привабливості в агропродовольчому виробництві [1]:

- ресурсну, що включає рівень забезпеченості агропромислового виробництва агрокліматичними, трудовими

та матеріально-технічними ресурсами;

- інфраструктурну, що визначається наявністю виробничої, сервісної та соціальної інфраструктури;
- регуляторну, що пов'язана із станом підприємницького середовища в економіці в цілому та галузі зокрема;
- фіскальну, сутність якої визначає рівень податкового навантаження.

За допомогою своєчасно залучених інвестицій для здійснення технологічної реструктуризації агропродовольчого підприємства можна пришвидшити цей процес на відміну від конкурентів, які не займалися пошуком інвестицій.

На думку О. Феєр залучені та використані інвестиції сприятимуть [3]:

- збільшенню обсягу виготовлення продукції;
- виготовленню власної продукції з інноваційним наповненням;
- виготовлення продукції п'ятого і шостого технологічного укладу;
- зменшення частки продукції вітчизняних підприємств, яка виготовляється з давальницької сировини;
- підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- створенню нових робочих місць і зайнятості населення.

Таким чином, управлінський процес здійснення технологічної реструктуризації підприємства агропродовольчої сфери потребує значних фінансових можливостей. Одним із шляхів вирішення цієї ситуації можуть бути вчасно залучені інвестиції, а шляхом ефективно сформованої політики управління інвестиційної діяльності може пришвидшитися процес реструктуризації виробництва та отримання конкурентних переваг в умовах глобалізаційних змін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мезенцева Н. І., Мороз І. М. Інвестиційна діяльність в агропродовольчому виробництві України: регіональні аспекти : монографія. К. : Обрії, 2011. 163 с.
2. Про інвестиційну діяльність : Закон України. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.
3. Феєр О. В. Організаційно-економічні передумови підвищення інвестиційної привабливості підприємства / *Інноваційна економіка*. 2013. № 3.

С. 110-113.

4. Ходаківський В. М., Місевич М. А. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств у контексті їх галузевої структури виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 31-37.

П.О. Пашенко, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТУВАННЯМ СИСТЕМИ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ**

У сучасних умовах, ситуація в нашій державі склалася таким чином, що незалежність і процвітання країни безпосередньо залежить від впровадження інноваційних технологій в розвиток енергетики. Результативністю діючої політики в енергетичному секторі є неможливість подовження терміну експлуатації деяких атомних електростанцій, великий рівень шкідливих викидів в атмосферу, збільшення втрат енергії при транспортуванні, недостатньо стимулювання інвестиційної діяльності розвитку малої енергетики тощо.

Забезпечення ТЕС України вугіллям антрацитової групи та вугіллям групи Г (газові) обходиться все дорожче та є нерентабельним. Тому на сьогодні гострим питанням енергетики є модернізація та реконструкція теплових станцій й стимулювання інвестиційної діяльності впровадження енергоощадних заходів на найближчий період.

Досвід Німеччини засвідчує, що часткове виведення експлуатації блоку вугільної електростанції є можливим. Так, енергетичний концерн EnBW у 2019 році вперше виробив більше енергії з поновлюваних джерел, ніж вугільні та атомні електростанції. За даними Інституту сонячно-енергетичних систем Товариства імені Фраунгофера виробництво власної енергії в Німеччині розподіляється таким чином [1]: 43,4 % – вугілля і АЕС; 9,3% – електроенергія з газу; 0,4 % – з інших джерел, в тому числі з нафти; 47,3 % – зелена енергія. Наведемо виробництво енергії в Україні: 51% – АЕС; 43% – ТЕС; 4% –

ГЕС; 2% – інші, зелена енергетика.

Сучасна Концепція Мінекоенерго спрямована на пошуки формування ефективної моделі управління енергетикою, а саме приведенням частки електроенергії, виробленої з альтернативних джерел, до 70%. Під час презентації Концепції «зеленого» енергетичного переходу до 2050 року було заявлено, що для її реалізації розроблено всі сценарії, графіки та оцінка щодо впровадження інноваційної моделі енергетичної системи.

Надзвичайно важливо визначити слабкі та сильні сторони традиційної (брудної) до нетрадиційної (чистої) енергетики (табл. 1).

Таблиця 1

### Слабкі сторони енергетики України

Традиційна	Нетрадиційна
висока частка зношеності основних фондів;	низька привабливість для інвестицій;
використання застарілих технологій при виробництві і транспорті електроенергії;	мала освоєність, яка не пройшла тривалу перевірку в різноманітних умовах експлуатації;
загроза втрати технологічного суверенітету;	відсутність досвіду проектування і експлуатації енергооб'єктів на основі інноваційних технологій;
відсутність дієвих стимулів для основних споживачів ПЕР щодо впровадження енергоощадних технологій;	утилізування технологій після закінчення терміну експлуатації;
нестача коштів для усунення високого ступеня зносу виробничих фондів;	низька мотивація для зниження витрат на транспорт електроенергії;
високі рівні тарифів на виробництво і транспорт електроенергії, особливо для енергоємних споживачів;	робочі місця: усі проєктні та будівничі роботи проводять українські узькі спеціалісти, із застосуванням низки іноземного обладнання та матеріалів;
нерентабельність розподільних мереж в районах з низькою щільністю споживання;	станції ВДЕ розташовані переважно віддалених селах й районах;
потреба в модернізації устаткування і електрогенеруючих підприємств;	недостатність державного фінансування на реалізацію заходів, передбачених діючими програмами, низький рівень контролю за їх виконанням;

Насамперед, для створення всіляких енергоефективних проєктів винаходження систем накопичення і зберігання сонячної й вітрової електроенергії, виникає потреба в розв'язанні таких нагальних проблеми, як: повна відмова від

вугільної генерації, скорочення частки електрогенерації з АЕС до 20-25%, повна інтеграція ОЕС України до загальноєвропейської системи ENTSO-E, діджиталізація української енергомережі, перехід до кругової економіки та зменшення відходів, їх раціонального використання, розглядається можливість впровадження ядерних реакторів малої потужності, як безвуглецевої технології [2]. Заощадженні кошти від усунення наслідків безнастанних техногенних катастроф і аварій можна направити на підтримку українських виробників чистої енергетики. Не зважаючи на великі можливості всієї України зі своїми вітряними степами й сприятливою сонячною погодою, до теперішнього часу, впровадження відновлюваної енергетики було незначним.

Невеликі електростанції з енергетичними установками одиничною потужністю до 25 МВт, доцільно використовувати для повного або часткового покриття електричних навантажень окремих бюджетних установ й організацій соціальної сфери.

Інноваційний спосіб використовувати поновлювану енергію і отримувати від неї чисту вигоду відкривають світ можливостей бюджетним і державним установам, які згідно із законом не можуть брати участь у комерційній діяльності, тобто продавати електроенергію, як це передбачає «зелений» тариф. Управління проектами з енергоефективності, впровадження системи самозабезпечення електроенергією, є важливим складником щодо зниження собівартості освітніх послуг й, як наслідок, доступністю якісної освіти для всіх верст населення.

Послідовна реалізація інноваційної моделі енергетичної системи в секторі питання розвитку, регулювання, фінансування та інвестицій в відновлювані джерела, дозволять підтримати і наростити рівень конкурентоспроможності не тільки окремих бюджетних організацій, а й країни в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Електровести. URL: <https://elektrovesti.net/>
2. Концепція «зеленого» енергетичного переходу до 2050 р. URL: [https://menr.gov.ua/files/images/news\\_2020/21012020/Vision\\_presentation\\_website.pdf](https://menr.gov.ua/files/images/news_2020/21012020/Vision_presentation_website.pdf).
3. Метод использования энергии горящих терриконов. URL: <http://www.necin.kiev.ua/rus/publications/terikon.htm>.



### **СЕКЦІЯ 3**

## **КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Л.А. Шавга, д.э.н., профессор, ректор  
*Кооперативно-торговий университет Молдовы,*  
Г.А. Шавга, к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
*Молдавская Экономическая Академия*

### **СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Современное развитие теории и практики управления доказывают важность полного вовлечения персонала в деятельность организации, всеобъемлющего раскрытия и использования его потенциала. Однако, человеческий потенциал может выразить себя в высоких результатах и эффективности только при создании внутренних для компании условий, адекватных её потенциалу и ожиданиям персонала. Таким образом мотивация персонала приобретает всё большую важность в успешной деятельности любой организации.

Следует отметить что классические теории мотивации: концептуальные (иерархия человеческих потребностей А. Маслоу, бифакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория ERG к. Адельфера и др.) и процессуальные (теория постановки целей Э. Локка и Г. Лэтэма, теория справедливости С. Адамса, теория ожиданий В. Врума и др.) актуальны и на сегодняшний день, но получили своё развитие согласно эволюции современных организаций и их персонала.

Одним из таких направлений развития теорий мотивации, основанной на удовлетворении высших потребностей персонала, можно отметить модель характеристик рабочего места разработанную в Р. Хэкманом и Г. Олдемом.

Согласно авторам [1, стр. 90] модель состоит из трёх элементов: характеристик рабочего места, критических

психологических состояний и личных и организационных результатов.

Предложенная модель предполагает, что на сотрудника влияют пять характеристик работы: *разнообразие навыков* - то, насколько разнообразными являются его навыки необходимые для выполнения должностных обязанностей; *идентификация задачи* - то, насколько он может идентифицировать себя с конечными результатами своей работы; *значимость задачи* - субъективная оценка важности своей работы для заинтересованных лиц; *автономность* - степень свободы в принятии решений относительно выполнения работы); *обратная связь* - возможность сотрудника самостоятельно оценить эффективность своей деятельности. Данные характеристики определяют психологические состояния (1-3), представленные в рисунке 1, которые, в свою очередь, формируют личные и организационные результаты.

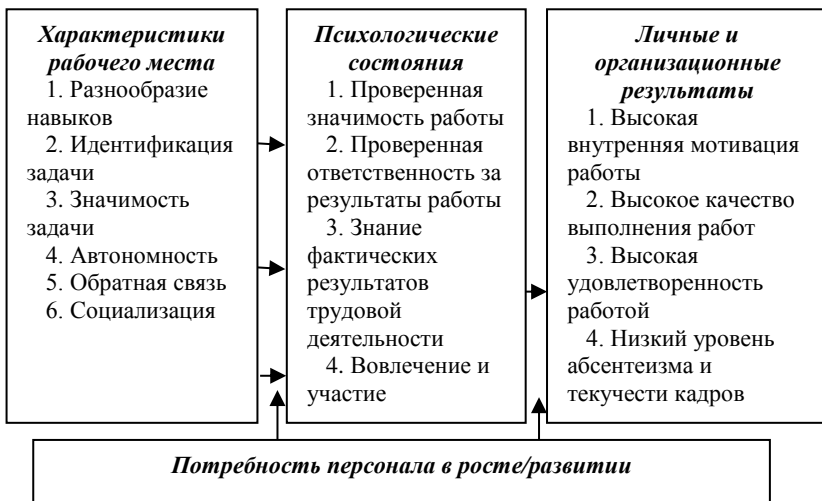


Рис. 1. Развитая модель характеристик рабочего места

Однако, развитие высших потребностей персонала современных организаций, обусловленное социальным развитием современной личности, а также изменением содержания труда выдвигает, по нашему мнению, новую характеристику рабочего места - *социализацию*, степень

вовлечения работника в командную работу и его внутренние и внешние социальные контакты. Таким образом модель характеристик рабочего места Р. Хэкмана и Г. Олдема можно дополнить новой характеристикой рабочего места – социализацией и новым психологическим состоянием – вовлечением и участием, так как представлено в рис. 1.

Современные изыскания в области изучения мотивации персонала [2, стр. 567-569] основываются, скорее, на развитии теорий мотивационного процесса таких как теория усиления мотивации Б. Скиннера, гедоническая теории мотивации П. Юнга, теория социального обучения А. Бандуры и других.

Однако, большинство исследований стараются раскрыть связь между мотивацией, эффективностью и участием персонала [3, стр. 567-569]. Эту связь можно выразить уравнением  $P(Y) = M \times C$ , где  $P(Y)$  является производительностью (и участием),  $M$  – мотивация и  $C$  – способности работника. Обращаем внимание, что навыки и технологии способствуют развитию способностей сотрудников. Участие, по сути, является продолжением мотивации и отражается в готовности сотрудника выйти за рамки служебного долга.

Обеспечение участия сотрудников особенно важно в нынешнюю эпоху потому что финансовые ресурсы организаций ограничены, а удовлетворение трудом работников нужно поддерживать и повышать. Интервьюирование 40 менеджеров и 357 исполнительных работников 55 молдавских экономических предприятий указывает на удовлетворенность работой выше среднего [4, стр. 10]. Основными факторами, определяющими мотивацию персонала молдавских предприятий, являются оплата труда, отмеченная 72 % респондентов, условия труда – 14 %, социальный пакет – 9 %, возможность продвижения – 3 % и содержание задач – 2 %. Следует отметить что важность заработной платы как формы вознаграждения воспринимается персоналом выше (1 место в ранжировании с 4,06 балами по шкале Лайкерта) чем важность персонального и профессионального развития (4 место с 3,26 балами). Данная оценка может косвенно характеризовать состояние экономики Республики Молдова.

Важность мотивации и участия персонала в успешной деятельности компаний доказана исследованиями и на международном уровне. Так, можно привести исследования центра Gallup проведенные в 230 организациях, действующих в 49 отраслях в 73 странах, с более чем 82 000 подразделений и с участием 1 882 131 респондентов. В результате опроса было выявлено 12 характеристик определяющих уровень участия персонала: удовлетворение трудом; ожидания; обеспечение материалами и оборудованием; возможность делать то, что сотрудник делает лучше всего; признание за хорошую работу; забота о сотрудниках; поощрение развития; количество мнений (участие в принятии решений); тождественность с миссией/целями организации; приверженность качеству; климат дружелюбности; прогресс сотрудников; учёба и рост. Проведённые исследования выявили следующие отличия. В организациях с высоким уровнем участия работников (верхний квартиль выборки) и низким участием (нижний квартиль) привело к медианным процентным различиям [5, стр. 29]: 10 % в рейтингах клиентов, 21 % в рентабельности, 20% в объеме продаж, 17 % в производственных показателях, 24% в обороте (организации с высоким оборотом), 59 % в обороте (организации с низким оборотом), 70 % в случаях безопасности труда, 41 % в случаях абсентеизма, 58 % в случаях безопасности клиентов и 40 % в качестве (дефектах).

Таким образом, необходимость дальнейшего изучения и развития мотивации и участия персонала для обеспечения успешной деятельности организаций и внутренней удовлетворённости работников очевидна.

**Список использованных источников:**

1. Richard J. Hackman, Greg R. Oldham. Work redesign. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
2. Richard L. Daft. Management, 12<sup>th</sup> Edition. 2016.
3. Andrew J. DuBrin. Essentials of Management. 9<sup>th</sup> Edition. 2012.
4. Ilciuc C. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău. 2018.
5. Gallup Q<sup>12</sup>® Meta-Analysis Report 2016. <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx#>

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., доцент,  
Д.В. Дячков, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія,*  
О.В. Ковтунов, к.е.н., доцент  
*Білоруський державний аграрний технічний університет*

## **СУЧАСНІ АСПЕКТИ САМОКОНТРОЛЮ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ**

Спираючись на рефлексивне мислення, люди аналізують вихідні положення, базові уявлення і факти, встановлюючи зв'язки між, здавалося б, розрізненими даними. Наука розумової діяльності, говорить про те, що цей тип «повільного мислення» протилежний «швидкому мисленню», необхідному при управлінні автомобілем або в рішенні математичної задачі. Іншими словами, рефлексивне мислення (повільне і ґрунтовне) і реактивне мислення (швидке і інстинктивне) задіюються поперемінно, як при використанні перемикача. Коли одна клавіша «включена», інша «вимкнена».

Топ-менеджери перевантажені інформацією і найчастіше задіюють швидке мислення. Лише деяким СЕО вдається протистояти цьому. Час – це необхідна умова повільного мислення. Для формування звички, час для роздумів повинен відводитися регулярно і відзначатися в календарі керівника компанії. Найефективнішим способом формування рефлексивного мислення залишається Сократичний метод ведення діалогу. Для того щоб стимулювати розвиток такого мислення, керівникам слід частіше вступати в діалог з партнером, з яким вони повністю довіряють. Компетентний співрозмовник здатний поділитися з СЕО своїми роздумами з гострих проблем. Роль партнера по дискусії полягає в тому, щоб полегшити процес пошуку ідей, зробити роздуми більш продуктивними, а також виробити звичку і навички для роздумів. У діалогах Платона основна роль Сократа зводиться до постановки питань, які змушують учнів структурувати і ясно формулювати свої думки. Цей метод може стати ще більш затребуваним сьогодні. Навіть самі інтуїтивні форми мислення часто вимагають стимулу і натхнення. Для лідерів може стати

корисним інструментом перелік різноспрямованих питань. Їх можна допрацьовувати, робити співзвучними способом мислення конкретного керівника, але при всій їх різноманітності в цьому списку повинні бути питання, які мають відношення до особистого бачення, стратегії, організації та лідерства [1, 2].

Керівники зобов'язані гарантувати можливість для спокійного роздуми і виключити інформаційну перевантаженість. Однак, інформаційна перевантаженість залишається питанням культури спілкування, проблемою колективної залежності. Часом комунікація формується під впливом прихованих культурних норм, що панують над людьми. При цьому керівник має вирішувати метазадачі.

Оволодівши мистецтвом роздумів, керівник зможе ефективніше використовувати свій час, в повному обсязі докладати свої знання до вирішення все більш складних завдань, з якими доводиться стикатися. Надихаючи позитивною енергією інших, він зможе захистити співробітників від перевантаженості інформацією і постійної напруги.

#### Список використаних джерел:

1. Емішянц О.Б. Психологічні особливості самоконтролю особистості. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2012. Вип. 15.С. 127-134.
2. Бутинець Т. А. Система самоконтролю. Міжнародний збірник наукових праць. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2010. Випуск 1(16). С. 21-30.

Л.І. Михайлова, д.е.н., професор,  
К.В. Дейниченко, Є.В. Карпач, здобувачі вищої освіти  
*Сумський національний аграрний університет*

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Стрімкі глобалізаційні трансформації змушують бізнес-структури різних організаційно-правових форм господарювання та галузевої спрямованості підпорядковувати усі складові системи управління організаціями відповідно до викликів зовнішнього середовища. Основою вдалого добору персоналу, що має складати кадровий потенціал організацій, є наявність

об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади з тим, аби обґрунтовано зробити їх поєднання та відповідність. Добір персоналу організацій має проводитися з використанням науково обґрунтованих методів та підходів, що є визначальними для ефективного кадрового менеджменту [1].

По-перше, виходячи з конкретних особливостей підприємства і його підрозділів, здійснюється добір таких працівників, які зможуть вирішувати майбутні завдання. Частіше цей добір ведеться з використанням якісних методів, оскільки рішення приймається керівником або фахівцем з кадрів (як правило, базуючись на їх особистісних оцінках обсягу робіт по конкретній професії, часто в умовах відсутності повної інформації про ділові якості і професійну компетентність претендента на посаду). Недолік даного підходу полягає в обмеженні всебічного розвитку особистості здібного працівника, що має пристосовуватися під робоче місце (посаду).

По-друге, добір персоналу на вакантні посади здійснюється, виходячи з їх професійної підготовки, досвіду роботи й особистих якостей. Склад функціональних обов'язків і трудомісткості роботи визначається на основі організаційних документів або досвіду керівника. Недоліком цього способу є можливість заняття вакантних робочих місць по мірі заповнення штатного розкладу підприємства менш кваліфікованими кадрами через те, що вони влаштувалися на роботу раніше. Коли з'являється висококваліфікований працівник, то вакантне місце може бути уже зайнятим не ним, а особою, що має нижчу кваліфікацію, досвід роботи або творчі здібності.

По-третє, добір персоналу може здійснюватися шляхом поєднання першого і другого способів, коли для висококваліфікованих працівників підбираються робочі місця із делегуванням їм відповідних функцій, а для інших посад підбір кадрів здійснюється, виходячи з нормативних вимог робочих місць. Цей спосіб є більш гнучким, оскільки дозволяє врахувати конкретні особливості роботи підприємства, кваліфікацію кадрів і створювати умови для їх всебічного розвитку.

В сучасних умовах значна роль у формуванні необхідного кадрового забезпечення організацій, що працюють в сфері міжнародного співробітництва, та в системі управління

людським капіталом, належить кадровій політиці підприємства. Кадрова політика організації може виступати певним дієвим інструментом в системі управління персоналом, складові якої мають переглядатися, змінюватися, доповнюватися. Характеризуючи її сутність, зазначимо, що вона в цілому визначає цілі і стратегію управління людськими ресурсами в суспільстві, або систему взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем (ринком праці) та своїм персоналом щодо формування та використання робочої сили [2].

Глобальні трансформації в сфері управління персоналом організацій стосуються різних питань управління людськими ресурсами. Враховуючи те, що відкритість національних економік пришвидшує включення усіх організацій до глобальних механізмів управління соціально-економічними системами, спробуємо виділити найчутливіші аспекти системи управління персоналом. Серед них більш детально ми зупинимося на політиці прийняття на роботу. Вона може здійснюватися за трьома напрямками:

а) заповнення усіх вакантних посад громадянами материнської компанії – є доцільною на початкових етапах інтернаціоналізації бізнесу або ж тоді, коли вперше виходить компанія на закордонний ринок. Можливі проблеми та загрози (адаптація до іншої культури, методів та стилів управління; нерівність у заробітній платі). Для організацій в Україні є неприйнятною та недоцільною, оскільки в країні поки що недостатньо висококваліфікованої робочої сили;

б) призначення на посади громадян країни, в якій функціонує філія фірми. Так можна уникнути проблем першого напрямку, втім, можуть з'явитися непорозуміння між загальним керівництвом офісу та місцевим менеджерським персоналом. Кращі практики управління в Україні доводять прийнятність такого підходу, зокрема на посади, що передбачають функції взаємодії окремих підрозділів з державними інституціями;

в) призначення кращих співробітників, не зважаючи на національність, на ключові посади. Це дозволяє компанії швидко розвиватися, уникати периферійних особливостей управління, що з'являються за умови використання місцевого персоналу. Такий підхід, зокрема, застосовується в ТОВ «Преміум Стар»,



(м. Суми), персонал якого є багатонаціональним: адміністрування загальним керівництвом організації здійснюється представниками України, а до операційного управління (технологія виробництва, організація постачання та збуту продукції) залучені кращі менеджери материнської компанії (представники Італії та Румунії). Такий підхід останнім часом є поширеним та виправданим в умовах глобальних трансформацій на ринку праці.

У процесі розвитку національного менеджменту за умов ринкових трансформацій та глобалізації економіки питання факторів ефективного функціонування організацій на ринках знову підвищить значення управління персоналом підприємств як управлінської стратегії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Михайлова Л.І. Кадрове забезпечення агропромислового виробництва: науково-методологічні засади. Економіка АПК. – К.: 2015. -№ 2. – С.50-54. .
2. Михайлов А.М., Климчук А.О.. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ТОВ «ВТД Університетська книга». 2018. №1. С. 218-234. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605>

А.Д. Чикуркова, д.е.н., професор,  
Ю.М. Грей, здобувач вищої освіти

*Подільський державний аграрно-технічний університет*

## **ФОРМУВАННЯ МАТРИЦІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Побудова науково-практичних підходів до управління розвитком починається з формування головних цілей розвитку підприємства, які мають бути обґрунтованими й несуперечливими. У практиці господарюючих суб'єктів бачення майбутнього стану визначається з урахуванням динаміки кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції, тенденцій розвитку аграрної галузі, можливості зміни діючої моделі конкурентного профілю. Однак керівництво і найманий персонал можуть по-різному оцінювати ситуацію. І саме для того, щоб уникнути можливих проблем, має бути досягнуто

загальне розуміння головної мети як керівництвом, так і персоналом сільськогосподарського підприємства.

Мотивування трудової активності персоналу та стратегічної активності підприємства нерозривно пов'язані між собою та здійснюють значний вплив на активність та результативність діяльності підприємства в цілому. Нами обґрунтовано матрицю мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства (Рис. 1) [1]. Дана матриця дає нам можливість як результат виділити основні показники діяльності підприємств, задля оцінки ефективності мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства.

Існуючі у підприємствах комплексні програми мотивації персоналу не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих працівників та не пов'язують їх зі стратегіями розвитку підприємства. Практика свідчить, що головною передумовою успіху є узгодженість стратегії розвитку всередині підприємства. Вона має бути підкріплена бізнес-планом розвитку та сформульована у вигляді місії, цілей та принципів підприємства [2].

Оскільки всі діючі механізми, у тому числі і мотиваційний механізм управління розвитком підприємства, розробляються і впроваджуються в руслі загальної стратегії підприємства, важливо наголосити на тому, що сама стратегія реалізується на конкретних робочих місцях. Необхідний баланс між інтересами підприємства в цілому та персоналу. Механізм мотивації повинен коректуватися і бути доведеним до персоналу. Від цього залежить, стане пропонований механізм мотивуючим чи демотивуючим фактором. Визначивши, який тип працівників переважає на підприємстві, можна розробити рекомендації зі створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача [3].

Аналогічно оцінюється, наскільки існуючі умови є демотивуючими. Якщо розроблений на підприємстві мотиваційний механізм управління розвитком входить у суперечність з поведінковими характеристиками персоналу, треба або коректувати механізм, або змінювати персонал, що в умовах сільськогосподарських підприємств Хмельницької

області є досить проблематичним [3].

	<b>Мотивування розвитку персоналу</b>	<b>Мотивування розвитку підприємства</b>
<b>Стратегічна активність</b>	Цілі: збереження та розвиток компетенцій; підвищення якості кадрового потенціалу; стимулювання конкретних дій;	Цілі: лідерство у боротьбі з конкурентами; розширення діяльності; динамічний розвиток;
	Задачі: мотивування ініціативності; винагорода «по заслугах» (публічна); - відбір ініціативної групи;	Задачі: формування ресурсів оптимізації діяльності; виявлення і посилення конкурентних переваг; зменшення впливу слабких сторін;
	Функції: планування професійного розвитку; організація адаптації пристосування; контроль якості діяльності;	Функції: прогноз можливих ризиків; прогноз змін екзогенного середовища; контроль якості змін;
	Результати: прийняття влучних та вчасних рішень; підвищення ініціативності; підвищення зацікавленості.	Результати: стійка конкурентна позиція; зростаючий сегмент ринку; прихильність споживачів;
	Цілі:	Цілі:
	підвищення очікуваних результатів; підвищення рівня майстерності та швидкості досягнення результатів; динамічний розвиток;	максимізація ринкової вартості п-ва; стійкі темпи зростання економічного потенціалу підприємства; зростання обсягу виробництва і реалізації
	Задачі: зміцнення репутації підприємства; формування позитивного іміджу; формування політики соціальної відповідальності;	Задачі: мінімізація витрат; максимізація прибутку; забезпечення рентабельної діяльності;
Функції: планування очікуваних результатів; організація виконання завдань; контроль відповідності результатів;	Функції: ідентифікація, оцінка і управління фінансовими ризиками; прогнозування доходів;	
Результати: підвищення продуктивності праці; збільшення прибутку на 1 працівника; - конкурентоспроможний персонал.	Результати: висока прибутковість; динамічне зростання показників результативності та ефективності діяльності	

Рис. 1. Матриця мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства [складено автором на основі 1]

Мотиваційний механізм управління розвитком сільськогосподарського підприємства, має виступати результатом поєднання мотивуючих (визнання; ріст; досягнення; відповідальність і повноваження) і підтримуючих (гроші; умови; інструменти для роботи; безпека; надійність)

факторів. Якщо обидві групи факторів відсутні – робота стає нестерпною. Якщо присутні тільки підтримуючі фактори – незадоволеність від роботи мінімальна. Якщо обидві групи факторів присутні – робота приносить максимальне задоволення. Перш ніж вибудувати мотиваційний механізм управління розвитком підприємства, потрібно усунути демотивуючі фактори, які, можливо, мають місце на підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Петрова І.Л., Шпильова Т.І., Сисоліна Н.П. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: Монографія. К.: Дорадо, 2010. 320 с.
2. Белко І.А. Обґрунтування стратегії розвитку сучасного аграрного підприємства. Збірник наукових праць подільського державного аграрно-технічного університету. 2015. Т. 1. № 23. С. 354-365.
3. Чикуркова А.Д. Проблеми формування і використання робочої сили в аграрному секторі Кам'янець-Подільський: Абетка, 2003. 260 с.

В.Л. Вороніна, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Аналіз структури й функцій підрозділів, які впливають на процес формування й реалізації кадрового потенціалу підприємств, виявив їх роз'єднаність. Часто вони виконують одні й ті ж самі завдання, але, при цьому, використовують різні інструменти. Це подовжує процедуру прийняття й реалізації рішень щодо кадрових перетворень, збільшує кількість помилок та приводить до неузгодженості деяких результатів. Тому, вважаємо, що єдина функціональна підпорядкованість кадрових служб має здійснювати координацію всіх підрозділів, задіяних в процесі формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Вважаємо, що кадрова політика повинна будуватися на стратегічних планах підприємства – цілі кадрової політики мають походити від цілей підприємства.

Проведений нами аналіз стану управління персоналом підприємств надав можливість визначити основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом (рис. 1).



Рис. 1. Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом

Покращення кадрової політики підприємства не може ефективно здійснюватися без попереднього удосконалення загальної системи управління [1], тому пропонуємо наступну послідовність реалізації певних заходів:

1. Оптимізація загальної системи управління.
2. Удосконалення роботи у сфері управління персоналом.
3. Поліпшення організації й оплати праці співробітників, їх мотивації.

Вважаємо, що оцінка внутрішнього руху кадрів є важливою складовою управління персоналом.

Управління внутрішнім рухом персоналу, це дієвий інструмент утримання на підприємстві кращих та талановитих працівників; забезпечення зростання продуктивності праці, розвиток різних функцій підприємства [2, 3].

Пропонуємо застосовувати показники, які базуються на власному баченні та розумінні оцінки кадрової політики досліджуваних підприємств:

– коефіцієнт звільнених за власним бажанням (співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період);

– коефіцієнт звільнених з ініціативи підприємства (співвідношення чисельності звільнених з ініціативи підприємства за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період);

– коефіцієнт оновлення колективу (співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період);

– коефіцієнт проходження випробувального терміну (співвідношення чисельності працівників, що пройшли випробувальний термін за певний період до чисельності прийнятих на випробувальний період за відповідний період);

– коефіцієнт адаптації персоналу (співвідношення чисельності персоналу працюючого до 2 років за певний період до загальної чисельності залученого персоналу на постійній основі за відповідний період);

– коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць

(співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період);

– коефіцієнт замін персоналу в посадах (співвідношення чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період).

Використання запропонованих коефіцієнтів надасть можливість спостерігати ефект та динаміку процесів руху персоналу з метою прийняття відповідних управлінських рішень щодо кадрової політики підприємства; порівнювати їх з локальними та загальними даними по ринку, відслідковувати тенденції; знаходити свою траєкторію руху та розвитку; бути інструментом планування роботи з персоналом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.
2. Михайленко Н.О. Особливості управління розвитком трудового потенціалу підприємства на основі багатовимірного оцінювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №18. С. 90-94.
3. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

В.М. Жмайлов, к.е.н., професор,  
С.А. Луцик, здобувач вищої освіти  
*Сумський національний аграрний університет*

## **«ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ» ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Однією із складових ресурсів сфери охорони здоров'я будь-якої країни є медичні кадри. Саме вони забезпечують ефективність діяльності медичної галузі в цілому, а її трудовий потенціал залишається пріоритетом у функціонуванні охорони здоров'я як системи. Серед основних проблем кадрового забезпечення галузі на сьогодні можна виокремити: скорочення чисельності медичних працівників (у зв'язку із реформуванням

галузі охорони здоров'я (на підставі Законів України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» [3] та «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [4]), неукомплектованість посад лікарів та середнього медичного персоналу, старіння кадрового потенціалу, регіональну диспропорцію кадрового забезпечення. Це потребує побудови правильної кадрової політики в галузі, де повинні бути враховані національні потреби, оптимальні методи управління персоналом та позитивний світовий досвід.

Відомо, що систему охорони здоров'я України характеризує показник забезпеченості лікарями на 10 тис. населення (без урахування керівників закладів та їх заступників, стоматологів, статистиків, методистів). Його рівень у 2018 р. за даними державної служби статистики у середньому по Україні склав 24,9 (Сумська область 40,4) [1]. При цьому, в лікувальних закладах МОЗу спостерігається також недостатня укомплектованість штатними посадами лікарів (Сумська область 68%) [1].

В системі охорони здоров'я України на зараз відсутні обґрунтовані розрахунки потреби в медичних кадрах. Це потребує здатність країни виконувати свої цілі в галузі охорони здоров'я, які, передусім, залежать від знань, умінь, навичок, мотивації та розподілу людей і несуть відповідальність за організацію і якість надання медичних послуг.

Від рівня компетентності кадрів, їх організованої роботи, задоволеності своєю працею, оплати праці, соціального добробуту й атмосфери на робочому місці напряму залежить здоров'я пацієнтів.

Зваживши на викладене, стає зрозумілим, що, перш за все, це залежить від управлінців, удосконалення кадрової політики (у рамках Концепції реформування галузі охорони здоров'я України), цінності «людського капіталу», міжнародного підходу у сфері трудових ресурсів, завдань кадрової політики у сфері охорони здоров'я, а також бачення виходу із кадрової кризи, проблеми управлінських кадрів, індикаторів та стандартів кадрового забезпечення.



Що ж таке «людський капітал», цінність якого визнається у всьому світі? У широкому розумінні, це «...інтенсивний продуктивний фактор розвитку економіки, суспільства і сім'ї, що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуальної і управлінської праці, середовище проживання і трудової діяльності та забезпечують ефективно і раціональне функціонування людського капіталу як продуктивного чинника розвитку» [5].

Поняття «людський капітал» означає усвідомлення провідної ролі людини в соціально-економічній системі суспільства. Тобто, людина є найголовнішим фактором розвитку суспільства. Міжнародний досвід управління «людським капіталом» свідчить, що серед організаційних змін, (метою яких є підвищення ефективності системи охорони здоров'я), найбільшого успіху досягають дії, які проводяться в сфері управління людським капіталом.

А отже, інвестиції в «людський капітал» як джерело економічного зростання, є не менш важливими, ніж капіталовкладення в матеріально-речові фактори виробництва та землю.

У посланні ВООЗ до Комісії високого рівня з питань зайнятості у сфері охорони здоров'я й економічного зростання ООН (2016) відзначалося, що країни занадто довго розглядали працівників охорони здоров'я як чергову статтю витрат, а не як мету інвестицій, які можуть мати потрійну віддачу щодо підвищення рівня здоров'я населення, економічного зростання та глобальної безпеки у сфері охорони здоров'я [2]. Як показує практика, Україна, на жаль, також відноситься до цих країн.

Варто відмітити, що серед показників ефективності сфери охорони здоров'я, як найголовніші, вивчаються задоволеність пацієнта і медичного працівника. Це свідчить, що в центрі роботи системи має бути людина, її інтереси що, в свою чергу, вимагає спільних зусиль по удосконаленню менеджменту та процесу мотивації до праці медичних працівників, які мають здібності до професії; успішно вирішують завдання згідно зі своїми службовими обов'язками; задоволені працею та соціальним статусом; досягають бажаних для суспільства результатів шляхом якісного виконання своїх функціональних

обов'язків; використовують сучасні технології; засвоюють норми, еталони професії (нормативні критерії, протоколи) та використовують їх у щоденній професійній діяльності; виконуючи професійні обов'язки; розвивають індивідуальність, досягають необхідного рівня особистісних якостей, професійних знань і вмінь.

Отже, прагнучи здобути професійний досвід, працівники медичної сфери мають бути соціально активними, відкритими до фахового навчання та здатними адаптуватися до змін; відданими професії, готовими до якісної та кількісної оцінки власної праці шляхом її мотивації.

Таким чином, вирішення проблеми «людського капіталу» – проблеми кадрового забезпечення сфери та управлінських кадрів у галузі охорони здоров'я й ефективності діяльності медичної сфери в цілому, передбачається можливим шляхом використання такого підходу, як складова процесу постійного вдосконалення. Це дозволить визначитися з принципами і цінностями політики трудового потенціалу, чітко окреслити цілі, які стоять перед кадровим забезпеченням медичної галузі, створити професійну модель сучасного медичного фахівця та його професійний образ, а також сприятиме забезпеченню якісного функціонування всієї системи трудових ресурсів та ефективної діяльності закладів охорони здоров'я як сьогодні, так і на перспективу. Важлива роль у вирішенні цих питань, на нашу думку, має бути приділена розробленню і прийняттю Концепції кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні, стратегічних планів із визначеними коротко- та довгостроковими цілями моніторингу. Тобто, цей процес має бути адаптований до головних змін у сфері охорони здоров'я та узгоджений із більш широкими стратегіями соціально-економічного розвитку країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Україна в цифрах у 2018 році : *статистичний збірник* / За ред. О. Г. Осауленка. К. 2019. 239 с.
2. Устінов О.В. Нова система охорони здоров'я: лідерство, управління, фінанси <https://www.umj.com.ua/article/116739/nova-sistema-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-finansi>
3. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 року №2168 URL: <http://>

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-viii>

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 06.04.2017 року №2002-VIII. URL: [http:// rada.gov.ua /ohoronaz-reformuvannya/id-2519/](http://rada.gov.ua/ohoronaz-reformuvannya/id-2519/)

5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. К.: Академ видав, 2013. 608 с.

В.М. Жмайлов, к.е.н., професор,  
А.С. Чирва, здобувач вищої освіти  
*Сумський національний аграрний університет*

## **РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Зміни, які на сьогодні відбуваються у суспільстві, вимушують керівників підприємств (організацій, закладів, бюджетних установ) різних форм власності та господарювання, де основною функціональною одиницею є члени колективу та результати їх трудової діяльності, підвищувати вимоги до покращення в них психологічного клімату.

Психологічний клімат – це результат взаємодії людей в процесі їх сумісної діяльності, направленої на виконання поставленої мети і завдань [2]. Передумовами виникнення конфлікту у колективі є наявність психологічних груп в колективі або наявність в колективі неформального лідера, неформальних груп, інтереси яких не відповідають інтересам організації, взаємовідношення керівника і колективу, авторитет і компетентність керівника, рівень культури, дотримання статусу працівника і рівня морального клімату. Незважаючи на гармонічну інтеграцію всіх видів діяльності, відповідний моральний та психологічний клімат, при певних умовах в організації можуть виникати конфлікти.

У більшості людей конфлікт асоціюється з негативними емоціями, образою, безпомічністю, агресією, ворожнечею, ризиком руйнування відносин, та в результаті виникає бажання якомога швидше вирішити його або уникнути. Але навіть в організаціях з ефективним управлінням конфлікти можуть бути

бажаними і ефективними.

Конфлікт – це зіткнення інтересів, позицій, думок, способів дій, яке змушує людину переглянути звичні, сформовані уявлення про себе, світі, відносинах, способах дій і змінити свою поведінку, уявлення, способи дій, допомагає виявити різні точки зору, дає додаткову інформацію, допомагає знайти альтернативу, або виявити проблему [1].

Іншими словами, конфлікт починається зі зіткнення, яке може запустити процес перегляду звичних уявлень або способів дій людини в конкретній ситуації, і якщо людина переглянула свої звичні уявлення, він готовий прийняти та застосовувати нові форми поведінки і дій. Як для прикладу, працівник неналежним чином оформляє документацію у вигляді окремих форм статистичної, фінансової бухгалтерської чи іншої звітності, при цьому ніколи не отримував зауваження з боку керівництва. Чи буде він змінювати тактику своєї роботи? Звичайно, ж, ні! До того моменту, коли не буде втягнутий до конфлікту через зауваження і, як результат цього, вимушений буде переглянути методи, підходи та якість своєї праці.

Теоретично підтверджено, що причинами небажаних дій співробітника можуть бути страхи перед новим і незрозумілим, наприклад, все той же страх перед новими формами, способами, інноваційними технологіями, коп'ютеризацією та діджиталізацією процесів звичайної діяльності підприємств різних галузей на рівні територіальних утворень окремих регіонів. Тому, забезпечивши прийняття співробітником необхідності діяти по-новому або по-іншому, залишається тільки навчити його цим новим способам. Саме це є третьою частиною перетворення через конфлікт: навчаємо, контролюємо динаміку змін і трансформації ситуації через співробітника.

Розвиток будь-якого колективу є складним процесом, сутність якого полягає в зародженні, подальшому розвитку та вирішенні об'єктивних протиріч, які можуть бути обумовлені різними факторами: умовами господарювання; необхідністю подолання застою і відсталості; проблемами трудової мотивації, пов'язаними з оплатою праці; змістом і престижністю трудової діяльності; відносинами в колективі між окремими особистостями і соціальними групами; розривами в

комунікативних зв'язках; невдоволенням працівників рішеннями адміністрації; суперечливими управлінськими рішеннями; емоційними сплесками, викликаними відмінностями в темпераменті, характері і манері поведінки людей, які спільно працюють, їх вік і життєвий досвід, моральні уявлення, рівень освіти, кваліфікації та загальної культури.

Дослідженнями доведено, що серед основних негативних наслідків конфлікту в колективі залишаються: незадоволеність членів трудового колективу діяльністю організації; плинність кадрів в організації; погіршення морально-психологічного клімату у колективі, припинення співробітництва; зниження продуктивності праці і активності в майбутньому; наростання ворожнечі у міжособистісних і міжгрупових ділових відносинах; формування «образу ворога» і прагнення до перемоги, а не до розв'язання проблеми [3].

У той же час, конфлікт залишається прийнятним виходом з ситуації, що склалася та чи не єдиним способом, який дозволяє відновити порушену рівновагу у взаєминах людей, прийти до згоди щодо спільних справ, інтересів, норм поведінки або створити умови нового розвитку колективу.

Саме тому, серед позитивних наслідків конфліктів дослідники відмічають [4]:

1. інтеграцію трудового колективу та активізацію соціальних зв'язків. У цій ситуації груповий конфлікт, що виникає в процесі трудової діяльності, може надати взаємодії людей і їх відносин велику динамічність і мобільність, що безпосередньо, буде позначатися на посиленні соціальних зв'язків, узгодженості та ефективності спільних зусиль, продуктивності праці і темпах виробничої активності організації;

2. сигналізацію про «вогнища» соціальної напруженості в колективі. Тут конфліктна ситуація дає можливість керівництву організації виявити недоліки в структурних підрозділах на місцях – найчастіше це обумовлено прагненням працівника поліпшити умови праці, об'єктивно сприяти успішній діяльності організації в цілому;

3. інновацію та трансформацію ділових відносин, сприяння творчій ініціативі та відкритість в обговоренні справ в організації. На певному етапі розвитку організації цілком

можливі застій в суспільному розвитку, інертність, консерватизм, прихильність до старих традицій і звичок. Найчастіше інновації, творча ініціатива призводять до конфліктних ситуацій. Позитивний ефект такого конфлікту виражається в стимулюванні творчої ініціативи, активності, пошуку нестандартних рішень складних проблем і т.д.

Зазначимо, що особлива роль у стані психологічного клімату в колективі та в управлінні його конфліктами належить стилям менеджменту організації: суперництва, співпраці, компромісу, ухилення і поступки – в залежності від конкретних умов конфліктної ситуації.

Таким чином, роль психологічного клімату в колективі та успішного управління конфліктами в системі менеджменту персоналу є досить вагомою, оскільки сприятливий психологічний клімат є запорукою концентрації на головній меті існування суб'єкта господарювання – максимізації прибутку. В цілому, це дозволить в подальшому вирішувати проблеми організації: співробітники відчують себе причетними до основних цілей організації, виконання важливих завдань; спільно прийняті рішення швидше і краще втілюються в життя, руйнується «синдром покірності» – страх відкрито висловлювати думку, відмінну від думки старших за посадою; поліпшуються відносини між співробітниками в колективі; здійснюється орієнтація на інтереси і потреби партнера шляхом згоди, пошуку та примноження спільних інтересів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воднік Д.В. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюллетень НСПП*. 2005. №11. С.50-54.
2. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління: навч. посіб. К: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 280 с.
3. Криворучко Е. В. Аналіз конфлікту в колективі. *Персонал*. 2003. №4. С.124-130.
4. Чопенко Т.М., Лаготюк В.О. Вплив морально-психологічного клімату на роботу в колективі. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Луцьк, 7 груд. 2017 р.)*. Ч. 3. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С.164-168.

О.Г. Жмайлова, к.е.н., доцент,  
Т.І. Сидоренко, здобувач вищої освіти  
*Сумський національний аграрний університет*

## **МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРАЦІ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

У світлі сучасних соціально-економічних реформ неминучим є перехід до нової моделі управління, де головною цінністю лікувальних закладів є співробітники – головний ресурс, в який необхідно вкладати інвестиції для забезпечення ефективної діяльності закладу. Більшість українських медичних установ приділяють недостатньо уваги своїм співробітникам, не намагаються утримати їх, сприяти їх розвитку, керуючись принципом, що незамінних фахівців немає, інколи застосовуючи страх, як засіб мотивації співробітників, залякуючи зниженням зарплати, штрафами, звільненням.

На сьогодні багато лікувальних закладів України все частіше стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що призводить до усвідомлення керівництвом у сфері охорони здоров'я необхідності вивчення та застосування нових підходів, сучасних тенденцій у сфері мотивації персоналу. Якщо раніше мотивування підлеглих здійснювалось виключно економічними стимулами, які могли реалізувати потреби нижчого рівня, то в сучасному світі провідними потребами для висококваліфікованих професіоналів є потреби в саморозвитку та самореалізації.

До економічних методів мотивації працівників відносяться ефективна система оплати праці та створення умов для виваженого та обґрунтованого застосування такого економічного інструменту як премії [1]. У сучасному медичному закладі, зазвичай, існує значна кількість посад і зайняті працівники різних спеціальностей, при цьому оплата праці цих працівників здійснюється за тарифною системою і, поряд з низьким її рівнем, здебільшого не дозволяє в достатній мірі використовувати економічні методи мотивації. У лікувальних закладах державної та комунальної форми

власності, можливості керівництва в фінансових питаннях дуже обмежені. Кращою, з цієї точки зору, може бути ситуація в медичних закладах приватної форми власності, де керівництво може підняти або знизити заробітну плату співробітникам, більш широко використовувати інструменти матеріальної мотивації, однак і думка керівництва щодо ефективності роботи співробітників і їх відповідного мотивування не завжди об'єктивна.

Серед нематеріальних способів мотивації персоналу, на даний момент, найпоширенішими є: створення сприятливого психологічного клімату в колективі, можливість кар'єрного росту та підвищення професійних навичок, застосування соціально-психологічних методів мотивації [1].

Керівник закладу розуміє, що людина – головна цінність організації, не деталь, яку можна замінити, а особа з її характером, мотивацією, здібностями, джерело загального інтелекту організації; результат, якість і прибуток залежить від людини, від вміння допомогти їй розкрити себе.

Отже, створення ефективних елементів управління персоналом є вкрай важливим і, насамперед, передбачає [2,3]:

- оволодіння навичками мотиваційного менеджменту та нейтралізація демотивувальних факторів: страху, недовіри, привселюдної критики, неповаги;

- налагодження інформаційної політики, тобто, повідомляти працівникам те, що для них важливе. У першу чергу, це стосується новин, які мають негативний зміст: реорганізація лікувального закладу, скорочення робочих місць, затримка з оплатою праці, т. ін.;

- підтримання зворотнього зв'язку з працівниками щодо виконаних ними завдань і досягнутих цілей, а також стосовно помилок; використання не лише матеріального, а й вербального заохочення. Довіра і повага до своїх працівників сприяє розвитку їх лояльності;

- забезпечення можливості висловлювати свої думки, побажання, пропозиції або незадоволення (анонімне анкетування або відкрита зустріч);

- заміну тотального контролю і численних узгоджень на довіру, гнучкість і швидкість ухвалення рішень, стимулювання



навчання та підвищення кваліфікації працівників закладу; навчання персоналу навичкам антистресової поведінки, проведення соціально-психологічних тренінгів.

– допомогу персоналу у виявленні їх сильних сторін і ставити перед ними досяжні цілі, співвідносні з їх здібностями, залучати працівників до вирішення цікавих і нестандартних завдань;

– делегування працівникам не лише завдань, а й відповідальності, що дасть їм відчуття причетності і важливості у колективі; надання можливості отримання кваліфікованої індивідуальної допомоги психолога;

– використання методики створення гнучких, плаваючих графіків роботи медичних працівників.

Таким чином, ураховуючи, що мотивації медичних працівників сьогодні приділяється недостатньо уваги, необхідно відходити від деструктивної практики щодо медичного персоналу всіх ланок і забезпечити комфортні умови роботи, що, безумовно, дозволить підвищити якість медичних послуг в нашій країні та покращити здоров'я населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Базалійська Н.П., Казановська М.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43). С. 103-105.

2. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 137-139.

3. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1 [Електронний ресурс]. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui\\_2014\\_1\\_90.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2014_1_90.pdf).

О.Г. Жмайлова, к.е.н., доцент,  
О.О. Гапоненко, здобувач вищої освіти  
*Сумський національний аграрний університет*

## **ВИКОРИСТАННЯ КРИТЕРІЇВ У ОЦІНЮВАННІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Орієнтування економіки України на інвестиційно-інноваційний шлях розвитку вимагає на сьогодні підготовки висококваліфікованих кадрів, здатних генерувати нові знання,

сучасні технології та завдання світового рівня.

Такі тенденції впливають на корпоративне управління, головним елементом якого стає розвиток компетентностей менеджерів, як ключової ланки управління персоналом і потребують розробки та використання в оцінюванні професійної компетентності керівного складу організації системи критеріїв, які дозволять виявити їх управлінський та професійний потенціал, стануть базисом їх ефективного відбору та забезпечать довгострокові конкурентні переваги організації на ринку.

Практичний досвід показує, що керівниками (управлінцями) найчастіше стають фахівці, які досягли результативних показників роботи, що дозволило забезпечити їм кар'єрне зростання.

Однак, у багатьох випадках, зміна фахівця-професіонала не завжди відбувається на здібного (обдарованого) керівника (менеджера). Це потребує об'єктивної необхідності вивчення та розроблення критеріїв оцінювання компетентностей менеджерів-адміністраторів, застосування яких дозволить проводити якісний відбір ефективних управлінців для організації.

При вивченні та розробленні критеріїв компетентностей для управлінського персоналу вищої та середньої ланки необхідно визначитися, якими якостями повинні володіти керівники на певний момент часу і якими у перспективі. Тобто, за допомогою критеріїв оцінювання компетентностей необхідно забезпечити реалізацію як довгострокових, так і короткострокових цілей організації.

Зважаючи на викладене, в межах дослідження виокремлено наступні групи компетентностей: професійні компетентності; базові компетентності; управлінські компетентності [1].

Професійні (фахові) компетентності характерні певній групі посад. Професійна компетентність фахівця характеризує його відповідність вимогам певної професії, спеціальності, стандартам кваліфікації, посаді та виконанню професійних функцій; єдність теоретичної та практичної підготовки фахівця; розвинуте професійне мислення; знання, вміння та здібності, необхідні для адаптації, продуктивної діяльності у різних

професійних співтовариствах.

Базові (ключові) компетентності необхідні при перебуванні на кожній посаді. Вони визначаються виходячи із корпоративних цінностей організації, зафіксованих у корпоративній нормативній документації (корпоративна стратегія, корпоративний кодекс організації та ін.).

Управлінські компетентності потребує управлінський персонал для успішної реалізації бізнес-цілей. Їх, як правило, використовують при постановці цілей корпорації, які необхідно досягнути і у поведінці, яку потрібно освоїти для реалізації таких цілей.

Вони розробляються для працівників, які є керівниками усіх ланок управління.

З метою оцінки кожного рівня компетентностей, важливим є визначення переліку характеристик для кожної з компетентностей та виокремлення критеріїв їх оцінки.

Отже, серед основних професійних компетентностей найважливішими є: наявність необхідного досвіду роботи і рівня фахових знань; уміння нести відповідальність за результати роботи, тобто, критерій, що характеризує уміння нести відповідальність за майнові, фінансові, та інші результати роботи; виконання складних ситуаційних завдань – як критерій, що визначає уміння виконувати складні завдання з використанням творчого підходу, а також уміння ризикувати – критерій, що визначає межі ризику в рамках посади і рівень шкоди від прийняття неправильного рішення.

Базові компетентності зорієнтовані на результат, або критерій, що визначає здатність досягати заплановані результати у встановлені терміни шляхом наполегливості і енергійності. Їх характеризує комунікативність і співробітництво, тобто, критерій, що визначає здатність встановлювати і підтримувати дружні відносини з колективом; емоційна компетентність – критерій, що визначає здатність усвідомлювати і регулювати свої і чужі емоції, здатність керувати ними і на цій основі будувати взаємодію з оточуючими; гнучкість, адаптивність – критерій, що відображає готовність до змін, підтримка перетворень в рамках трудового процесу, а також бажання розвиватися, інноваційність –

критерій, що відображає здатність і тягу до отримання нових знань, навичок і умінь, а також зацікавленість у вдосконаленні робочого процесу, нових технологій тощо

У складі управлінських компетентностей найважливішими є лідерство і вплив, ефективність управлінських рішень, організація і контроль за діяльністю, мотивування і розвиток персоналу з метою визначення здатності керівника створювати умови, при яких підлеглі прагнуть виконувати свої обов'язки.

Отже, із вище викладеного можна стверджувати про існуючий зв'язок між рівнем професійних компетентностей, визначених на основі їх критеріїв оцінки та якісним відбором ефективних управлінців для організації (установи, закладу). Це дасть змогу здійснити порівняння кандидатів між собою для вибору найкращого з них.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы: пер. с англ. М.: НИРО, 2008. 352 с.
2. Булгаков А.В. Междисциплинарный подход к построению модели профессиональных компетенций в образовании. Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Психология и педагогика». 2006. № 1. С. 183-190.
3. Хілуха О.А. Оцінка компетентностей менеджерів в системі корпоративного управління на основі використання матриці попарних порівнянь. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С.259-269.

Д.Г. Кучеренко, к.е.н., доцент  
*Інститут підготовки кадрів  
Державної служби зайнятості України*

## **НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

Новітні концепції організації праці пов'язані з випереджальним розвитком технічних та технологічних компонентів на базі мікропроцесорів та мікрокомп'ютерних систем, що веде до реального вивільнення людини з процесу безпосереднього виробництва.

За таких умов основним виробничим завданням людини чи

колективу на першому етапі обов'язково є повне уявлення кінцевого результату, його формалізація, створення алгоритму досягнення мети на основі технологічного циклу чи технологічних ланцюжків як єдиного цілого. Зрозуміло, що фахівець такого рівня повинен мати професійні знання із суміжних сфер, сучасне мислення, креативність, вміння працювати в команді, відповідальність, творчий підхід до завдання. Саме таким працівникам забезпечено робоче місце і саме вони забезпечують функціонування суперскладних технологічних процесів сучасного автоматизованого виробництва.

Нова технологічна епоха викликає нові зміни в розвитку суспільства, провокує соціальні виклики, руйнує ринки праці. Технологічні інновації ведуть до революційного прориву в ефективності та продуктивності праці. Четверта промислова революція планує, що машини будуть спілкуватися між собою без втручання людей, і тоді основним завданням працюючих на робочому місці буде моніторити машини та комп'ютери.

Сучасна економіка характеризується невизначеністю в напрямках технологічного розвитку. По-перше, що сучасні технології не є жорстко заданими; по-друге, існують альтернативні напрямки і вони базуються на нових дослідженнях у сфері фундаментальних та прикладних наук, де неможливо визначити, що дасть майбутній інноваційний ефект; по-третє, розвиток певного технологічного напрямку та його ефективність залежать від подальшого фінансування досліджень та його широкого впровадження.

Домінуючі тенденції розвитку України, здійснені на тлі прискорення науково-технічного прогресу, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, економічної глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, визначають особливу актуальність та важливість формування інноваційно-орієнтованого суспільства в країні. Низький рівень стимуляції інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на державному рівні зумовлює значне відставання економіки України від розвинутих економік, що негативно вплинуло на рівень якості життя, економічну стабільність та безпеку. В останні десятиліття Україна не змогла зробити значні кроки до

переходу до інноваційної моделі економічного розвитку. Технологічний рівень промислового виробництва в основному знаходиться на рівні третього порядку, тоді як розвинені країни переходять до шостого та сьомого режимів. Цей технологічний розрив вимагає найбільш радикальних дій, особливо в умовах суттєвої диспропорції промислового виробництва, структура якої перевершила первинний сектор та первинну переробку промисловість, а не високотехнологічну переробку.

Світ сьогодні говорить про четверту промислову революцію, що фундаментальна зміна економічної системи, загострює соціальні проблеми, ставить перед собою нові виклики, підкреслює необхідність створення нового світу, а не індивіда, а всього суспільства в цілому. Процес переходу людського суспільства на новий етап цивілізації розвивається зараз. Це пов'язано з тим, що сучасна стадія НТЦ і глобалізація стали вирішальним чинником соціального та економічного прогресу.

Сучасний світ характеризується великою кількістю інноваційних комп'ютерних та інформаційних технологій. Традиційні виробничі фактори втрачають свою важливість, тому найважливішим елементом соціального багатства є людський капітал, а новий виробничий ресурс – знання та інформація. Сучасна економіка – це головним чином виробництво та використання інформації, основною метою якої є максимізація ефективності виробництва, використання нових факторів як основної автоматизації та зв'язку.

На мікроекономічному рівні основні зміни, які обумовлені принципово новими технологіями, зводиться лише до інноваційного продукту, який забезпечує значну додану вартість компонентів, сформованих дослідженнями та розробками минулих періодів. Щоб забезпечити конкурентну перевагу, ми повинні мати доступ до інформації, яка відображає нові технологічні, організаційні та пізнавальні можливості. Нові знання визначають успіх на будь-якому рівні. У той же час знання швидко стають застарілими, і темп зростає з часом. Це вимагає бути на передовій науці, розуміти і відчувати основні тенденції подальших змін. Наука, освіта, культура, економіка, адекватність людського фактору часу повинні знаходитись під державним контролем і постійно підтримуватися на високому

рівні.

Сучасна економіка – це невизначеність у напрямку технологічного розвитку. По-перше, сучасні технології не є жорстко зумовленими; По-друге, існує інший напрямок, і вони ґрунтуються на нових дослідженнях в області фундаментальних і прикладних наук, де неможливо визначити, які наслідки матимуть майбутні інновації; по-третє, розвиток певного технологічного напрямку та його ефективність залежать від подальшого фінансування досліджень та його широкого впровадження.

Важливим компонентом є масштаб інвестицій, який визначає майбутній динамізм економіки та тісно пов'язаний з здатністю фінансової системи забезпечувати фінансування ризикованим. Національна інноваційна система України включає комплекс законодавчих, структурних та функціональних компонентів, які визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови для інноваційного процесу, однак внутрішні обставини перешкоджають тому, щоб цей механізм ефективно заробляв сьогодні.

Інша технологічна ера полягає в тому, що нова зміна розвитку суспільства провокує соціальні проблеми, знищуючи ринки праці. Технологічні інновації ведуть до революційного прориву в ефективності та продуктивності. Четверта промислова революція планує, що автомобілі будуть спілкуватися один з одним без втручання людини. Тоді основним завданням буде моніторинг робочих машин і комп'ютерів.

Створення сучасних технологій практично в будь-якій галузі (електроніка, програмування, комп'ютерне моделювання, нейроінформатика, лазерна технологія, ядерна енергетика, електронно-іонно-плазмові технології, нові матеріали, нанотехнології, біотехнологія, живі системи, сучасна транспорт, технології будівництва, енергетика, навколишнє середовище) досягла рівня складності, що колишня якість праці (визначена як здатність виконувати певну інтенсивність операцій) абсолютно неможлива для цього використання. Від тих, хто працює в області інновацій, потрібна здатність мислити, навички самоорганізації, широкий спектр знань, мотивація до навчання

та постійне вдосконалення, можливість знайти талановиті, творчі рішення для роботи в команді. Ці здібності не можна контролювати за допомогою інструкцій, замовлень та виробничих технологій. І ці навички є основними засобами виробництва в сучасних високих технологіях.

До 2030 будуть діяти робототехніка, автономні машини, штучний інтелект, нові матеріали, біотехнологія, геноміка та інші. Це вплине на те, що з'являться нові робочі місця, деякі зникнуть, а інші будуть оновлені. Саме в найближчому майбутньому кваліфіковані на ринку праці повинні бути в змозі адаптуватися до змінених ситуацій та розвивати свої навички в умовах прогресу.

Вже в найближчі 20 років за планом буде автоматизовано 47% робочих місць, що переміститься з робочих місць, мільйони працівників. Це призведе до перетворення структури зайнятості. Значення кваліфікованої робочої сили різко зросте. Потреба в постійному навчанні є провідною.

Отже, до основних компонентів концепції сучасної організації праці можна віднести наступне. На першому місці стоїть працівник як творча особистість, яка вміє поєднувати свою індивідуальність, професійні знання, комунікативність та вимоги часу. Далі йде робоче місце, яке сьогодні повинно об'єднувати формальну та неформальну складову самої організації праці, не визначається жорсткою прив'язкою до місця, міста, регіону тощо, а наголос робиться на професіоналізмі та відповідальності. Важливою складовою є розуміння складності завдання, яке пов'язано з вирішенням окремих його складових, що належать різним галузям, як єдиного цілого, тобто для успішного вирішення справи необхідним є наявність у працівника додаткових повноважень, які дозволяють об'єднувати різні завдання в одне ціле з одним виконавцем. Зацікавленість чи вмотивованість працівника є необхідною умовою, яка дозволяє якомога ширше використовувати можливості та здібності працівника і спонукає його до постійного навчання та творчості, тобто організація роботи працівника включає, в тому числі, самопланування та самоконтроль, що базуються на розумінні змісту та кінцевої цілі окремої роботи і всього завдання. Важливою є організація



колективної роботи особистостей, де функціонально рівні професійно освічені люди з почуттям відповідальності об'єднуються спільною працею.

**Список використаних джерел:**

1. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution. Crown Business, New York, 2017, 192 p.
2. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>.
3. Питання Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. №680 "Про затвердження Концепції національної системи інноваційного розвитку" [Електронний ресурс] – Доступ <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/ закони/>.

В.О. Осташова, к.ю.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ПРАВНИЧІ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Ще у січні 2018 р. Уряд схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. Для реалізації зазначеної політики у вересня 2019 р. було створено Міністерство цифрової трансформації України. Проте діджиталізація управлінських процесів на рівні приватного сектору економіки з'явилася та успішно розвивалася набагато раніше за публічний сектор.

Ефективні менеджери давно використовують спеціалізовані комп'ютерні програми, мобільні додатки, засоби відеозв'язку, GPS-навігатори, дрони тощо для досягнення управлінських цілей. Особливо гостро проблема цифровізації в Україні постала із запровадженням карантинних обмежень при пандемії коронавірусу та насуванням світової економічної кризи. Фактично окреслений стан речей вимагає від усіх управлінців перепрофілювання на кризових менеджерів, виставляючи перед ними нові й нові виклики.

Усі компетенції менеджерів потребують певного переосмислення та переформатування у синхронізації із цифровими компетенціями. Правничі компетенції в цілому довгий час залишалися достатньо консервативними. Проте

сьогодні діджиталізація торкнулася й їх. Менеджер, як людина, що здійснює загальне управління організацією чи підрозділом, має бути ознайомлений з такими юридичними новаціями.

Однією з технічних новел юридичної практики є можливість брати участь у судовому засіданні в режимі відеоконференції поза межами приміщення суду з використанням власних технічних засобів. Відповідний закон про внесення змін до процесуальних кодексів України був ухвалений ВРУ 30 березня 2020 р. [1].

Одразу після підписання закону Президентом радник голови Державної судової адміністрації України заперечив можливість швидкого запровадження правових норм у дію, аргументуючи це тим, що слід забезпечити обробку заяв на участь, відеозапис судового засідання, ведення протоколу тощо, що, за його словами, є неможливим з використанням Zoom або Skype. Службовець орієнтував громадськість на можливість практичного застосування зазначених норм з 01 травня 2020 р. із запровадженням ЄСІТС (єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи) [2].

Проте, деякі судді взяли на себе відповідальність і почали проводити онлайн-засідання. 08.04.2020 р. Державна судова адміністрація видала наказ № 169, яким передбачається проведення відеоконференцв'язку в системі EasyCon, реєстрація на якій стане доступною з 13.04.2020 р. До речі, суди провідних країн світу (США, Велика Британія, Нідерланди) використовують Skype та Zoom. У Китаї створено спеціальну програму в рамках WeChat. Аналізуючи дії судової адміністрації, Михайло Луцький визначає наступні проблемні моменти: 1) уже призначені судові засідання у Skype та Zoom можуть бути визнаними поза законом; 2) викликають занепокоєння технічні можливості невідомої досі платформи EasyCon; 3) неминучі наразі труднощі при проведенні онлайн-засідання (затримка трансляції, фонові шуми, низька якість інтернету, комп'ютерної техніки у судах) [3]. Не дивлячись на те, що такий режим участі передбачений поки лише як засіб запобігання поширенню коронавірусної хвороби, зрозуміло, що й після зняття усіх карантинних обмежень слід залишити практику відеоконференцій, розширивши підстави їх

застосування.

У нагоді менеджерів як зацікавленій особі може стати у нагоді інформація щодо стадій розгляду судових справ, звіт про автоматизований розподіл, що доступні на сайті судової влади України (<https://court.gov.ua/>).

Правничі компетенції, яких часто потребують сучасні менеджери, стосуються сфери електронних угод. Закон України «Про електронну комерцію» було прийнято ще 03.09.2015 р. Проте й зараз більшість учасників договірних відносин надають перевагу паперовому документообігу.

До сфери професійних інтересів менеджера входять також цифрові інновації у трудових правовідносинах. Однією з них є скасування паперових трудових книжок, «війну яким оголошено» ще у 2015 році міністром економічного розвитку і торгівлі України Айварасом Абромавічусом. Пройшло п'ять років, але поки Урядом не анонсовано конкретних кроків щодо реалізації таких давно назрілих планів. Безперечно, ситуація, в якій опинився наразі увесь світ, буде слугувати каталізатором цифровізації багатьох процесів, зокрема й переходу на електронні трудові книжки.

Уже зараз юридичні консультації переходять на надання онлайн-послуг. А це означає, що менеджер за відсутності у штаті юрисконсульта може скористатися професійними порадами дистанційно. Одними з перших на діджитал-формат перейшли та активно просувають свій продукт Lawyer.ua, Bitlex, Legal Support, юридична компанія KFN тощо.

Безперечним є той факт, що найближчим часом усі ми, і менеджери різних рівнів зокрема, перейдемо у новий етап діджиталізації, який буде охоплювати та поглиблювати взаємовідносини «цифри» і людини. У такий час для кожного з нас важливо самому не перетворитися на «цифру», не опинитися в умовах «цифрового фашизму». Формування правничих компетенцій менеджера має стати запорукою його особистого та професійного зростання, ефективного функціонування ввіреної йому організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з

поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України від 30 березня 2020 р. № 540-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20> (дата звернення: 03.04.2020).

2. Дистанционное участие в судебном процессе запустят с 1 мая: советник главы ГСА Леонид Богданов – о том, как будут внедрять новый закон. *Судебно-юридическая газета*. 02.04.2020. URL: <https://sud.ua/ru/news/publication/165185-dstantsionnoe-uchastie-v-sudebnom-protseesse-zapustyat-s-1-maya-sovetnik-glavy-gsa-leonid-bogdanov-o-tom-kak-budut-vnedryat-novyy-zakon> (дата звернення: 02.04.2020).

3. Луцький М. Судові засідання під час карантину та зміни до КАСУ. *LEGALHUB.ONLINE*. 10.04.2020. URL: <https://legalhub.online/blogy/sudovi-zasidannya-pid-chas-karantynu-ta-zminy-do-kasu> (дата звернення: 10.04.2020).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
Аташ Бар Фардін, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **СТРАТЕГІЇ ТА НАВИЧКИ РОЗКРИТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА**

Серед сукупності вимог до особистості менеджера як індивіда (soft skills) та як професіонала (hard skills), існує й така вимога, як наявність та постійний розвиток управлінського потенціалу. Під управлінським потенціалом менеджера ми розуміємо притаманність йому:

1) якостей, які він привносить у діяльність: інтелект, розум, енергія, позитивне ставлення до світу, оптимізм, відданість;

2) здатності навчатися та розвиватися: рівень самоорганізації та самомотивації, обдарованість, творчий, креативний характер, розвинута уява, кмітливість;

3) відчуття необхідності та мотивації здійснювати інформаційну дифузю (тим самим, він сприяє не лише налагодженню ефективної системи менеджменту, але й розвитку власних підлеглих, надиханню інших тощо).

Управлінський потенціал можливо і потрібно розвивати. Передумовами ефективного менеджменту є саме забезпечення його перманентного нарощування та розвитку.

Для того, щоб ефективно управляти власним управлінським потенціалом, менеджер має усвідомити простий факт: «все, що

відбувається, а також – те, ким стає людина, що вона робить – визначене способом її мислення, тим, як вона використовує свій розум». Фактично, зазначене твердження можливо представити у вигляді простої формули (1) [1, с. 55-57]:

$$[ВЯ + НЯ] \cdot C = ОР, \quad (1)$$

де ВЯ – вроджені якості;

НЯ – набуті якості;

С – власне ставлення, тобто різновид психологічної енергії, якою індивід впливає на ВЯ та НЯ;

ОР – особистий результат.

Тобто, для забезпечення розвитку управлінського потенціалу, недостатньо просто здобувати нові компетентності (на додачу вродженим вмінням та вже набутим), необхідно при цьому забезпечити позитивний психологічний підхід.

При цьому до процесу формування та розвитку управлінського потенціалу доцільно, на наш погляд, підходити організовано та комплексно. Для цього, погоджуючись із порадами багатьох бізнес-тренерів, коучерів та ефективних лідерів, доцільно:

1) сформувані власну самоконцепцію, яка має відобразити особисті уявлення про себе, про головні складові свого життя та світу в цілому. Для цього необхідно, в першу чергу, визначити індивідуальні цінності – аспекти базисні для конкретного індивіда. Наприклад, С. Р. Кові пропонує скласти «власну програмну заяву», в якій відобразити все, ким особа хоче бути (різні ролі, не лише професійні), а також цінності й принципи, на яких базується її спосіб життя та діяльність [2, с. 117]. Головне завдання цих дій – програмування мозку на успіх;

2) на основі власної самоконцепції менеджер має поставити перед собою конкретні цілі, при цьому виділити з них головну, а інші ранжувати в залежності від їх важливості. При цьому доцільно користуватися SMART підходом та мисленням з «нульовим відліком» (підводячи ризику під всіма рішеннями, прийнятими в минулому, необхідно дати відповідь на питання: «Враховуючи мій досвід, чи є у моїх справах щось таке, чим би я не став займатися, якби мені довелося робити це знову?» [3, с. 195]);

3) забезпечувати на постійній основі реалізацію власної самоконцепції та поставлених цілей, спираючись на високу самоорганізацію та самомотивацію. Для цього доцільно широко використовувати:

- різноманітні методи та інструменти тайм-менеджменту;
- метод візуалізації;
- метод проактивного мовлення та позитивних тверджень;
- метод вербалізації власних цілей, завдань, позитивних налаштувань тощо;
- метод «підживлення» мозку (читання книжок, публікацій про професійне управлінське зростання, саморозвиток, самомотивацію тощо; відвідування відповідних тренінгів тощо);
- метод навчання інших – менеджер передає власні здобуті знання, навички, вміння. Таким чином керівник не лише передає знання, але й закріплює їх для себе.

Отже, управлінський потенціал менеджера являє собою певний ступінь досвіду управління; ступінь досконалості його використання в управлінській діяльності та силу прагнення до безперервного його вдосконалення. Тобто, розглядаючи поняття управлінського потенціалу, важливо враховувати ставлення, фахівця до своєї професійної діяльності, розуміння її суті, своєї ролі й місця в менеджменті організації; характер управлінської підготовки, стиль управлінської діяльності, спілкування, поведінки, ставлення до самовдосконалення. Все вище перелічене має бути співзвучним із внутрішнім світом фахівця; з іншими його життєвими ролями. Розвивати власний управлінський потенціал набагато легше людині, яка цього сама прагне, а не тій, яка змушена це робити з різних причин.

#### **Список використаних джерел:**

- 1.Трейсі Б. Максимум успішності. Стратегії і навички для розкриття прихованого потенціалу. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2020. 334 с.
- 2.Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Потужні інструменти розвитку особистості. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2020. 382 с.
- 3.Трейсі Б. Як керують найкращі. Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 207 с.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
О.Г. Руденко, аспірант  
Полтавська державна аграрна академія

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ – КОМПЕТЕНЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Портрет ефективного менеджера з плином часу дещо змінюється, хоча базисні компетентності залишаються сталими, типу: вміння стратегічно мислити, налагоджувати ефективні комунікації, володіти теоретичними знаннями та практичними навичками в сфері управління тощо. На основі особистих спостережень та аналізу освітньо-професійних програм підготовки фахівців за спеціальністю «Менеджмент» нами було сформоване власне інтегральне бачення сучасного портрету менеджера (рис. 1).



Рис. 1. Основні риси портрету сучасного менеджера [власна розробка]

Деякі з перелічених рис є складовими емоційного інтелекту (EQ): наприклад, адекватні осо особисті цінності, здатність до само менеджменту тощо, а ефективність прояву інших – на пряму залежить від нього.

При цьому, під емоційним інтелектом ми розуміємо здатність індивіда розуміти та керувати емоціями, які відчуває він й ті, хто поруч [1]. Сучасному менеджеру необхідно працювати над власним EQ (його можливо розвивати), тому що:

- він сприяє прийняттю більш ефективних управлінських рішень;
- він зумовлює природність процесу прийняття менеджером на себе відповідальності за власні вчинки, слова, рішення;
- він допомагає налагодженню ефективної системи комунікацій;
- він формує передумови ефективного управління конфліктами;
- він стримує особу від непродуманих, емоційних вчинків.

Емоційний інтелект базується в першу чергу на самосвідомості – здатності людини усвідомлювати власні емоції, вмінні аналізувати і правильно їх тлумачити [1]. Тобто сучасний ефективний менеджер має бути схильним не просто до рефлексії, а до результативної рефлексії, наслідками якої мають бути особисті чітко встановлені цілі саморозвитку.

*Таблиця 1*

### **Сфери впливу IQ та EQ [3]**

IQ	EQ
Доручає	Надихає
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс до руху
Робить справи правильно	Робить правильну справу
Дає вказівки	Задає навідні питання
Використовує лише власні знання	Питає в інших

Менеджер з високим рівнем розвитку EQ неодмінно стає емоційним лідером. Такий лідер відрізняється не лише професійною майстерністю та проникливістю, але й умінням налагоджувати контакти з людьми: надихати, «пробуджувати» азарт, підтримувати високу мотивацію і відданість справ [2].

Згідно з дослідженнями, ефективність управлінської діяльності на 85% залежить від EQ і на 15% від IQ [3]. Для наочності наведемо порівняльну табл. 1.

Саме завдання, які виконує EQ, на наш погляд, є актуальними в сфері сучасного менеджменту, який реалізується



в складних, нестабільних, постійно змінюваних умовах управління, які часто викликають знервоване, апатичне «автоматичне» ставлення персоналу до власних обов'язків.

Отже, люди, які володіють високим рівнем EQ, здатні до більш швидкого прогресу в різних сферах життя та бізнесу; більш ефективного використання власних здібностей.

Емоції та інтелект взаємопов'язані – вони тісно взаємодіють. Чим успішніша дана взаємодія, тим успішніша особистість в професійній та особистій сферах життя.

#### **Список використаних джерел:**

1. Миронова Н. 4 складові емоційного інтелекту і чому він важливий? *KFundMedia* : веб-сайт URL : <https://kfund-media.com/azbuka-emotsijnogo-intelektu-4-osnovni-skladovi/> (дата звернення 28.03.2020).

2. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва: «Альпина Диджитал», 2002. URL : <https://avidreaders.ru/book> (дата звернення 28.03.2020).

3. Заднепровская А. Роль эмоционального интеллекта в жизни и бизнесе. *Живое дело* : веб-сайт URL : <https://zhyvoedelo.com/ru/news/rol-emocionalnogo-intellekta-v-jizni-i-biznese> (дата звернення 28.03.2020).

Т.А. Тетеринец, к.э.н., доцент  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

## **ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

Человек представляет собой психофизиологический объект, преломляющийся в определенном социуме, поэтому количество и качество факторов, определяющих его окружающую среду, весьма многогранно. Аналогично тому, как результат инвестирования может носить доходный или убыточный характер, так и «человеческий капитал» может принимать положительную или отрицательную форму.

В наиболее широком смысле, положительный «человеческий капитал» проявляет себе в виде полезной отдачи от инвестиций, направленных на обеспечение и повышение высокого качества жизни населения, увеличение инновационно-интеллектуального потенциала, совершенствование институциональной сферы [1].

Это проявляется в увеличении образовательного уровня человеческих ресурсов, улучшении условий их труда, продолжительности жизни и ее качества. Несмотря на это, при равных условия обучения, школьники и студенты имеют разный уровень успеваемости, сложившиеся социокультурные установки в обществе формируют индивидуальный менталитет и т. д. Поэтому «не каждая инвестиция в воспитание и образование полезна и увеличивает человеческий капитал» [2, с. 326].

В результате формируется его противоположная форма, «не дающая какой-либо полезной отдачи от инвестиций для общества, экономики и препятствующая росту качества жизни населения, развитию общества и личности» [2, с. 327]. Основой формирования и накопления отрицательного человеческого капитала выступает низкая нравственность и культура населения, устаревшие и первобытные взаимоотношения в обществе, сложившаяся правовая среда и т. д. Данная тенденция появляется посредством роста преступности, наркомании и алкоголизма, бездельничества и проч. Наряду с деградацией гражданского общества происходит не только снижение эффективности инвестирования человеческого капитала, но и формируются экономические предпосылки осуществления дополнительных затрат с целью предотвращения сложившихся последствий.

Положительная и отрицательная форма человеческого капитала может проявляться не только на индивидуальном, но и на корпоративном, отраслевом или национальном уровнях. На уровне организации это проявляется посредством накопления устаревшего или «ложного» интеллектуального капитала, использования неэффективных управленческих методов и технологий, сдерживания процессов модернизация и обновления основного капитала вследствие несоответствия профессиональных возможностей работников прогрессивному уровню технического развития, незначительное количество нематериальных активов.

В большинстве случаев аналогичные организации образуются при монополистических формах конкуренции, в условиях отсутствия действенного контроля, а также в целях

совершения противоправных действий. Сюда можно отнести создание «фирм-однодневок», «финансовых пирамид», «рейдерских организаций» и другие. Придавая социально-экономическую огранку отрицательной форме корпоративного человеческого капитала, можно отметить низкую инновационную активность подобных организаций, убыточность и кратковременную жизнеспособность, в ряде случаев обусловленную преступным целеполаганием [3, с. 116].

Все перечисленные проявления масштабируются в отраслевой или территориальной проекции, тем самым, усиливая негативный социально-экономический эффект. В результате в структуре национальной экономики формируются неэффективные, инновационно пассивные виды экономической деятельности, требующие значительной государственной поддержки и, как следствие, провоцирующие высокие бюджетные расходы. Для таких отраслей характерны низкие темпы социально-экономического развития, невысокий уровень полученной добавленной стоимости, сырьевая номенклатура производимых товаров, отличающаяся малой глубиной переработки исходной продукции, незначительное количество инновационно активных предприятий.

Увеличение удельного веса отрицательного человеческого капитала на микро- и мезоуровне оказывает негативное влияние на формирование совокупного национального человеческого капитала. Отрицательная часть последнего формируется посредством увеличения количества неблагоприятного человеческого капитала на всех предшествующих стадиях. В качестве его измерителей может выступать уровень коррумпированности государственных институтов, компетентность или непрофессионализм государственных служащих, эффективность или нерезультативность принятия решений на высоком уровне управления, архаичность использования технологий государственного менеджмента. На национальном срезе отрицательная форма человеческого капитала приводит к снижению функциональности и прогрессивности систем образования, здравоохранения, безопасности и в конечном итоге, падению качества жизни населения.

Таким образом, рассмотрение основных форм человеческого капитала способствуют более глубокому его изучению и на этой основе повышению эффективности принятия грамотных управленческих решений.

**Список использованных источников:**

1. Корчагин, Ю. А. Человеческий капитал России и других стран: оценки величины и эффективности в ЧК [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page=18>. Дата обращения: 10.03.2020.
2. Лукишин, А.В. Отрицательный человеческий капитал: социально-экономический аспект: // «Россия и Европа: связь культуры и экономики»: материалы X международной научно-практической конференции (Прага, 28 ноября 2014 г.) / отв. редактор Уварина Н.В. – Прага, Чешская Республика: Изд-во WORLD PRESS s r.o.– 2014.– С. 326-328.
3. Tsaurkubule, Z. Social policy as factor of sustainable development of Latvia and way of its improvement // XXI International Scientific Conference «Management and Sustainable Development», (Yundola, March 22.-24), Bulgaria– 2019.– lpp.116.

І.В. Шульженко, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **СПЕЦИФІКА ТА РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Роль комунікативного менеджменту в сучасних умовах господарювання важко переоцінити. Будь-яка організація потребує достовірного інформативного забезпечення при здійсненні своєї діяльності, особливо при здійсненні всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація.

Щодо специфіки комунікативного менеджменту, то тут треба наголосити на особливостях, які полягають у використанні низки спеціалізованих функцій. Розглянемо їх детальніше.

Перша, це інтегруюча. Вона обумовлена використанням нових управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційною активністю і творчістю співробітників.

Друга – інформаційна. Вона базується на використанні закономірностей та особливостей інформаційного обміну.

Третя, контактостановлююча. Її особливість полягає у досконалому вивченні цільової аудиторії, з якою відбувається

комунікативний обмін.

Четверта полягає у самопрезентації, тобто вона реалізується при створенні іміджу, репутації організації.

П'ята визначається як ритуальна. Вона включає в себе певні методи роботи з персоналом, наприклад корпоративні святкування, нагородження, вшановування з приводу і т. д..

І остання особливість, це освітня. Полягає у дослідженні комунікативних навичок цільових аудиторій, реалізує на практиці нові ідеї, поширює досягнення у області сучасної комунікації [1, С. 86].

Далі розглянемо роль комунікативного менеджменту. Відомо, що комунікативний менеджмент займається обміном інформацією як всередині організації, так і між організацією і навколишнім середовищем, а також рухом і розподілом інформаційних потоків. Цей обмін повинен сприяти такому рівню розвитку менеджменту, при якому інформація чітко, без перекручень, у повному обсязі доводиться від відправника до одержувача та у зворотньому напрямку. Вищезазначені процеси повинні бути взаємопов'язаними. Згідно з даними наукових досліджень, сучасний менеджер витрачає від 50 % до 90 % свого робочого часу на внутрішні і зовнішні комунікації [2, С. 39-46].

Тобто, роль комунікацій в організації полягає у можливості реалізації ролі кожного співробітника у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень. Що стосується керівництва організації, то спираючись на комунікативні потоки, вони можуть реалізовувати управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме тому, що обмін інформацією координує всі основні види управлінської діяльності, комунікації стали сполучною ланкою між функціями управління. Будь-яка організація повинна постійно вдосконалювати систему комунікаційних механізмів, оскільки вони забезпечують своєчасність прийняття управлінських рішень, відіграють важливу роль у міжособистісних стосунках та у формуванні іміджу організації. Тому що ефективний обмін інформацією є найважливішою складовою частиною управлінської діяльності, який впливає на процес управління і допомагає організації

домагатися своїх цілей.

Ефективна міжособистісна комунікація дуже важлива для успіху в управлінні. Це пов'язано із наступним [3, С. 911-915]:

По-перше, рішення багатьох управлінських завдань будується на безпосередній взаємодії людей (начальника з підлеглим, підлеглих один з одним).

По-друге, міжособистісна комунікація – хороший спосіб обговорення та вирішення питань при прийнятті управлінських рішень.

Можемо зробити висновок про те, що роль і специфіка комунікативного менеджменту в сучасних умовах господарювання полягають у сприянні ефективному функціонуванню організації. Сьогодні успіх керівника-менеджера залежить, перш за все, від ефективності його комунікацій, тобто від навичок ділового спілкування, а також від того, наскільки добре він володіє електронними засобами комунікацій (електронної поштою, Інтернетом тощо).

#### **Список використаних джерел:**

1. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
2. Кірев О. В. Типологія бізнес-комунікацій інноваційно-активного промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2014. № 4. С. 39-46.
3. Іванченко Н.О., Шарпіта В.С. Особливості розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у сучасних умовах української економіки. *Економіка і суспільство*. К.: КНУТД. 2017. № 10. С. 911-915.

О.В. Солод, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОГРЕСИВНОГО ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

З урахуванням сучасного стану національного господарства діяльність та розвиток підприємств-природокористувачів обов'язково повинні відбуватися за власною екологічною політикою за допомогою механізму удосконалення екологічного розвитку підприємства.

Механізм удосконалення екологічного розвитку підприємства – це сукупність методів та організуються, регулюються й координуються процеси природокористування в сукупності з виробничими і соціальними процесами, забезпечується належний рівень екологічності виробництва і споживання, зберігається якість навколишнього природного середовища [26, с. 86].

До механізму управління еколого-економічної діяльності відносять три основні підсистеми: еколого-економічна підсистема виробничої діяльності – об'єкт управління, організаційно-управлінська підсистема, соціальна підсистема.

Залежно від цільової політики, особливо її складової – екополітики, та показників діяльності поточного стану економіки підприємства на рівні держави визначається конкретний склад інструментів механізму управління підприємством.

Адміністративне регулювання у природокористуванні здійснюється через систему природоохоронного законодавства, яке встановлює жорсткі рамки негативного впливу на довкілля шляхом встановлення нормативів, стандартів, регламентів для виробництва, технологій або викидів забруднювачів, прямих заборон, дозволів, ліцензій. Подібне регулювання характеризуються прямою дією на поведінку керованих об'єктів, та має надати дієвого поштовху розвитку у сфері охорони навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів через удосконалення існуючої нормативно-правової бази, активізацію фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки, сприяння формування товариств взаємного кредитування.

До методів негативної мотивації, які покликані протидіяти порушенням відносять платежі, штрафні санкції, відшкодування збитків. Методами позитивної мотивації – дотації, пільгове кредитування і оподаткування, субсидування проектів природоохоронного призначення.

#### **Список використаних джерел:**

1.Соболева Г.Г. Напрями удосконалення економічного механізму управління екологічним розвитком підприємства. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2015. №3. С. 622-626.

2. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку аграрного сектору економіки України: [Монографія] / За заг. редакцією А.В. Руснак. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 432 с.

3. Сысоева М.С., Пахомов М.А. Методика оценки экономической эффективности инновационно-инвестиционных проектов в области внедрения альтернативных источников энергии. Социально-экономические явления и процессы. №9(031). 2011. С. 151-155.

4. Ужва А.М. Формування сталого розвитку сільського господарства: зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 5. 2015. С. 174-176.

В.І. Ткаченко, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК МЕТОД БОРОТЬБИ З КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління ризиками є невід'ємною складовою системи управління підприємства, яке ставить за мету втілення поставлених завдань та досягнення цілей. Водночас, трудові ресурси мають визначальну роль у діяльності підприємства, а відтак, діяльність персоналу є одним із головних ризиків.

Важливим питанням для розуміння сутності ризику є визначення його об'єктивної чи суб'єктивної природи. Існує три найбільш розповсюджених точок зору, які визначають об'єктивну, суб'єктивну і суб'єктивно-об'єктивну природу ризику [3]. Зміст суб'єктивної природи ризику полягає у тому, що об'єкт знаходить чинник невизначеності і потім формує своє ставлення до нього. Інші науковці дотримуються положення, відповідно до якого ризик існує незалежно від того, усвідомлює його об'єкт чи ні. У такому випадку ризик є невід'ємною частиною варіантів, серед яких приймається рішення. суб'єктивно-об'єктивну природу ризику імплементує вищенаведені положення.

Відповідно до зазначеного, кадровий ризик можна охарактеризувати наявністю загроз з боку персоналу для підприємства, які можуть привести до створення стану небезпеки.

На думку І. Горбачової необхідно спочатку ідентифікувати



ризика, тобто виявити їх складові. Для їх ідентифікації необхідно повністю розуміти ризики. Ризиків, природа яких незрозуміла, слід уникати. Цей процес припускає виявлення ризиків, їх джерел, суб'єктів та об'єктів. Їх ідентифікація починається з найвірогідніших ризиків і самих небезпечних видів ризиків та поступово переходить до менш вірогідних й витратних ризиків. Суть етапу пошуку та ідентифікації кадрових ризиків полягає в отриманні чіткого уявлення про поточний профіль кадрового ризику для підприємства. Складність пошуку та ідентифікації кадрових ризиків пов'язана з тим, що достатньо складно виокремити власне «кадрові ризики», оскільки вони тісно пов'язані з іншими ризиками [2].

Як зазначає А. Алавердов, кадрові ризики за формою їх прояву поділяються на кількісні, якісні та ризики нелояльності персоналу [1]. Кількісні кадрові ризики проявляються у вигляді загроз, таких як ринкові та фінансові втрати. Такі ситуації можуть виникати через нестачу персоналу, або його неоптимальну чисельність.

Якісні ризики виникають через низький рівень відповідальності працівників, або їх недостатню кваліфікацію. Зловживання довірою працедавця зі сторони нелояльних працівників є основною причиною виникнення ризиків нелояльності. Це може проявлятися у вигляді корупції, розкрадань, або розголошення комерційної таємниці тощо.

Класифікацію кадрових ризиків можна представити наступним чином:

- ризики, пов'язані з підбором персоналу;

- ризики, які проявляються в результаті неефективної роботи персоналу;

- ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та захистом комерційної інформації;

- ризики, пов'язані із звільненням працівників;

- ризики, викликані наявністю груп ризику [4].

Процес управління кадровими ризиками є досить складним, і у деяких випадках непередбачуваним. При спробі взяти один із видів ризику під контроль можлива ситуація, при якій виникає інший ризик, який є несподіваним для керівництва підприємства.

Ризики можуть походити із зовнішніх або внутрішніх джерел. Внутрішні ризики прямо залежать від управлінських рішень керівництва. Зовнішні, не залежать від кадрового менеджменту підприємства. Також, до чинників кадрових ризиків також можна віднести різні види господарських та виробничих процесів, які здійснюються задля розвитку підприємства. До таких процесів належать активний розвиток, стабільна робота, трансформаційні зміни та виживання в умовах форс-мажорних обставин.

Для мінімізації кадрових ризиків кадрів на підприємствах необхідним є втілення на підприємствах наступних заходів:

- підбір кадрів має виконуватися спеціально підготовленими фахівцями з максимальною відповідальністю;

- умови праці робітників мають бути такими, аби йому було не вигідно завдавати шкоду підприємству;

- наявність системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників;

  - створення міцного та доброзичливого колективу;

  - формування командного духу;

  - підписки про нерозголошення комерційної таємниці.

Отже, «кадрові ризики» є наслідком прийняття або неухвалення управлінського рішення, які можуть стати причиною звершення подій, наслідки яких позитивно або негативно позначаються на діяльності підприємства в цілому. Кадрові ризики є причинно-наслідковими наслідками управлінських рішень. Слід відзначити, що діяльність з управління людськими ресурсами – саме та сфера, яка піддається найбільшому числу складно передбачуваних і оцінюваних ризиків.

Разом з тим, для будь-якого підприємства важливим є забезпечення об'єктивного, адекватного уявлення про сукупності кадрових ризиків, що впливають на його діяльність. Це важливо з ряду причин; по-перше, для прийняття оптимального рішення необхідна інформація про ризики, пов'язані з його розробкою і виконанням; по-друге, слід послабляти вплив неповноти інформації та невизначеності шляхом розширення кола прогнозованих керованих ризиків; по-третє, чітке уявлення про ризики і кадрові загрози дозволяє

визначити ефективні методи управління ризиками.

**Список використаних джерел:**

1. Алавердов А. Р. Организация управления персоналом современного российского банка: учеб. Пособие. М. : «БДЦ-пресс», 2011. 320 с.
2. Горбачова І. Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 8. С. 37-42.
3. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 155 с.
4. Смагулов А. М. Риски управления персоналом. *Экономика образования*. 2013. №4. С. 139-142.

В. Манченко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
*Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця*

## **СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РИНКУ ПРАЦІ**

Сучасний ринок праці України обумовлений соціально-економічною нестабільністю, який супроводжується окремими негативними наслідками, пов'язані з погіршенням умов зайнятості та якістю праці, зростанням рівня безробіття, особливо молодіжного безробіття та, як наслідок, соціальної напруги в країні.

Великий вклад у дослідження ринку праці й зайнятості молоді зробили такі вітчизняні науковці, як Д. Богиня, С. Вовканич, О. Вишняк, Є. Головаха, М. Головатий, Ю. Краснов, Е. Лібанова, І. Лукінов, О. Штанська, О. Яременко та інші.

Метою статті є виділення проблемних зон, які пов'язані з ринком праці.

Останнім часом стає більш актуальним для молоді виїзд працювати за кордон. Це пов'язано перш за все з безперспективним положенням на ринку праці в країні, збільшенням рівня безробіття, не офіційного працевлаштування, тощо.

Причинами міграції молоді за кордоном переважно є економічні причини, пов'язані з низькими соціальними стандартами рівня життя, заробітною платою, які недостатньо мотивують населення до трудової діяльності та спонукають їх

до трудової міграції та еміграції за кордон. Серед інших причин виділяються бажання отримати досвід життя в інших країнах, відсутність в Україні демократії та законності, відсутність таких можливостей для навчання в Україні, як в інших країнах, військові дії на Сході України та інше [1].

Погоджуючись з думкою Р. Слав'юк, який відзначає, що переважна більшість населення готові виїжджати за кордон, причиною якої є матеріальна нестабільність, як нездатність задовольнити потребам молоді, що породжує невпевненість у завтрашньому дні, безперспективність [2].

За статистику у 2019 році 11311 осіб оформили документи для виїзду з України для постійного місця проживання, тільки 1996 осіб повернулося в Україну [3], що вказує на негативну динаміку, яка буде тільки зростатиме. Так, проведені соціологічні дослідження довели, що на сьогодні 33% українців цікавляться можливостями працевлаштування за кордоном, 64% опитаних думають про еміграцію в інші країни з мрією забезпечити краще майбутнє для себе, своїх дітей [2].

В перспективі, якщо не буде розроблені стратегічні заходи, це приведе економіку, яка і так знаходиться в кризовому становищі, такими негативними наслідками, як галузеві асиметрії ринку праці, «подорожчання» внутрішнього ринку праці, імпорт трудових ресурсів з-за кордону, додаткові витрати держави на підготовку нових фахівців, відбувається «старіння» нації, зниження темпів виробництва в країні. Якщо звернути увагу на позитивні аспекти від міграції, то можна відзначити такі, як збільшення грошових переказів від трудових мігрантів, скорочення безробіття на внутрішньому ринку, частина робочої сили повертається з новими знаннями та досвідом [4]. Але, на нашу думку всі ці позитивні наслідки від міграції є вирішення тактичних цілей, тобто не націлені на забезпечення на довгостроковість.

Дослідження ринку праці в європейських країнах показали, що, наприклад, у Швеції найбільш висока серед розвинених країн світу зайнятість працездатного населення, а безробіття практично зведене до мінімуму. У цій країні близько 2 % вартості національного продукту йде на вирішення проблеми зайнятості. Створення єдиного банку даних дозволяє в будь-

якому бюро отримати інформацію про вакансії, умови праці, яка пропонується по кожній професії [5].

Отже, ми маємо величезний досвід успішних зарубіжних країн, в частині соціальної політики з боку держави. Україні потрібно брати досвід інших країн, це зможе допомогти зменшити безробіття та міграцію за кордон. Адже все це впливає на економіку країни.

В сучасних умовах, з метою зменшення кількості мігрантів з України за кордон, необхідним є впровадження ефективного механізму соціального забезпечення, удосконалення організаційно-правового забезпечення. Такий механізм неможливий без ефективної державної політики регулювання ринку праці.

В якості дієвих інструментів регулювання ринку праці найбільш перспективними, на наш погляд, є такі, що спрямовані на забезпечення збалансованості ринку освітніх послуг, які б забезпечували якісну професійно-кваліфікаційну підготовку кадрів та ринку праці в умовах трансформації структури зайнятості – збільшення кількості робочих місць, встановлення належної оплати праці, встановлення контролю над офіційним працевлаштуванням з боку держави, тощо. Держава повинна виступати регулятором та посередником між роботодавцями та найманими працівниками.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мобільність та міграційні настрої української молоді [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pop.org.ua/novyny/7240-moblntst-ta-mgracsyn-nastroyi-ukrayinskoyi-molod.html>
2. Трудова міграція: куди їдуть українці та чому не хочуть працювати вдома [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://zik.ua/news/2018/04/02/trudova\\_migratsiya\\_kudy\\_idut\\_ukrainsi\\_ta\\_chomu\\_ne\\_hochut\\_pratsyuvaty\\_vdoma\\_1297401](https://zik.ua/news/2018/04/02/trudova_migratsiya_kudy_idut_ukrainsi_ta_chomu_ne_hochut_pratsyuvaty_vdoma_1297401)
3. Державна міграційна служба [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/statistichni-dani/statistika-z-osnovnoj-diyalnosti.html>
4. Українська міграція: чого очікувати сусідам? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.icps.com.ua/ukrayinska-mihratsiya-choho-ochikuvaty-susidam/>
5. Штанська О. В. Зарубіжний досвід взаємодії державної молодіжної політики та політики зайнятості [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-1/doc/5/08.pdf>.

**СЕКЦІЯ 4**  
**ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

A.L. Sapun, PhD, associate professor,  
Ali Hazimeh W., magister  
*Byelorussian State Agrarian Technical University*

**DEVELOPMENT AND EVALUATION OF LABOR**  
**RESOURCES IN LEBANON**

Management is seen as a separate process of planning, organization and control. This process involves working with people. All other resources move freely, but people with knowledge, experience and skills need to be involved in the organization because they are an invaluable asset. They are in great demand. Knowledge is the main component of a person's personality, which determines his competence and effectiveness, puts him among others or outperforms others [1]. It is the possession of knowledge that has made human resources crucial and important.

Research and implementation in practice of human resources management methods as key elements of public goods production contributes to optimization of procedures for their effective use in practice.

The need to solve the problems of improving the efficiency of human resources use has determined the purpose of the study.

The purpose of the study is to study the problems of human resources management in Lebanese organizations and develop directions for their solution.

Looking at the specifics of human resources development in Lebanon [2], we will analyze a number of macroeconomic indicators.

The average share of employment in the economy over this period was 45.3 %, with a minimum of 43.59 % in 1996 and a maximum of 47.19 % in 2019.

There is a distribution of the labor force by sex and ownership of work in table.

*Table 1*

**Percentage of distributing the labor force by sex and  
ownership of work**

Sectors	Men	Women
Government sector	13.7	16.2
Private industry	84.8	83.0
Family business	0.9	0.2
Others	0.6	0.6
Total	100	100

The majority of Lebanese workers are salaried workers (50.4 %). The majority of female workers (79 %) are salaried workers, with only a small proportion being self-employed or employers. However, more than 40 % of men are employers or self-employed (42 %) and 55 % are employees.

The majority of Lebanese workers (50 %) are employed in the service sector, and 28% work in the commercial sector. Lebanon is characterized by a loss of jobs, both in agriculture and industry, and an increase in the proportion of trade and service workers.

Labor productivity in the period 2000–2010 was significantly higher than in 2019. This is due to a decrease in the rate of economic development in Lebanon (2010 – 8.4 %; 2019 – 1.53 %) and a decrease in the share of industry in the economy (2010 – 7.61 %; 2019 – 6.45 %).

Salaries in Lebanon range from 325.5 US dollars per month (minimum wage) to 10,648 US dollars per month (maximum salary). The median salary is 2332.6 in 2019.

According to wage distribution data, 25 % of the population earns less than \$1196 per month, and 75 % more than that. 75% of the population earns less than \$6101. In addition, while 25% earns more than this amount [3].

The sectors absorbing the majority of Syrian workers in Lebanon are services (43 %), agriculture (27 %) commerce (17 %) and construction (13 %). With the exception of manufacturing, these sectors are associated with low skills and low productivity in the Lebanese context, involving a high degree of informality that contributes to downward pressures on wages and poor labor conditions [4, 5].

The current economic system in Lebanon aims to create a real social background that will allow a new type of society to emerge,

based on science and innovation. In this regard, the creation of economic prerequisites for the development of human resources on a permanent and manageable basis is seen as a promising direction. First of all it is important to improve working conditions, the level of salaries, to enforce the self-study, to organize international training and business programs, to involve women to the economy more than now.

Unfortunately, Lebanese human resources and the tools to ensure their effectiveness are not currently at an adequate level. This impedes the high level of human self-organization. In addition the Syrian refugee workforce competes severely with the national workforce and affects negatively the wages and labor conditions.

**Reference:**

1. Snell S., Bohlander G. W. Managing Human Resources. South-Western, CENGAGE Learning Publ., 2012. 832 p.
2. Nassazi A. Effects of Training on Employee Performance. Uganda, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Science, 2013. 57 p.
3. Avis W. Gender equality and women's empowerment in Lebanon. K4D. Helpdesk Report, 2017, pp. 5–12.
4. Hamdan K., Bou Kater L. Strategies of Response to The Syrian Refugee Crisis in Lebanon. Policy Dialogues Series – Lebanon, 2015, vol. 3, pp. 8–11.
5. The World Bank, Lebanon Economic Monitor, Spring 2016 . *ibid.*, p.6.

Н.А. Бычков, к.э.н., доцент  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

## **УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМ СЕКТОРОМ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПУТИ ЕГО ТРАНСФОРМАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

На современном этапе подход к разгосударствлению (приватизации) государственного сектора сельского хозяйства в Республике Беларусь стал, менее однозначным, но вместе с тем, более прагматичным. Его основные черты:

- понимание, что приватизационный эффект может быть только долгосрочным, а скорость его достижения зависит от всей совокупности факторов институциональной среды;
- акцент не на противопоставлении вмешательства



государства или его отсутствию, а на том, каким интересам государство окажет поддержку, и как минимум на обеспечении консенсуса социальных интересов при осуществлении значимых приватизационных программ;

- необходимость оптимизации соотношения функций и имеющегося потенциала государственного вмешательства в зависимости от реальных возможностей государства;

- осознание, что приватизация – не самоцель и не панацея, а только инструмент в рамках общей политики управления государственной собственностью. Она не ведет автоматически к появлению устойчивых жизнеспособных предприятий, так как экономическая эффективность гораздо больше зависит от конкуренции, чем от формы собственности;

- целесообразность комплексного подхода к приватизации – как к продаже собственности, ограничения участия государства в капитале хозяйствующих субъектов.

В целом следует отметить, что за последние годы 13 лет численность объектов государственной собственности в сельском хозяйстве сократилась на 36 %, увеличилось количества организаций с долей участия государства в уставных капиталах (с 78 до 654 объекта или в 8 раз). Отмечается рост численности организаций с долей иностранной собственности в 2,6 раза, с иностранной собственности – в 4 раза.

Доля госсектора в производстве зерна составляет 27,6 %, молока - 27,2 %, 26 % - в выручке от реализации продукции. Рентабельность продаж на 1пп ниже, чем в целом по отрасли.

По уровню интенсивности развития отраслей рассматриваемый сектор экономики сельского хозяйства в динамике выглядит менее эффективным, чем в среднем показатели развития отрасли сельского хозяйства. За период с 2016 по 2018 гг. урожайность зерновых культур, сахарной свеклы, картофеля, семян рапса здесь оказалась на 10-15 % ниже отраслевого уровня. Аналогично это касается и параметров продуктивности животноводства. В анализируемом периоде отмечается также рост финансовых обязательств, а просроченные обязательства в расчете на 1 объект по состоянию на 01.01.2019 г. оказались выше на 10 %, чем в среднем по республике.

Вместе с тем состояние по трансформации государственной собственности, достигнутое на начало 2020 г., требует продолжения работы по преодолению следующих сохраняющихся прикладных проблем:

- отсутствие установленных и единообразно понимаемых целей управления коммунальным имуществом при определении его состава с точки зрения исполнения государственных функций и решения стратегических задач;

- недостаточная прозрачность сложившегося формата участия государства в экономике организаций, вытекающая из косвенного влияния компаний с государственным участием в ряде отраслей;

- двойственность и противоречивость положения государства как регулятора и акционера хозяйственных обществ;

- наличие в организациях с государственным участием недостатков в части уровня прозрачности и защиты прав миноритарных акционеров;

- ограниченное восприятие организациями с госучастием корпоративного инструментария (открытость подготовки и принятия управленческих решений в работе органов управления, стратегическое и финансовое планирование, организация закупочной деятельности и других аспектов хозяйственной деятельности);

- необходимость совершенствования кадровой политики для повышения эффективности работы органов управления и контроля в организациях с госучастием;

- затягивание разгосударствления, приватизации и санации организаций государственного сектора, находящихся в неудовлетворительном финансово-экономическом состоянии, медленные темпы ликвидации в случае фактического прекращения функционирования;

- слабая мотивация и ответственность всех участников процесса управления государственным имуществом, в том числе лиц, избранных в органы управления компаний с государственным участием;

- отсутствие государственной регистрации прав на находящиеся в госсобственности объекты недвижимого

имущества и земельные участки;

- недостаточная техническая обеспеченность взаимодействия участников управления, приводящая к ограничению доступности государственных услуг в сфере управления имуществом, а также открытости информации о целях, задачах и результатах его управления.

В целях повышения эффективности функционирования госсектора предлагаются следующие меры:

- обеспечение процесса сокращения прямого участия государства в экономике убыточных, устойчиво неплатежеспособных организаций, прежде всего путем последовательной приватизации;

- оптимизация госсектора от «непрофильных» и неэффективных активов;

- развитие инструментов финансового рынка, стимулирование участия в приватизации институциональных инвесторов;

- максимизация вовлечения в коммерческий оборот неиспользуемого недвижимого государственного имущества: упрощение процедур, заявительная приватизация на электронных торгах по цене, предлагаемой рынком;

- привлечение частных инвестиций в социальную сферу и на рынки услуг путем развития государственно-частного партнерства.

Трансформация государственной собственности или расширение частной – не самоцель. Задача заключается в обеспечении их эффективности и прибыльности, превращении каждого объекта государственной собственности в высокодоходный актив, а также в создании условий для развития частного сектора экономики.

В рамках разделения функций государства как регулятора и собственника представляет интерес оптимизация структуры государственных активов по уровням управления. Управление стратегически значимыми организациями и их объединениями (вало- и экспортообразующими, холдингами и другими) целесообразно сконцентрировать в специализированных управляющих структурах (государственных органах, государственных корпорациях). Унитарные предприятия

определяющие научно-технический прогресс в сельском хозяйстве (племенные хозяйства, элитно-семеноводческие и др.) составляющие стратегическое ядро в долгосрочном периоде предлагается сохранить в государственной собственности либо акционировать с одним участником (государство).

Необходимо активизировать приватизацию малых и средних государственных организаций, ориентированную на привлечение инвестиций, модернизацию производств и создание новых рабочих мест. К первоочередной продаже необходимо предложить предприятия как имущественные комплексы убыточных, неплатежеспособных государственных организаций, пакеты акций организаций с государственным участием, в размере до 50 процентов уставного фонда. Условия такой продажи необходимо увязать с требованиями по развитию этих организаций, включая внесение инвестиций, модернизацию производств и создание новых рабочих мест.

Среди иных направлений совершенствования управления и трансформации государственной собственности следует рассматривать передачу объектов государственной собственности в сельском хозяйстве индивидуальным предпринимателям, коммерческим организациям в аренду с правом выкупа, доверительное управление с правом выкупа и др. Система мер по модернизации отношений собственности в сельском хозяйстве обеспечит гармоничное развитие частного и государственного секторов, раскрепощение потенциала предпринимательской инициативы для ускорения экономического роста.

О.В. Дорофеев, д.е.н., доцент,

О.В. Рой, аспирант

*Полтавська державна аграрна академія*

## **АДАПТИВНІСТЬ МОДЕЛІ ЛІДЕРА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КРИЗИ**

Модель лідера яка може бути застосована в публічному управлінні в умовах організаційної кризи залежить від багатьох чинників – від особистих якостей лідера, глибини кризи,

готовності послідовників тощо.

Існує думка, що в умовах невизначеності й небезпеки найбільш ефективною є модель харизматичного лідера з притаманними йому рисами особистості які в літературі часто представляють як «Велика п'ятірка» Уоррена Нормана – екстраверсія, приємність, свідомість, емоційна стабільність, інтелектуальна відкритість. Однак, як зазначив М. Ван Варт стосовно змін організаційного рівня державного сектору «... не кожен може бути харизматичним лідером, але кожен може бути лідером трансформації, який керує організаційними змінами» [1, с. 553] (тут і далі переклад з іноземної О.В. Дорофєєва). Він також вказує, що трансформаційні лідери інституціоналізують зміни у відповідних структурах, процедурах та етосі. Вони не лише дбають про виконання завдань і достатньо оснащують підлеглих компетенціями, які дозволяють виконувати ці завдання, але й вносять необхідні зміни на рівні організації, що дають їй можливість краще підготуватися до функціонування в динамічно мінливій реальності. Харизма керівника, хоча й, безперечно, допомагає у відносинах з підлеглими, тут не є необхідною умовою.

Інша концепція, яка може бути ефективно застосована при формуванні моделі лідера у державному секторі – це лідерство засноване на етиці. Вона «тримається» на трьох стовпах: моральних принципах окремих особистостей, підборі відповідних інструментів для досягнення етичних цілей та самих цілях. Ефективний етичний лідер повинен мати сильний характер, почуття обов'язку, демонструвати узгодженість дій, а також вербальних і невербальних повідомлень, усвідомлювати цінності, якими він керується, та вміти їх пояснювати. І першочерговими цінностями публічного сектору повинні бути: відданість служінню суспільству, визнання пріоритетності суспільного блага, а також дотримання законів, правил, норм та устоїв громади, для якої працює дана особа. Однак, при цьому М. Ван Варт слушно зауважує, що говорити про сильне етичне лідерство набагато простіше, ніж його реалізовувати. Так, лідери зіштовхуються з дуже високими стандартами та очікуваннями, моральні принципи іноді самі собі суперечать, а вимога прозорості знаходиться у постійному конфлікті з

потребою у приватності й наявності особистого простору. З іншого боку, відсутність належного рівня самоаналізу поступово призводить до сприйняття себе лідером, який змінює реальність, наслідком чого можуть стати жорсткість поглядів, формування відчуття власної винятковості та нарцисизм [там же, с. 554-558].

В умовах кризи у публічному секторі саме до лідера ставляться як до тієї особистості, яка повинна зменшити небезпеку та відновити стійкість системи. Коли йому вдається стабілізувати ситуацію, він заслуговує на те, щоб його називали «справжнім лідером» [2, с. 544].

Невизначеність, терміновість і небезпека – це ті особливості, які формують загрози і доводять менеджерів до стресу, пов'язаного з прийняттям рішень, у той же час створюючи ситуації значного потенціалу для проведення реформ. Тож, в умовах динамічних змін, які загрожують кризою, лідер повинен проявляти не тільки риси тактичного антикризового менеджера, який бажає мінімізувати негативні наслідки і зберегти існуючу організаційну структуру (можливо, навіть, застосовуючи нові підходи і демонструючи небачену креативність), а й реформатора, здатного розробити стратегію антикризового управління, яка підготує ґрунт для проведення необхідних реформ – інституційних, політичних та кадрових, забезпечити політичну підтримку свого плану (враховуючи погляди опозиції) і бути переконливим у своєму політичному середовищі, що цей план є єдиним варіантом зробити майбутнє стабільним.

На думку Хоуелла Дж. М. і Шаміра Б. вищезазначені теорії роблять занадто сильний акцент на рисах, характеристиках та поведінці самого керівника [3]. На вибір найбільш оптимальної моделі взаємодії між лідером і послідовниками великий вплив має готовність прихильників [4, с. 58]. Представники опозиції, активісти, політологи, пересічні громадяни чимало уваги приділяють аналізу негативних якостей лідерів (зловживання владою, несправедливість, нездатність передбачити розвиток подій тощо) і їх наслідкам. Але на ефективності лідерства у публічній сфері неминуче позначаються й недоліки послідовників – їх пасивність, небажання брати участь в

суспільно-політичному житті громади, байдужість.

Треба відзначити, що настання кризової ситуації, або її передчуття, змінюють очікування послідовників щодо своїх лідерів. Так, прихильники, які за умови стійкого розвитку економічної системи хочуть бачити у свого публічного лідера риси демократа, або ліберала, в умовах кризи очікують від нього ж здатності приймати швидкі, раціональні, іноді непопулярні, але результативні рішення, що більше характерно для моделі харизматичного лідера.

#### **Список використаних джерел:**

1. Van Wart M. Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*. 2013, Vol.73. Nr 4. S. 553-565. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.12069> (дата звернення 27.03.2020).

2. Boin A., Hart P.t. Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*. 2003. Vol. 63. Nr 5. S. 544-553. URL: [https://www.researchgate.net/publication/256293558\\_Leadership\\_in\\_Times\\_of\\_Crisis\\_A\\_Framework\\_for\\_Assessment](https://www.researchgate.net/publication/256293558_Leadership_in_Times_of_Crisis_A_Framework_for_Assessment) (дата звернення 28.03.2020).

3. Howell J. M., Shamir B. The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *The Academy of Management Review*. 2005. Vol. 30. Nr 1. S. 96-112. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2005.15281435> (дата звернення 28.03.2020).

4. Zygo A. Przywództwo publiczne w czasie kryzysu – teoria i praktyka. *E-Politikon*. 2014. Nr 10. S. 35-67. URL: <http://oapuw.pl/wp-content/uploads/2014/10/epolitikon-10-2014.pdf> (дата звернення 27.03.2020).

М.І. Сьомич, д.е.н., професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавська державна аграрна академія

## **РЕФОРМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ФІНАНСОВА САМОСТІЙКІСТЬ І ЇЇ ДЕРЖАВНЕ ГАРАНТУВАННЯ**

На даному етапі державного будівництва знову гостро постало питання реформування місцевого самоврядування в Україні. Про системний занепад цього питання, як стверджує заступник голови Комітету Верховної Ради України з питань державного будівництва та місцевого самоврядування

Ю. Ключковський говорять досить часто [6]. Термін «системний» означає необхідність не лише досягнення якихось конкретних результатів у роботі на місцях, але і перегляд існуючих концептуальних поглядів на місцеве самоврядування, зокрема, його матеріально-фінансову базу, формування нових науково-методологічних підходів до вирішення проблем, які постають у процесі реформування місцевого самоврядування.

Пов'язані з цим питання є предметом розгляду періодичних видань загальносуспільного характеру. У науковій літературі регулярно з'являються публікації монографічного характеру, в яких висловлено чимало пропозицій щодо вдосконалення дохідної бази місцевих бюджетів та ін., тобто існує детальна системна розробка багатьох проблем місцевого самоврядування, побудована на аналізі питань його матеріально-фінансової бази.

Величезна кількість концепцій, поглядів, пропозицій, висновків та ін. зобов'язує не тільки до їх вивчення і впровадження в практику, але і до наукового узагальнення, спроби переглянути концептуальні положення, сформувані нові методологічні підходи до розв'язання практичних завдань вдосконалення матеріально-фінансової бази місцевого самоврядування, починаючи із найпершого – розуміння місцевих бюджетів як найважливішої складової частини гарантування самостійності місцевого самоврядування.

Завдання, функції і роль фінансової бази місцевого самоврядування мають вирішальне значення для його функціонування і реального суспільного значення. Із багаточисельних визначень місцевого самоврядування, серед яких основними є Конституція України [1], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] та Європейська Хартія місцевого самоврядування [4], впливає його суть як права і здатності (спроможності) територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Роль фінансової бази зводиться до забезпечення як прав, так і реальної здатності органів місцевого самоврядування здійснювати свої функції шляхом надання фінансових ресурсів, які надаються у їх розпорядження.

Одним із найважливіших аспектів статусу місцевого самоврядування є його місце в системі відносин із державою.



Завдання, яке стоїть перед органами місцевого самоврядування, – самостійно вирішувати всі питання місцевого значення, – передбачає, з одного боку, певне організаційно-правове відмежування від держави, але з іншого – тісний зв'язок із Державним бюджетом України своїми податками, видатками, правами зі складання і виконання бюджетів та інше.

Саме цей двоякий характер зумовлює те, що на сьогодні в науковій літературі, засобах масової інформації і в практиці існує тенденція характеризувати місцеве самоврядування як автономію в межах держави [7, с. 19; 6]. Місцеве самоврядування, як і держава, за своєю суттю є інститутом публічної влади, автономією в межах держави, хоча в літературі і зазначається, що «це не означає повної автономності від держави, державної влади» [5, с. 10]. Саме це і ставить питання про співвідношення між державною владою і місцевим самоврядуванням не тільки в аспекті їх меж, але і самої суті, характеру цих відносин, оскільки «автономне» розуміння цих відносин може надати їм іншого змісту.

Варто співставити деякі з положень із визначень, поданих у вказаних вище нормативних актах і документах, держава гарантує право на місцеве самоврядування і здатність (спроможність) його здійснення; Європейська Хартія місцевого самоврядування зазначає, що місцеве самоврядування здійснює регулювання і управління суттєвою часткою державних справ.

Слід звернути увагу, що, якщо Конституція і законодавство України говорять про питання місцевого значення, то Європейська Хартія називає їх суттєвою часткою державних справ. Саме це і зумовлює підхід до місцевого самоврядування, як до автономії, в якій зв'язки між центром і місцями мають цілий ряд конкретних правових форм при забезпеченні останніх дохідною базою, правами на здійснення видатків та ін.

Зокрема, Хартія вказує, що місцева влада здійснює регулювання і управління суттєвою часткою державних справ, але в Україні регулювання фінансових відносин носить централізований характер.

При розгляді об'єктів управлінської діяльності місцевого самоврядування, «питань місцевого значення» можна з'ясувати, що їх місцеве значення полягає швидше у територіальних межах

юрисдикції, населенні, яке проживає на певній території. Але в повному розумінні цього слова «значення» цих питань не є місцевим (чи виключно місцевим) – швидше місцевим є характер і зміст роботи з їх реалізації. У кінцевому підсумку, більшість із них є реалізацією конституційних прав, свобод і обов'язків громадян і в політичному аспекті відповідальною за їх вирішення перед народом залишається держава. Держава не може залишитися осторонь і у випадку невирішення «питань місцевого значення» органами місцевого самоврядування через якісь об'єктивні причини, коли відповідальність перед населенням все одно залишається.

Таким чином, можна констатувати, що якихось виключних «питань місцевого значення» практично немає – існують питання, які за своїм характером відповідно до принципу субсидіарності вимагають вирішення їх органами місцевого самоврядування.

Один із фінансово-правових аспектів відносин держави і місцевого самоврядування полягає в тому, що держава гарантує згідно із ст. 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3] право та реальну здатність територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення. У фінансовому та цивільному праві зміст гарантії її зводиться до гарантування виконання свого обов'язку принципом і відповідає за порушення ним своїх зобов'язань. У широкому політичному і навіть юридичному аспекті ці елементи повинні знайти втілення і у відносинах держави, а також місцевого самоврядування при їх «автономному» розумінні.

Переносячи хоча б певною мірою ці елементи на взаємовідносини держави і місцевого самоврядування можна, зокрема, констатувати, що на сьогодні таке гарантування вбачається у тому, що держава поставила собі за мету надати місцевим радам кошти, які були б достатніми для реалізації їх завдань, функцій і повноважень, а саме ж їх використання здійснюється за волею місцевих органів. Але чи є такий стан справ сам по собі гарантією вирішення питань місцевого значення як частини державних справ? Очевидно, що ні. В юридичній, економічній та публіцистичній літературі висловлено просто-таки масу пропозицій щодо передачі до

місцевих бюджетів тих чи інших дохідних джерел (перерахувати їх всі немає ні змоги, ні потреби), але слід зважити, що доходи місцевих бюджетів – це не самоціль, а лише попередній етап на шляху здійснення видатків, які, в свою чергу, є тільки етапом і найважливішою умовою здійснення якихось конкретних заходів у цілому.

На сьогодні фінансово-правовий зміст відносин держави і місцевого самоврядування полягає у тому, що держава у правових формах забезпечує дохідну частину місцевих бюджетів, із яких потім фінансуються заходи в порядку вирішення питань місцевого значення, а розподіл коштів за напрямками своїх видатків здійснюється органами місцевого самоврядування під час затвердження бюджетів. Але такий стан речей взагалі не забезпечує державі як гаранту гарантованості виконання місцевою владою своїх функцій і зобов'язань перед населенням. Важливо підкреслити – Конституція і законодавство України гарантують вирішення «питань місцевого значення», а не забезпечення коштами для вирішення цих питань. Забезпечення місцевих влад фінансовими ресурсами виступає головним засобом на шляху вирішення питань місцевого значення, але він є не єдиним, можливо, це не повинно бути самоціллю, яка закриває кінцеву управлінську мету – вирішеність місцевих питань. У цьому полягає весь сенс відповідальності держави за здійснення заходів, вирішення питань місцевого значення. У відносинах держави і місцевого самоврядування саме по собі забезпечення місцевих бюджетів коштами навіть може виглядати дещо непереконливо – ще нікому в світі не вдалося забезпечити коштами суб'єктів бюджетних відносин відповідно до всіх їх потреб. Досить часто йдеться про самодостатність місцевих бюджетів [6], але її не можна розуміти як забезпечення коштами до моменту їх достатності взагалі, оскільки вона формується під впливом потреб, що постійно зростають.

Звичайно, на сьогодні говорити про якусь достатність не доводиться. На Всеукраїнських зборах представників місцевого самоврядування, зокрема, у виступі народного депутата К. Фоменко, яка пізніше говорила про це неодноразово, йшлося про те, що «сьогодні держава майже відмовилась від

фінансування делегованих повноважень – фінансується тільки заробітна плата і то несповна» [8].

Позитивна відповідальність держави як гаранта за вирішеність питань місцевого значення повинна полягати не лише у постачанні коштів – центр уваги держави в особі її органів необхідно спрямувати на здійснення заходів (їх фінансування) з вирішення питань місцевого значення.

Для цього держава може використовувати цілий ряд засобів, зокрема, субвенції, певні додаткові кошти у випадку недостатності їх у органів місцевої влади при фінансуванні певного заходу та ін. Так чи інакше, але намічений захід необхідно профінансувати і для цього не обов'язково пропускати кошти через дохідну частину, наприклад, сільського бюджету. Висновок з усього цього полягає в тому, що справжнім об'єктом управління місцевими справами, який є первинним, є не стільки дохідна чи видаткова частини місцевого бюджету, а ті об'єкти, які з нього фінансуються, і забезпечення їх фінансування повинна гарантувати держава.

Ці пропозиції надають більш вагомого значення такій інституції, як бюджетна програма. Це поняття було введено Бюджетним кодексом України [2, ст. 2], але належного правового закріплення в самому Бюджетному кодексі, як здається, ця інституція так і не набула. У всякому випадку при здійсненні своєї діяльності для розпорядників бюджетних коштів значення мають інші фінансово-правові документи. У зв'язку з цим необхідно підняти значення бюджетної програми як основного документа, згідно з яким повинен здійснюватися розвиток регіонів і територій і який має гарантуватися і забезпечуватися державою. За статусом це повинен бути основний документ, що поєднує в собі соціально-економічні заходи і фінансові потреби.

Висловлене вище аніскільки не применшує самостійності місцевого самоврядування – просто акцент переноситься із забезпечення місцевих бюджетів коштами на здійснення реальних практичних заходів у сфері життя місцевих адміністративно-територіальних одиниць, які і повинні бути основним об'єктом управління місцевими справами і місцевими фінансами.

Самостійність місцевих рад вбачається у їх праві за своєю волею обирати об'єкти, заходи, які вимагають певних фінансових ресурсів. Участь держави у забезпеченні виконання поставлених цілей виглядає як форма гарантування виконання місцевих справ.

**Список використаних джерел:**

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Ст. 141. Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>

2. Бюджетний кодекс України. Прийнятий 21 червня 2001 р. № 2542-III // Відомості Верховної Ради. 2001. № 37-38. Ст. 189. Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст. 170. Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>

4. Європейська Хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р. Страсбург: Рада Європи, відділ вид. і док., 1990. Травень. 10 с. Ратифікована Законом України „Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування від 15 липня 1997 р. № 452/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 38. Ст. 249.

5. Біленчук П.Д., Кравченко В.В., Підмогильний М.В. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право): навч. посіб. К.: Атіка, 2000. 304 с.

6. Ключковський Ю. Проблеми реформування місцевого самоврядування в Україні. *Голос України*. 2005. 29 липня. № 138.

7. Петленко Ю.В., Рожко О.Д. Місцеві фінанси: Опорний конспект лекцій. К.: Кондор, 2003. 282 с.

8. Фоменко К. Село заслужило не лише на крихти фінансового пирога. *Голос України*. 2005. № 224. 25 листопада.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент

В.В. Михатіло, здобувач вищої освіти  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ**

Молочна галузь України, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією із провідних в структурі харчової індустрії України. Сучасна стратегія соціально-економічного розвитку України передбачає

нарощування агропромислового потенціалу країни.

За даними Держкомстату України [1, с. 35], у 1990 році у господарствах усіх категорій утримувалося 8 млн. 378 тис. корів, в тому числі, у сільгоспідприємствах було 6 млн. 191 тис. корів (74% від загальної кількості), а в господарствах населення – лише 2 млн. 187 тис. (26 %). Станом на 2018 р. у господарствах усіх категорій утримувалося вже тільки 1, 967 млн. голів корів[10], що на 43% менше, ніж у 2009 році та на 77 % менше ніж у 1990 р. На мою думку, у подальшому українська молочна галузь розвиватиметься шляхом утворення нових спеціалізованих об'єднань, відбудуватиметься поглинання невеликих заводів та формування інтегрованих об'єднань.

До сильних сторін розвитку аналізованої галузі можемо віднести такі.

1) Історичні та географічні передумови розвитку молочної галузі в Україні. Молоко та молочні продукти завжди були невід'ємною частиною раціону українського народу. молоко було присутнє в харчуванні жителів Трипілля, скіфів, ставши головним джерелом кальцію та тваринних жирів для людини того часу [2].

Також, оскільки більша частина України знаходиться у лісовій та лісостеповій зонах, вона має всі передумови до розведення великої рогатої худоби, а отже, і розвитку молочної галузі [3, с. 15].

2) Відкритість ринку. Аналізуючи останні тенденції розвитку молочного ринку, можемо відзначити, що рівень вхідних та вихідних бар'єрів є досить низьким. При цьому ринкова кон'юнктура є також досить сприятливою для ведення господарської діяльності, оскільки на ринку функціонує багато підприємств різних за розмірами та можливостями, кожне з яких здатне зайняти ту чи іншу нішу [4, с. 101].

3) Достатнє кадрове забезпечення. Однією з основних переваг для вітчизняних товаровиробників є висока пропозиція кваліфікованого персоналу на ринку праці в Україні. Молокопереробні підприємства сьогодні здатні повною мірою забезпечити потребу в людських ресурсах [5].

4) Розвиток міжнародної співпраці. Останні роки в діяльності молокопереробної галузі характеризуються

посиленням міжнародного співробітництва у зв'язку зі спрямованістю на євроінтеграцію України. Підтримка іноземних інвесторів дасть змогу вітчизняним підприємствам знайти дієві шляхи виходу з кризового стану [6].

5) Поширення кластерів та холдингів. З кожним роком все більше виробників молочної продукції прагнуть кооперуватись та створювати господарські об'єднання з метою покращення умов ведення господарської діяльності. Вплив цього фактору на розвиток молочного ринку вважається досить суперечливим [9].

6) Галузь не належить до імпортозалежних. Практична вся сировина та матеріали, необхідні для переробки молока та виробництва молочних продуктів, є вітчизняними. Звісно, частина сировини (рослинні жири) для виробництва необхідно імпортувати [7, с. 174].

7) Екологічність виробництва. Практично все виробництво молочних продуктів є маловідходним або ж навіть безвідходним. Таке виробництво не шкодить довкіллю [8].

На жаль, слабкі сторони в розвитку молочної промисловості також є. До них належать: наслідки глибокої геополітичної та економічної кризи; кардинально змінилася і товарна і географічна структура експорту молокопродуктів за останні роки; на ринку, як і раніше, присутній значний тіньовий сегмент; ринок молочних продуктів належить до числа висококонкурентних; висока вартість вітчизняної молочної сировини і власне кінцевого продукту; зниження кількості поголів'я корів.

Отже, молокопереробна галузь промисловості сьогодні потребує негайних реанімаційних заходів, що допоможуть вивести її з кризового стану. Важливими заходами реанімування галузі мають стати утворення нових спеціалізованих об'єднань та державна підтримка молокопереробної галузі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державний комітет статистики України. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 25.03.2020).
2. Молочный союз (2012), "Мировой молочный рынок в 2010. URL: <http://www.dairyunion.ru/files/news/2012/>. (дата звернення: 27.03.2020).
3. Исакова Д. На украинском рынке молочной продукции грядет активизация біделок M&A. URL: <http://www.investgazeta.net/archive/770/>. (дата звернення: 27.03.2020).

4. Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 101 – 106.

5. Dykun A. Large farms to boost Ukraine's dairy sector. URL: <http://www.dairyglobal.net/Articles/General/2015/7/Large-farms-to-boost-Ukraines-dairy-sector-1767923W>. (дата звернення: 22.03.2020).

6. Gagalyukab T. Impact of Retail Internationalization on Agribusiness: The Case of Ukraine. *Journal of East-West Business*. 2009.

7. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.6. С. 174 – 180.

8. Гавриш О.А., Кухарук А.Д. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 22.03.2020).

9. Божидарнік Т.В. Проблеми та пріоритети розвитку молокопереробних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Економіст*. 2011. № 1. С. 39-41.

Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ**

Загальновідомо, що демографічні проблеми старіння населення відбуваються у всіх регіонах світу та в країнах з різним рівнем розвитку. Вважається, що населення старіє, якщо частка людей старшого віку у загальній чисельності населення збільшується. Цей процес зумовлений зниженням рівня смертності населення з одночасним зниженням народжуваності. При цьому, в окремих регіонах значну роль відіграє міграція.

Наразі вперше в історії на Землі було зафіксовано більше людей, віком старше 65 років, ніж дітей, віком до 5 років. За двадцять років це співвідношення становитиме два до одного, за аналізом Торстена Слока з Deutsche Bank. Така тенденція викликає неабияке занепокоєння економістів. Старіння населення світу є неминуче. Проте, його негативний вплив на економічний розвиток – ні [1].

Необхідно констатувати, що Україна входить до 30 «найстаріших» країн світу, таким чином, спостерігається



тривожна тенденція зі зростанням кількості людей похилого віку. Якщо у 2007 р. частка людей пенсійного віку досягла 23,9 %, або понад 11 млн осіб, і за рейтингом старіння Україна посіла 11 місце у світі, а в 2025 р. переміститься на 9-те місце. Національний демографічний прогноз вказує на те, що на період до 2025 р. частка осіб віком від 60 років складатиме 25 %, а у 2030 р. – понад 26 %. Саме тому, Україна є й залишатиметься однією з «найстаріших» країн світу, водночас, на державному рівні цій проблемі приділяється недостатньо уваги [3].

Згідно класифікації ВООЗ, до категорії людей похилого віку належать особи віком старше 60 років.

В Україні ж громадянами похилого віку визнаються особи, які досягли пенсійного віку, встановленого ст. 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [4], а також особи, яким до досягнення зазначеного пенсійного віку залишилося не більш як півтора року. З 1 січня 2019 р. за відсутності відповідного мінімального стажу (15 років) вихід на пенсію можливий тільки у 65 років.

Зауважимо, що необхідність розгляду питання старіння населення як проблеми забезпечення розвитку суспільства та потреби удосконалення соціальної політики зумовлена тим, що цей процес спричиняє низку глобальних ризиків:

- для громадян – небезпека зниження рівня доходів у літньому віці, зростання ризику важких захворювань;

- для суспільства – потреба у трансформації базових інститутів організації життєдіяльності (інша модель зайнятості, нові моделі пенсійного забезпечення та соціального обслуговування);

- для держави – необхідність зміни соціального контракту поколінь і вирішення питань забезпечення справедливості розподілу доходів, соціальної інтеграції людей старшого віку та між поколінної взаємодії [6, с. 27].

Питання значення літніх людей у соціально-економічному розвитку країн, їх участі в усіх аспектах життя суспільства стало визначальним елементом Мадридського міжнародного плану дій щодо проблем старіння. У цьому документі визначено стратегію, покликану перетворити старіння із загрози розвитку

суспільства на його рушійну силу. Тобто, метою плану визначено перехід від «старіючого суспільства» до «суспільства для людей усіх вікових груп».

При цьому, основними складовими Мадридського плану є рекомендації, що мають на меті допомогти окремим державам сформувати власні програми трансформації політики в умовах старіння населення.

Безумовно, рекомендації не є універсальними, Мадридський план – це, в першу чергу, глобальна рамкова стратегія, згідно якої держави зобов'язались узгоджувати власні дії на національному рівні.

Вагомими складовими Мадридського міжнародного плану дій щодо проблем старіння на рівні окремих країн є наступні: здоров'я та добробут у поважному віці; люди похилого віку в старіючому суспільстві; середовище, що підтримує розвиток літньої людини.

Відзначимо, що 11 січня 2018 р. український Уряд затвердив Стратегію державної політики з питань здорового і активного довголіття населення на період до 2022 року [5].

Цей документ передбачає співпрацю органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства, бізнесу за такими пріоритетними напрямками:

- 1) поліпшення умов щодо самореалізації громадян похилого віку та їх участі у процесах розвитку суспільства;
- 2) забезпечення здоров'я та благополуччя громадян похилого віку;
- 3) формування середовища, сприятливого для активного життя таких громадян;
- 4) створення системи захисту прав громадян похилого віку.

До того ж, дана стратегія актуалізує питання популяризації в суспільстві ідеї взаємної відповідальності поколінь, формування позитивного ставлення до похилого та старечого віку, проведення інформаційно-просвітницької роботи, спрямованої на роз'яснення об'єктивного характеру старіння населення, пов'язаних із ним викликів і потенційних можливостей та необхідності пристосування до демографічних змін [2].

Таким чином, літні люди – велика соціально-демографічна група вітчизняного суспільства, яка має розглядатися і як

суб'єкт соціальної активності.

Основне завдання державної соціальної політики полягає у вивченні передумов активної старості, виявленні індивідуальних і особистісних чинників, які пов'язані із соціальним середовищем і сприяють активному протіканню цього періоду життя людини.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вергелес О. Населення планети старіє. А економіка? веб-сайт. URL: [https://zik.ua/news/2019/03/28/naselennya\\_planety\\_startiie\\_a\\_ekonomika\\_1539023](https://zik.ua/news/2019/03/28/naselennya_planety_startiie_a_ekonomika_1539023) (дата звернення 4.04.2020).

2. Визначення віку, з якого особа може вважатися особою похилого віку: огляд міжнародного досвіду та національні практики. URL: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4-%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%83.pdf> (дата звернення 4.04.2020).

3. Населення України. Імперативи демографічного старіння. Київ : ВД «АДЕФУкрaina», 2014. 288 с.

4. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09 липня 2003 р. зі змінами і доповненнями № 1058-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> (дата звернення 4.04.2020).

5. Про схвалення Стратегії державної політики з питань здорового та активного довголіття населення на період до 2022 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/10-2018-%D1%80>.

6. Роик В. Старение населения – фактор, который нельзя игнорировать. *Человек и труд*. 2009. № 7. С. 25-32.

О.Г. Головка, к.е.н., доцент,

В.С. Єрмолаєва, здобувач вищої освіти  
*Харківський навчально-науковий інститут  
ДВНЗ «Університет банківської справи»*

## **ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД КРИЗИ**

В умовах розвитку ринкової економіки зростає роль страхування як інституту гарантування відшкодувань понесеної шкоди в зв'язку з певними подіями. Забезпечити стабільність функціонування страховиків – базове завдання як для

менеджерів компаній, які піклуються про зростання фінансових результатів бізнесу, так і для державного регулятора, який зацікавлений у здатності компаній виконувати взяті на себе зобов'язання.

Однак, на сьогоднішній день страховий ринок в Україні слабо розвинутий та переживає не найкращі часи. Це пов'язано в першу чергу з економічною кризою, бойовими діями на Сході країни, виниклою епідеміологічною ситуацією та зниженням загального рівня платоспроможності населення.

Багато вітчизняних і зарубіжних наукових діячів, зокрема А. Беспалова [5], В. Вовчак, Н. Внукова [6], В. Плиса, Н. Добош, О. Билак, Н. Костін, Н. Ковтун, О. Кузьменко [7], С. Юрій та інші, намагались знайти найоптимальніші шляхи щодо діяльності та розвитку страхових компаній в умовах криз, побудови вітчизняного ринку страхових послуг, а також займалися дослідженням фінансового стану страхових компаній. Проте, проблема дослідження сучасного стану ринку страхування та шляхів боротьби з труднощами, які виникають, залишається недостатньо вивченою та вельми актуальною.

На сьогоднішній день ринок страхових послуг не достатньо розвинутий та потребує вливання іноземного капіталу. Нажаль, незважаючи на це, Україна вже давно перестала бути привабливою для інвесторів. Попит на страхові продукти також значно знизився, а вартість самих послуг істотно зросла [6].

Іншою актуальною проблемою для вітчизняних страховиків є скорочення автомобільного ринку, що має вагомий вплив на зменшення кількості угод по авто страхуванню.

Природним чином впливає і загальна нестабільність в економіці країни, коли інфляційні процеси не дають можливість підприємствам проводити довгострокове планування своєї діяльності. Окрім цього, у зв'язку з пандемією коронавірусу та закриттям кордонів очікується скорочення туристичних потоків, що призведе у свою чергу до зменшення кількості туристичного страхування.

Незважаючи на всі існуючі проблеми страхова індустрія все ж таки має певні позитивні тенденції. Відповідно до звіту Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринку фінансових послуг зросла кількість осіб, які

вирішили застрахувати здоров'я, а також кількість договорів особистого добровільного страхування.

В цьому плані найбільше відрізняються корпоративні компанії, які все частіше користуються послугами медичного страхування для свого персоналу, і як і раніше досить активно страхують офіси та виробничі приміщення. Наприклад, Національний банк України повідомив про наміри на три роки заключити договір добровільного медичного страхування для всіх співробітників.

В умовах епідемії для виробництва товарів першої необхідності також потрібна певна кількість працівників, так само як необхідні працівники поліції, лікарі тощо. Всі ці люди будуть страхуватися від заражень, а все це достатньо вагома кількість людей. Деякі страхові компанії вже почали пропонувати послуги по страхуванню від коронавірусу COVID-19, його наслідків та ускладнень.

В даних умовах ключовими факторами розвитку страхового ринку в Україні повинні виступати:

- нормативно – правове забезпечення діяльності страхових компаній;
- інноваційні стратегії розвитку ринку страхових послуг в регіонах;
- забезпечення відповідною інформацією учасників ринку і споживачів страхових послуг.

Зараз ринок страхових послуг в Україні переживає складні часи, та попри всі обставини, необхідно якомога більше зусиль прикласти для відновлення довіри населення до страховика та підвищення страхової культури в цілому, створення системи, яка буде гарантувати страхові виплати за договорами страхування життя та збільшення їх розміру. Також потрібно відкоригувати вітчизняне законодавство в сфері страхування відповідно до законодавства ЄС, що також допоможе у вирішенні поставлених задач.

#### **Список використаних джерел:**

1. Диба А.В. Вплив економічної кризи на страховий ринок України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5198>
2. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринку фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.nfp.gov.ua/ua/Informatsiia-pro-stan-i-rozvytok-strakhovoho-ryнку-Ukrainy.html>

3. Статистика страхового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/stat>

4. Супрун А. А. Страховий ринок України в умовах системної кризи / А. А. Супрун, В. К. Хлівний // Фінанси України. – 2013. - № 5. – с. 68 – 75.

5. Беспалова А.Г. Управління ризиками страхової компанії /А.Г. Беспалова // Фінанси, облік, банки. – 2019. – № 1 (24). – с. 8-16.

6. Внукова Н.М. Страхування : практикум для студентів спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" першого (бакалаврського) рівня / уклад. Н. М. Внукова, В. А. Смоляк, О. В. Корват та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 136 с.

7. Кузьменко О. В. Перестраховування як механізм стабілізації страхового ринку в умовах фінансової кризи / О. В. Кузьменко // Фінанси України. - 2014. - № 7. - С. 66-74.

О.Г. Жмайлова, к.е.н., доцент,  
С.Б. Маринченко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
*Сумський національний аграрний університет*

## **РОЛЬ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ**

Одним із пріоритетних напрямів державної регіональної політики України на сьогодні є соціально-економічний розвиток територій. Останнім часом все активніше обговорюється необхідність здійснення проектного управління на рівні регіону (району, міста, громади), що актуалізує питання необхідності дослідження методології розвитку стратегії регіонів. Це пов'язано з перевагами даного методу для учасників процесу та зміною ролі планування у системі місцевого управління, яке є інструментом підвищення конкурентоспроможності територій і регіонів, засобом згуртування різних суб'єктів територіального розвитку навколо нових цінностей і довгострокових пріоритетів.

Реформа українського місцевого самоврядування на засадах децентралізації, якою передбачено створення об'єднаних самодостатніх територіальних утворень, робить об'єднані територіальні громади надійною інституційною основою

передавання повноважень та ресурсів на місцевий рівень, що в подальшому стане запорукою результативної та ефективної стратегічної діяльності з місцевого розвитку. Все вище викладене значно посилює роль проектного підходу у створенні нових можливостей для співробітництва об'єднаних спроможних громад та широкого застосування інтегрованих форм діяльності.

На сьогодні в Україні, як і в інших країнах світу, розроблені та використовуються різноманітні підходи до стратегічного планування розвитку територій. Зазначимо, що питання становлення та розвитку стратегічного та проектного підходів у публічному управлінні, зокрема в органах місцевого самоврядування, є досить актуальними. Проблематикою їх дослідження займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених-науковців та практиків: В. Бабасєв, Т. Безверхнюк, О. Берданова, С. Бушуєв, Д., Безуглий, В. Вакуленко, О. Гладка, О. Ігнатенко, М. Латинін, Т. Маматова, В. Мамонова, В. Негода, Л. Оленковська, В. Рач, Д. Сухінін, О. Тертишна, Є. Удод, А. Чемерис, І. Чикаренко, О. Чикаренко, Ю. Шаров, І. Ярова та ін. При цьому, значна кількість досліджуваних питань наразі набуває нових аспектів актуальності. Зокрема, мають бути модернізовані підходи до формування стратегій розвитку укрупнених громад, відкриті додаткові можливості урізноманітнення інструментів і технологій проектного управління. Проте, як зазначається в публікаціях окремих дослідників, «...просте перенесення класичних технологій проектного підходу, апробованих у бізнесі, стикається з труднощами імплементації в місцевому самоврядуванні та призводить до неналежного опрацювання життєздатності і сталості проектів місцевого розвитку на рівні територіальних громад» [1].

В реалізації основних завдань розвитку ОТГ та співробітництва громад значна увага приділяється сферам, де, певним чином, інтегруються стратегічні та проектні технології. Це, свого часу, дало можливість дослідженнями, здійсненими у сфері стратегічного програмування розвитку міст, обґрунтувати концепцію «пріоритет-проект», суть якої полягала у формуванні локальних заходів із досягнення стратегічних цілей комплексу

проектів, спрямованих на реалізацію пріоритетів стратегії. Зазначену концепцію реалізовано у вітчизняній практиці стратегічного планування місцевого розвитку таким чином, що сьогодні проектний підхід до реалізації стратегій розвитку територіальних громад і територій став загальноновизнаним в Україні. З позицій системного підходу (система, підсистема, надсистема) будь-який проект завжди реалізує не лише безпосередньо його мету, а й пов'язаний із метою більш високого рівня – аж до місії діяльності. У цьому розумінні проект (як категорія «часткове») завжди пов'язано зі стратегією діяльності (як категорією «загальне») і є засобом реалізації стратегічних цілей, а через них, безпосередньо, – засобом досягнення місії [2]. Тобто, в цих умовах, кожен проект має розглядатися з позицій загальної стратегії, як інструмент її реалізації, а стратегія – повинна реалізовуватися на засадах проектного підходу до впровадження пріоритетів. Окрім того, на нашу думку, серед важливих аспектів управління розвитком та співробітництвом об'єднаних громад може бути створення різних форм проектних офісів в органах публічної влади різних рівнів та опрацювання засобів координації діяльності з інформаційно-комунікативної підтримки реалізації проектів виконання стратегічних ініціатив.

Таким чином, для оцінювання ролі та значення проектного управління у стратегічному менеджменті використовують моделі проектної зрілості організацій, що розглядаються як інструмент розвитку організації через постійне вдосконалення методології управління проектами, більш глибоке її інтегрування в загальну систему управління з метою досягнення стабільної повторюваності успіхів у впровадженні проектів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Безуглий Д. Г., Шаров Ю. П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. (23). С. 64-71.
2. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М.: АйТи; ДМК Пресс, 2003. 320 с.



О.Г. Жмайлова, к.е.н., доцент,  
А.М. Сидоренко, здобувач вищої освіти  
*Сумський національний аграрний університет*

## **ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

На сьогодні в Україні пріоритетним чинником при розробці кадрової політики у сфері охорони здоров'я залишається питання трудових ресурсів, управлінських кадрів, індикаторів та стандартів у кадровому забезпеченні. Воно визначено як надважливе, оскільки те, що відбувається на зараз, зосереджено, здебільшого, або на витратах і кінцевих результатах, або на кадрових потребах в галузі охорони здоров'я, тобто, наявна недосконала система планування кадрового складу охорони здоров'я. Варто зазначити, що ще більшої гостроти питання кадрового забезпечення набувають у процесі впровадження змін системи охорони здоров'я та країни в цілому. Так, з кожним роком вони поглиблюються і вже набули певних ознак кризових явищ. Це підтверджується недостатністю засобів, що виділяються з Державного бюджету на розвиток охорони здоров'я; здебільшою не готовністю до змін самих працівників та падінням їх мотивації до якісної роботи (у зв'язку з нівелюванням значущості та престижності професії медика, низьким соціальним статусом).

Так, згідно даних державної служби статистики [1], станом на кінець 2017 р. в лікувальних закладах міністерства охорони здоров'я України залишалися вакантними майже 22 тис. лікарських посад. В лікарнях України нестача медичних сестер склала понад 100 тис., у п'ятистах амбулаторіях жодна лікарська посада на кінець 2017 р. не була укомплектована основним працівником, понад сімсот фельдшерсько-акушерських пунктів не мали жодного молодшого спеціаліста з медичною освітою. При цьому, частка осіб пенсійного віку серед лікарів досягла близько 24 %. Укомплектованість штатних посад фізичними особами молодших спеціалістів з медичною освітою майже 95 % (у лікувальних закладах близько 87 %), також існує реальний дефіцит медичних кадрів у військовій ланці. Звичайно,

заповнення цих вакансій найближчим часом не передбачається можливим. Тобто, у даному випадку мова йде не лише про лікарів і медичних сестер, а і про якісний менеджмент та якісний допоміжний персонал, що дозволить створити лікарям нормальні умови праці, а для пацієнта – покращення умов медичного обслуговування і отримання медичних послуг.

Серед інших причин, що обумовлюють складність у вирішенні кадрових питань закладів МОЗ залишаються:

- по-перше, те що на сьогодні діяльність державних органів влади та органів місцевого самоврядування далека від координації спільних зусиль задля розв'язання кадрових потреб;

- по-друге, професійна діяльність органів медичного самоврядування ще не набула повного інституційного закріплення;

- по-третє, поглиблення деструктивних явищ посилюється тим, що очікування суспільства від результату реформ галузі далекі від реалій і, досить часто, критика спрямовується безпосередньо на медиків-практиків;

- і, наостанок, в додаток до всього, на жаль, в медичній галузі ще на сьогодні підтримується високий рівень тіньових відносин.

Отже, усе вище зазначене є ознакою відсутності концептуального планування кадрової політики в системі охорони здоров'я, що, у свою чергу, унеможливує ефективність запровадження успішних змін медичної галузі (у зв'язку з неефективним використанням фінансових ресурсів, відходом від соціально-орієнтованих принципів політики у сфері охорони здоров'я).

Серед актуальних у вирішенні кадрового питання лікувальних закладів залишається також захист медичних працівників і створення мотивації їх праці. Найкраща мотивація – це висока легальна заробітна плата. Так, лікар від своєї роботи має отримувати емоційне, моральне задоволення та матеріальну винагороду, яка б його влаштувала, і лише тоді пацієнти зможуть бути задоволені медичними послугами.

В цілому можна констатувати, що досягнення мети кадрового забезпечення медичної галузі можливо шляхом використання такого підходу, як складової процесу постійного вдосконалення. Такий підхід дозволить визначити принципи і

цінності кадрової політики та трудових ресурсів, чітко окреслити цілі, які стоять перед забезпеченням галузі управлінськими кадрами, створити професійну модель сучасного фахівця та його професійний образ, а також забезпечить якісне функціонування всієї системи менеджменту охорони здоров'я та ефективну діяльність медичних закладів сьогодні та на перспективу.

Важлива роль у цьому має бути відведена стратегічному плануванню та розробленню політики у сфері кадрового забезпечення охорони здоров'я, яка передбачає [2]:

- управління людським капіталом і охоплює не лише керування людьми, а й управління процесами на різних рівнях системи, що здійснюється самими людськими ресурсами за допомогою ціннісно-цільового та компетентісного методів управління;

- визначення пріоритетних потреб і дій на основі існуючого стану кадрових ресурсів охорони здоров'я з демонстрацією послідовності здійснення політики, розробленням і реалізацією пріоритетних дій щодо кадрових ресурсів охорони здоров'я;

- впровадження професійного медичного самоврядування з поступовим передаванням регуляторних та управлінських функцій до самоврядної інституції.

Таким чином, здійснення заходів щодо кадрового забезпечення в системі менеджменту охорони здоров'я, управління і раціонального використання трудового потенціалу дозволить забезпечити скорочення загальної величини витрат на утримання цього блоку нематеріального виробництва, поліпшити якість надання лікувально-оздоровчих послуг та підвищити економічну ефективність праці трудового потенціалу медичної галузі в умовах проведення реформ та ринкових перетворень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики: <http://ukrstat.gov.ua>
2. Устїнов О.В. Нова система охорони здоров'я: лідерство, управління, фінанси <https://www.umj.com.ua/article/116739/nova-sistema-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-finansi>

О.М. Помаз, к.е.н., доцент,  
Ю.В. Помаз, к.і.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ: ЗДОБУТКИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Без усякого сумніву, сільське господарство України є стратегічною і найбільш ефективною галуззю народного господарства, основою розвитку економіки та добробуту населення, важливою складовою продовольчої безпеки держави.

Сільське господарство створює робочі місця, а також зменшує рівень бідності населення. Це галузь матеріального виробництва, що має важливе значення в забезпеченні населення продуктами, а промисловість – сировиною. Розвиток сільського господарства постає як життєво важливий чинник становлення усіх секторів економіки України [3].

Більшість експертів визнає, що на сьогоднішній день Україна займає лідируючі позиції у сфері експорту сільськогосподарської продукції на світовий ринок. Зокрема, за даними Б. Данилишина, за період травень 2018 року – квітень 2019 року, Україна увійшла в трійку найбільших експортерів сільськогосподарської продукції в Європейський Союз, продавши аграрної продукції на 6,3 млрд. Євро. Згідно з даними звіту Європейської комісії, за підсумками травня 2019 року Україна експортувала сільськогосподарської продукції в країни ЄС на 519 млн. Євро. Це означає, що за обсягами зростання експорту аграрної продукції в країни ЄС в травні 2019 року Україна посіла перше місце в світі [1].

За даними прес-служби «Українського клубу аграрного бізнесу» (УКАБ), Україна в 2019 році збільшила експорт продукції сільського господарства до 22,2 млрд дол., що на 19% більше, ніж роком раніше [2].

Ряд вітчизняних експертів за підтримки Програми розвитку ООН в Україні та Глобального екологічного фонду в рамках проекту «Інтеграція положень Конвенцій Ріо в національну політику України» розробили проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року та Національний план дій до 2020 року по

впровадженню Стратегії [6]. Основні положення стратегії у тому числі передбачають:

- підвищення продуктивності людської праці у сільському господарстві та доходів дрібних виробників аграрної продукції;

- сприяння створенню та розвитку малих сільськогосподарських підприємств (до 50 га земельних угідь);

- нарощування питомої ваги продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини у експорті до 65 %;

- збільшення площі земель сільськогосподарського призначення, зайнятих під органічним виробництвом, до 3 млн га та забезпечення щорічного приросту, починаючи з 2020 року, обсягів виробництва та реалізації органічної продукції щонайменше на 5 %;

- збільшення інвестування в сільську інфраструктуру, сільськогосподарські дослідження, розвиток технологій;

- забезпечення належного функціонування ринків продовольства, зокрема шляхом зниження ринкових ризиків для сільгоспвиробників та урізноманітнення ринкових інструментів (страхування, гарантійні фонди, форвардна торгівля, торгівля деривативами, електронна торгівля тощо) [6].

Новий, 2020 рік приніс вітчизняним аграріям нові виклики. Згідно з прогнозами ряду науковців, зокрема, директора Інституту аграрної економіки (ІАЕ) Ю. Лупенка, запровадження в Україні карантинних заходів, пов'язаних із коронавірусом Covid-19 може призвести до нестачі фінансових та матеріально-технічних ресурсів для своєчасного проведення весняно-польових робіт внаслідок обмежувальних заходів щодо переміщення вантажів та працівників, скорочення обсягів виробництва у постачальників ресурсів для сільського господарства. Для мінімізації можливих втрат урожаю від запровадження в Україні карантинних заходів, пропонується спрямувати зусилля на збереження логістичних потоків для забезпечення сільгосптоваровиробників України насіннєвим матеріалом, адже саме насіння є першою ланкою в будь-якому ланцюгу поставок [5].

Таким чином, реалії сьогодення завдають для вітчизняних сільськогосподарських виробників не лише проблеми та

загрози, але і відкривають певні перспективи та можливості. Не зважаючи на невизначеності і ризики, які несе для світової економіки та економіки України пандемія Covid-19, вітчизняним сільгоспвиробникам необхідно хоча б зберігати вже завойовані позиції, продовжуючи спрямовувати зусилля на підвищення ефективності своєї діяльності. Звичайно, ключову роль має відігравати всебічна підтримка з боку держави.

**Список використаних джерел:**

1. Данилишин Б. Чи може Україна продовжувати нарощувати експорт сільгосппродукції? Ukrinform. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2785567-ci-moze-ukraina-prodovzuvati-narosuvati-ekспорт-silgospprodukcii.html> (дата звернення: 7.04.2020)
2. Експорт зріс на 19%: Україна за рік продала агропродукції на \$22 мільярди. УНІАН URL : <https://www.unian.ua/economics/agro/10858688-ekспорт-zris-na-19-ukrajina-za-rik-prodala-agroprodukciji-na-22-milyardi.html> (дата звернення: 9.04.2020)
3. Кулиняк І., Прийма Л., Стрілецька О. Проблеми та перспективи розвитку сільського господарства України. Вісн. НПУ. 2010. № 4. С. 43.
4. Лопушанська В. Оптимальні стратегії розвитку галузей рослинництва в сільськогосподарських підприємствах Миколаївської області. Бізнес-навігатор. Науково-виробничий журнал. 2012. № 2 (28). С. 87-95.
5. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій: Матеріали Десятої міжнародної науково-практичної молодіжної конференції (у заочній формі), 10 жовтня 2019 року. Редкол. : Ю. Лупенко та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 202 с.
6. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. Проект-2017. під ред. Л.Г. Руденко. Київ : 2017. 112 с. URL: [https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf) (дата звернення: 9.04.2020)

Е.М. Исаченко, ст. преподаватель,  
В.Э. Карпиевич, соискатель высшего образования  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

**НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Белорусская молочная отрасль – визитная карточка пищевой промышленности республики, специализируется на выпуске молока, масла, сыров, мороженого, молочных консервов и других продуктов. На протяжении последних лет Беларусь

постоянно входит в пятерку ведущих стран – экспортеров молочных продуктов в мире. По итогам 2019 г. ее доля в общем объеме мирового экспорта молочной продукции составляла 6%. В 2019 году, по данным Минсельхозпрода Республика прибавила как по объемам производства молока – 7112,7 тыс. тонн против 7034 тыс. тонн в конце 2018 года, так и в реализации – 6374,3 тыс. тонн против 6266,3 тыс. тонн.

В других отраслях промышленности в 2019 году Белоруссии удалось серьезно прибавить только в производстве сухой сыворотки – в стране произвели 118,8 тыс. тонн продукта, что на 125,3% больше, чем за соответствующий период 2018 года. В остальном же рост наблюдался вполне умеренный.

Темпы роста в натуральном выражении: жирных сыров – 118,5% (249,8 тыс. тонн в стране); масла животного – 100,6% (115,6 тыс. тонн); цельномолочной продукции – 99,5% (2011,2 тыс. тонн в стране); СОМ – 97,6% (125,9 тыс. тонн); сухого цельного молока – 68,2% (24,2 тыс. тонн); сухой молочной сыворотки – 125,3% (118,8 тыс. тонн).

Большая часть произведенного молока-сырья (36%) пошла на масло, что обеспечивает Белоруссии третье место по производству масла в мире после Новой Зеландии и стран ЕС. Практически треть молока-сырья (32%) в 2019 году было направлено на производство сыра. Таким образом, по данным DIA, Беларусь занимает четвертую строчку среди мировых производителей сыра, уступая странам ЕС, США и Новой Зеландии. В натуральном выражении это вылилось в рост производства жирных сыров – в 2019 году доля составила 118,5% к уровню 2018 года или 249,8 тыс. тонн произведённых сыров.

При этом, по данным Минсельхозпрода, в прошлом году доля молока, отправленного на производство сыра возросла на 4%, а доля молока для масла снизилась на 2%. Несколько сократился удельный вес сырья, направленной на кисломолочную продукцию – с 27% до 25%.

К концу ноября 2019 года серьезно выросла доля экспорта белорусских сыров. Рост составил 118,3% – в 2019 году Белоруссия экспортировала 183 тыс. тонн сыра. Также выросла доля экспорта сухой сыворотки и концентрата – на 118,7%. По

экспорту сыворотки Белоруссия также занимает третью строчку после ЕС и США.

Общий экспорт молокопродуктов Белоруссии к концу ноября 2019 года составил 4013 тыс. тонн.

На 86,1% (или 71,4 тыс. тонн) вырос экспорт животного масла; экспорт творога вырос на 99,9%.

Экспорт СЦМ составил 67,8% (21,3 тыс. тонн), СОМ – 103,5% (113,4 тыс. тонн).

Крупнейшими предприятиями отрасли являются ОАО «Савушкин продукт», ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» ОАО «Бабушкина крынка», Danone Беларусь, ОАО «Минский молочный завод № 1» и другие.

ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» – одно из крупнейших предприятий не только в центральном регионе, но и во всей республике, которое способно обеспечить разнообразной молочной продукцией высокого качества всю страну и многочисленных экспортных партнёров.

Сегодня ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» – это универсальная компания, объединяющая 5 производственных площадок. Предприятие насчитывает 3764 сотрудника и перерабатывает до 2000 тонн молока в сутки.

Производственные мощности ОАО «Слуцкий сыродельный комбинат» позволяют производить в сутки до 70 т сыра; 74 т сливочного масла; 114 т сухих молочных продуктов; 203 т цельномолочной продукции; 17 т творога; 30 т молока сгущённого.

Продукция комбината поставляется в Россию, Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан, Азербайджан, Армению, Молдову и Украину, а также в Литву и Германию, куда в основном отгружается казеин и сухое молоко. Осваиваются новые рынки сбыта.

Ведутся переговоры с Венесуэлой, Ливаном, Ираном и Сирией. Сливочное масло и сыры поставляются в Азербайджан, Армению, сухая сыворотка – в Узбекистан, сливочное масло – в Казахстан и Грузию.

В последнее время вырос спрос на функциональные продукты, так как современные потребители стремятся больше следить за своим здоровьем, и это выражается в их готовности



платить больше за продукты, которые способствуют его укреплению. Покупателям недостаточно, чтобы еда просто удовлетворяла их потребность в калориях, он ищет в ней совершенно определенную пользу для организма. Такой запрос привел к оформлению нового тренда на функциональные продукты, в том числе и в молочной категории.

В молочной категории одним из популярных направлений стали молочные продукты с пробиотиками, которые, как считается, способствуют улучшению пищеварения.

Еще одной общей для ключевых рынков тенденцией стало снижение потребления сахара. Как и в случае с обогащенными продуктами, покупатели стремятся отказаться от потенциально вредного содержимого и с большим вниманием относятся к выбору товара на полке.

Рынок отвечает на запрос потребителей новыми продуктами, в которых переработчики стремятся сократить сахар. Продукты с высоким содержанием белка находятся на подъеме, такой эффект обеспечивают молочные продукты, богатые белком.

#### **Список использованных источников:**

1. Молочный рынок Белоруссии в 2019 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dairynews.ru>, свободный – (30.03.2020).

2. Пять ключевых трендов мирового молочного рынка в 2019 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://produkt.by>, свободный – (30.03.2020).

М.М. Кондровская, ст.преподаватель,  
М.И. Гончарова, А.Ф. Коваленко, студенты 3-го курса  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Эффективное внедрение логистики в сельском хозяйстве требует детализации и описания логистических систем для отраслей АПК, в том числе для животноводства, растениеводства, птицеводства. Также необходимо зонирование территорий в зависимости от видов производимой продукции и

удаленности от рынков сбыта.

Сельскохозяйственное районирование выражает закономерности территориальной организации сельскохозяйственного производства, его значение экономике государства на различных шагах социально-экономического становления.

В Республике Беларусь по состоянию на начало 2019 года функционирует 41 логистический центр, 30 из которых созданы за счет вложений государственных и зарубежных инвесторов, 8 логистических центров являются мультимодальными.

Положительные изменения в работы товаропроизводителей Республики Беларусь, расширение внешней торговли, осуществление программ развития Республики Беларусь дают возможность перейти к комплексному вектору развития логистической системы предприятий АПК Республики Беларусь: интенсивной интеграции логистической инфраструктуры и предприятий в государственный и международный рынки товародвижения.

Становление логистической системы среди предприятий АПК Республики Беларусь в согласовании с мировыми тенденциями требует создания и постоянного улучшения важных правовых, нормативных, организационных, экономических, инфраструктурных и других условий, позволяющих участникам рынка в рамках АПК получать необходимые предложения в процессе товародвижения продукции предприятий АПК.

Обстоятельства и веяния становления интернационального и государственного рынков продукции АПК определяют современные запросы к логистической системе:

- доступность для субъектов экономической работы товаропроводящих государственных и интернациональных логистических систем, содействующих развитию изготовления и увеличению доходов от их деятельности;
- консолидация логистических возможностей участников процесса товародвижения продукции АПК;
- интеграция членов экономической работы Республики Беларусь в международные логистические системы;
- сегментирование государственной логистической системы

по видам сельскохозяйственной и иной продукции (товаров, выпускаемой предприятиями АПК, перемещаемых на рынке товаров;

- ускорение товародвижения в государственной логистической системе;
- понижение совокупных потерь и получение синергетического эффекта за счет объединения финансовых интересов членов АПК в логистической системе.

Характер становления логистической системы среди предприятий АПК Республики Беларусь определяется внутренними и наружными экономическими критериями. Экспортно-ориентированный характер экономики Республики Беларусь и ее вовлеченность в интернациональный рынок товародвижения требуют реализации системных мер становления государственной логистической системы и ее адаптации в соответствии с тенденциями мировой практики и интернациональными требованиями.

Необходимость становления логистической системы Республики Беларусь обоснована интеграцией государства в общемировые товарные потоки и повышением производительности работы субъектов товаротранспортного рынка продукции АПК и их конкурентоспособности.

Необходимость увеличения производительности работы субъектов товаротранспортного рынка продукции АПК и ее конкурентоспособности определяет приоритеты становления логистической системы, нацеленные на увеличение доходности логистической работы и привлечение товаротранспортных потоков к проследованию через территорию государства [2].

Основным документом по развитию логистических систем в Республике Беларусь является Концепция развития логистической системы Республики Беларусь в период до 2030 года [1].

Также развитие логистической системы предполагает оптимизацию участия государства и субъектов экономической деятельности в формировании правовых, экономических и иных отношений на рынке товародвижения.

Основными проектами, формирующими перспективную логистическую систему республики, являются развитие рынка

логистических услуг, способствующего максимальной реализации принципа мультимодальности и повышение транзитного потенциала путем вовлечения логистических операторов и инфраструктуры логистической системы республики в международные проекты рынка товародвижения [1].

Таким образом, реализация программ развития логистической системы в Республике Беларусь с их сопутствующим совершенствованием в перспективе позволит не только создать инфраструктуру логистических центров различных типов, а также внедрить на предприятиях АПК, оказывающих логистические и сопутствующие им услуги, необходимую вместимость складских площадей.

**Список использованных источников:**

1. Концепция развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года / Утверждено Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 28.12.2017 №1024
2. Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информации. Респ. Беларусь. – Минск, 2005. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 22.03.2020.

А.В. Лукашевич, ст. преподаватель,  
С.А. Шумак, М.А. Шкут, студенты  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

## **ПЛАТЕЖНЫЙ БАЛАНС В ПРОГНОЗИРОВАНИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РБ**

Прогнозирование платежного баланса занимает одно из важнейших мест в системе прогнозирования Республики Беларусь. Это обуславливается высокой открытостью экономики, что определяет тесную связь внутреннего рынка страны с процессами, происходящими в мировой экономике, прежде всего посредством канала внешней торговли и участия в международных потоках капитала. Высокая зависимость эффективности экономики от внешнеэкономических факторов требует качественной оценки перспективной динамики внешнеэкономических операций, описываемых в первую

очередь с помощью данных платежного баланса.

Кроме того, важность прогнозирования внешнеэкономических отношений государства заключается во взаимосвязи показателей платежного баланса с другими макроэкономическими показателями. Так, на формирование платежного баланса оказывает влияние комплекс мер денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политики, а также институциональные и структурные характеристики экономики. В свою очередь, требуется учет параметров платежного баланса при выборе того или иного сценария макроэкономической политики.

Операции платежного баланса представляют собой результат внешнеэкономических операций, совершаемых между резидентами Республики Беларусь и нерезидентами. В платежном балансе регистрируются изменения в объеме активов и обязательств, которые произошли в результате осуществления операций.

К операциям платежного баланса относятся операции, как сопровождаемые фактическими платежами, так и не предполагающие денежных платежей.

Счет текущих операций. За январь-июнь 2019 г. внешнеэкономические отношения Республики Беларусь с остальным миром сложились с дефицитом счета текущих операций в размере 0,8 млрд. долларов США (или 2,7 % ВВП). Когда за январь-июнь 2018 г. наблюдался дефицит в размере 0,7 млрд. долларов США (или 2,6 % ВВП). Вышеупомянутое увеличение размера дефицита счета текущих операций произошло преимущественно за счет роста отрицательного сальдо внешней торговли товарами.

В то же время сальдо внешней торговли товарами и услугами сложилось положительным (исключительно благодаря торговле услугами) в размере 0,3 млрд. долларов (1,1 % ВВП). Экспорт товаров и услуг составил 20,0 млрд. долларов (70,1 % ВВП) и сократился по отношению к январю-июню 2018 г. на 2,8 %. Импорт товаров и услуг снизился на 2,3 % и сложился в размере 19,7 млрд. долларов (68,9 % ВВП). Внешнеторговый оборот товаров и услуг снизился на 2,5 % до 39,6 млрд. долларов.

Финансовый счет. По итогам первого полугодия 2019 года экономика Республики Беларусь осталась «чистым заемщиком» финансовых ресурсов у остального мира, Сальдо финансового счета в стандартном представлении платежного баланса (с учетом операций с резервными активами) сформировалась отрицательным в размере 525,7 млн. долларов (за январь-июнь 2018 года – также отрицательное сальдо в размере 485,5 млн. долларов). При этом чистое принятие внешних обязательств составило 1,4 млрд. долларов при одновременном росте иностранных активов резидентов Республики Беларусь на 0,9 млрд. долларов.

**Список использованных источников:**

1. Итоги внешней торговли Республики Беларусь за январь-апрель 2019 года // Министерство иностранных дел Республики Беларусь URL: [http://www.customs.gov.by/ru/2019\\_stat-ru/view/itogi-vneshnej-torgovli-respubliki-belarus-za-janvar-aprel-2019-goda-11240/](http://www.customs.gov.by/ru/2019_stat-ru/view/itogi-vneshnej-torgovli-respubliki-belarus-za-janvar-aprel-2019-goda-11240/) (дата обращения: 23.01.2020)
2. Внешняя торговля Беларуси в первом полугодии 2019 года // Государственный таможенный комитет Республики Беларусь URL: <http://mfa.gov.by/export/> (дата обращения: 23.01.2020)

А.В. Лукашевич, ст. преподаватель,  
И.Г. Мурашко, экономист,  
А.С. Мойсеенко, студент 4-го курса  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

## **МИГРАЦИЯ КАК ИНДИКАТОР СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОБЩЕСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

Одним из мотивов участия в международной трудовой миграции малоквалифицированной рабочей силы – это поиски любой работы. Такая причина наиболее характерна для стран с низким уровнем экономического развития и высоким уровнем безработицы. Она имеет место в основном из азиатских и африканских стран в страны Западной Европы, из латиноамериканских стран в США и Канаду, из Южной и Восточной Европы в более развитые страны Западной Европы.

В настоящее время практически все страны мира активно

воздействуют на процессы экспорта и импорта рабочей силы. Государственное регулирование направлено на то, чтобы получить максимальный эффект от положительных последствий международной миграции, и свести к минимуму отрицательные последствия этого явления как для стран-доноров, так и для стран-реципиентов [2].

В 2018 году в Республику Беларусь прибыло около 261 422 человек, при этом мигрировало 252 060 человек. Большинство белорусов выехало в Россию, Украину, США, Германию, Польшу и ряд стран ЕС. По данным статистики в 2018 году международная миграция по прибывшим в общем составила 24 601 человек, включая численность людей мигрирующих со странами СНГ – 17 008 человек и вне стран СНГ – 7 593 человека.

Так, меньшая доля миграции прибывших приходится на Запад, обратная обстановка и со странами СНГ.

Такая ситуация свидетельствует о том, что люди не стремятся уезжать далеко от дома с целью иметь возможность быстрее вернуться обратно.

*Таблица 1*

**Миграция населения за последние 3 года**

	2016	2017	2018	Темп роста, %
Прибывшие - всего	252 435	257 360	261 422	101,58
Международная миграция:				
со странами СНГ	15 615	13 305	17 008	127,83
со странами вне СНГ	5 423	5 656	7 593	134,25
Внутриреспубликанская миграция	231 397	238 399	236 821	99,34
Межобластная	114 126	120 454	121 560	100,92
Выбывшие - всего	244 495	253 486	252 060	99,44
Международная миграция:				
со странами СНГ	8 997	9 558	9 829	102,84
со странами вне СНГ	4 101	5 529	5 410	97,85
Внутриреспубликанская миграция	231 397	238 399	236 821	99,34
Межобластная	114 126	120 454	121 560	100,92
Миграционный прирост, убыль (-)	7 940	3 874	9 362	241,66

Это обусловлено тем, что большую долю мигрирующего населения составляют молодые люди, получающие образование либо находящиеся в поисках лучшей работы.

Внутриреспубликанская миграция в 2018 году составила 236 821 человек, что на 5 424 человека больше, чем в 2016 году. Показатель миграции между областями в 2017 году составлял 120 454 человека, а в 2018 году вырос на 1 106 человек. Проанализируем внутриреспубликанскую миграцию прибывших с помощью диаграммы.

Большую долю составляет межобластная миграция, что связано с демографическими, социально-экономическими и другими факторами [3].

За 2018 год с территории Республики Беларусь мигрировало около 252 060 человек: из них количество мигрантов внутри республики составляет 94 %, а международная миграция - 15 239 человек. Темп роста миграции, покинувших пределы страны в 2018 году по отношению к 2017 году равен 99,44 %.

Таким образом, миграция рабочей силы представляет собой сложный, неоднозначный социально-экономический феномен, который требует глубокого анализа в контексте современных тенденций развития мировой экономики во взаимосвязи с другими явлениями экономической и общественной жизни. Ключевым элементом стратегии миграционной политики Республики Беларусь является сохранение демографического и трудового потенциала, обеспечение трудовыми ресурсами спроса на рынке труда.

#### **Список использованных источников:**

1. Международная организация труда в Беларуси, МОТ и Республика Беларусь [Электронный ресурс]. — URL: <http://un.by/ru/ilo/ilorb/> (дата обращения: 23.01.2020).
2. Басовский Л.Е. Мировая экономика: Курс лекций – М.: ИНФРА-М, 2006. – С. 206.
3. Общие итоги миграции населения / Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/naselenie-i-migratsiya/migratsiya/godovye-dannye/obshchie-itogi-migratsii-naseleniya/> (дата обращения: 23.01.2020).



## **УПРАВЛІННЯ ГАРМОНІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ УРАХУВАННЯ ПРИНЦИПУ КОНВЕРГЕНЦІЇ**

Однією з найважливіших умов досягнення економічними суб'єктами високого рівня ефективності й результативності діяльності є зближення (сходження) у баченні й розумінні управлінськими працівниками різних рівнів і безпосередніми операційними виконавцями загальнокорпоративних цілей, стратегій, задач і програм. Тобто управління гармонійним розвитком підприємств повинне базуватися на дотриманні принципу конвергентності його підсистем, особливо з точки зору дотримання відомих пропорцій співвідношення певних параметрів.

Завдання керівника полягає у тому, щоб сформувати команду однодумців, які б розділяли його бачення місії підприємства і способів слідування їй. В управлінській ієрархії одним із завдань заступників керівника та керівників підрозділів, є формування підпорядкованих їм колективів з ідентичним світосприйняттям. Критерій світоглядної ідентичності має бути покладений і в основу підбору працівників, які отримують роз'яснення щодо місця і ролі кожного з них у реалізації завдань підприємства, а також щодо можливості задоволення працівниками особистих і соціальних потреб.

Конвергенція як процес зближення цілей прискорює розвиток вертикальної й горизонтальної кооперації підсистем, яка обумовлює появу синергетичного ефекту. За наявності останнього швидкість досягнення поставлених цілей зростає, що важливо з точки зору забезпечення конкурентоспроможності.

Зазначимо, що ефективність управління пов'язується із підвищенням добробуту працівників, яке можливе лише за умови дотримання високої довіри і поваги до них і, в свою чергу, розуміння останніми проблем організації та прагнення досягти кращих результатів і задовольнити потреби людей [1]. Хоча, заради об'єктивності варто відмітити, що результати

наукових досліджень засвідчили наявність численних винятків щодо зближення інтересів представників різних соціальних груп, що обумовлює необхідність врахування певних ситуаційних чинників [2; 3; 4].

Для того, щоб працівники більшою мірою відчували себе невід'ємною й важливою складовою виробничого колективу, вони повинні бути учасниками процесу змін, якими б причинами вони не викликалися.

Через залучення робітників до участі у плануванні і реалізації організаційних трансформацій зменшується конфліктність між особистими інтересами, а отже зміцнюються міжособові контакти, надається можливість самореалізації, що врешті-решт формує самоповагу як елемент корпоративної культури. При цьому у керівників повинна виникати потреба у заохоченні новаторства, джерельною основою чого є конкурентне середовище.

Звідси – виникнення необхідності роз'яснення причин та механізмів змін, постійне навчання співробітників згідно майбутніх організаційних трансформацій, що збільшує їхню впевненість на ринку праці і підвищує роль в організації. Разом із цим, зорієнтованість на гармонізацію стосунків пов'язана із додатковими грошовими вкладеннями в розвиток співробітників, що є чи не найважливішим обмежувальним чинником з огляду на те, що пропорції гармонійного розвитку встановлюються у процесі оптимізації витрат.

У зв'язку з цим, зростає значення побудови систем ділової оцінки, які дозволяють визначити внесок кожного співробітника у досягнення поставлених цілей. Оплата і кар'єрне просування співробітника повинні бути тісно пов'язаними з результатами його роботи. При цьому, критерії оцінювання працівників мають бути зрозумілими і відкритими для доступу, а також гранично формалізованими з метою уникнення управлінського свавілля.

З іншого боку, наявність бажання стати співробітником певної організації обумовлюється її репутацією як роботодавця. Як вказує колишній керівник «Дженерал Електрик» Д. Уелч, послідовність етапів «... перетворення в привабливого роботодавця може зайняти роки, а то і десятиліття. Така

особливість корпоративної репутації: вона будується поступово, а в ролі «цеглин» виступають річні звіти компанії перед акціонерами, розвиток кар'єри її співробітників, кожна криза і її долаття...» [5].

Привабливі компанії генерують прибуток і упевнено зростають. Коли вартість компанії на ринку підвищується, кількість бажаючих стати її співробітниками значно збільшується, але, на жаль, таке кількісне зростання потенційних працівників більшою мірою пов'язане з наявністю значного матеріального стимулювання, ніж із ендогенною вмотивованістю до високопродуктивної праці.

Виходячи із цього, не можна стверджувати про виняткову роль керівників у процесі конвергенції і про виключно їхню персональну вину за порушення гармонійності у стосунках. Відповідальність за процеси руйнації розподіляється, хоча й різною мірою, між усіма суб'єктами соціально-економічних відносин, окреслених межами конкретного підприємства. Але важливішим, на наш погляд, з точки зору забезпечення виживання економічних систем, є виведення вченими закономірності поєднання самоорганізації (створення) і деструкції (руйнації) [6], у межах якого дотримання принципу конвергентності забезпечує колективну поведінку, спрямовану на примноження потенціалу підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Т.1. Київ : УФІМБ, 1997. 543 с.
2. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту / пер. з англ. Олійник А. та ін. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
3. Larson L.L., Hunt J. G., Osborn R. N. The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor. *Academy of management Journal*. December 1976. P. 628-641.
4. Nystrom P.C. Managers and the Hi-Hi Leader Myth. *Academy of management Journal*. June 1978. P. 325-331.
5. Уэлч Д. Как создать величайшую в мире «фабрику людей». *БИЗНЕС*. 2007. № 8. С.66-67.
6. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. 288 с.

## **ДЕРЖАВНЕ ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

Сьогодні гострою необхідністю постає питання фінансування галузі охорони здоров'я України, адже на тлі постійного збільшення захворюваності населення, постійних епідемій і не очікуваного для всіх спалаху пандемії коронавірусу, показало про неспроможність вітчизняної медицини в боротьбі з цим. Основною причиною, що слугувало тотальному «медичному хаосу» це відсутність фінансування, тому дослідження рівня державного фінансування в сучасних умовах є досить актуальним.

За даними Державної служби статистики України середня очікувана тривалість життя при народженні щорічно зростає (рис. 1). Так, у 1995 році середня тривалість життя становила 66,8 років, а у 2017 році 71,9 років, що більше за досліджуваний період на 5 років, проте наша країна продовжує відставати від країн Європи та Азії. Необхідно, також, констатувати той факт, що за досліджуваний період зменшилося число захворювань на 5932 випадків. Однак, це не можна охарактеризувати як покращений рівень та підвищену якість життя населення України. Головною причиною зменшення захворюваності населення та підвищення середнього віку життя є його загальне зменшення чисельності у 1,2 рази [1].

Негативним у фінансуванні охорони здоров'я в Україні є зменшення видатків зведеного бюджету до ВВП з 4.8 % у 1995 році до 3.4% у 2017 році, або на 1.4 в.п (рис. 1). За досліджуваний період на 1 в.п. відбулося зменшення видатків зведеного бюджету на охорону здоров'я у % до загальної суми видатків. Зі зменшенням суми видатків на охорону здоров'я зменшується, також, і на сферу фізичного виховання та спорту.

Україна займає 150 місце серед 223 країн світу та 122 місце серед членів ООН за показником середньої тривалості життя.



Рис. 1. Динаміка видатків на охорону здоров'я у % до ВВП і суми видатків, середня очікувана тривалість життя при народженні в Україні [1]

Погіршення стану здоров'я населення у зв'язку з прогресуючими хронічними хворобами серця, гіпертонією, неврозом, артритом, ожирінням тощо призвело до збільшення на 40 відсотків порівняно з 2007 роком кількості осіб, віднесених за станом здоров'я до спеціальної медичної групи [2].

За даними Українського інституту стратегічних досліджень Міністерства охорони здоров'я України, стан здоров'я населення України сьогодні оцінюється як незадовільний, що пов'язано з:

- високим рівнем загальної смертності, який неухильно зростає. За даними Європейської бази даних «Здоров'я для всіх», вищі, ніж в Україні, стандартизовані коефіцієнти смертності реєструються тільки в Росії, Казахстані і Молдові;
- низькими рівнями середньої очікуваної тривалості життя (71,31 року, нижче лише в Росії, Казахстані, Туркменістані);
- низької тривалості здорового життя (59.2 р.);
- одним із найвищих у Європейському регіоні природним спадом населення [3].

Основними передумовами високого рівня смертності є такі фактори ризику, як паління, надмірне вживання алкоголю, брак фізичного навантаження та зайва вага.

Обґрунтовано, що Україна відстає за рівнем життя від європейських країн та займає 150 місце серед 223 країн світу і 122 місце серед членів ООН за показником середньої тривалості життя. Головний фактор, що приводить до погіршення розвитку відповідної галуззі це низьке фінансування. Аналіз сучасного стану фінансування охорони здоров'я показує на низьке забезпечення, від так обсяг видатків зведеного бюджету до ВВП зменшився з 4.8 % у 1995 році до 3.4% у 2017 році, або на 1.4 в.п.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року від 09.12.2015 № 1320-2015-р. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1320-2015-%D1%80>
3. Офіційний сайт Українського інституту політики громадського здоров'я. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://iph.kiev.ua/>

В.В. Севрюков, аспірант

*Полтавська державна аграрна академія*

## **СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

Земельні відносини – це суспільні відносини щодо володіння, користування і розпорядження землею на державному, господарському та внутрішньогосподарському рівнях як об'єктом господарювання і засобом виробництва, то роль держави в управлінні земельними ресурсами суттєвіша за інших суб'єктів інтересів управління земельними ресурсами.

Звідси вихідним пунктом розвитку є конституційне положення про те, що всі природні ресурси є надбанням українського народу. Власність на землю громадян і організацій – вторинна. Повноваження щодо використання земельних ресурсів мають бути чітко розподілені між державними органами та громадами міст і сіл.

Значення економічної та контрольної функції держави з кожним днем зростає через посилення глобалізаційних процесів та, відповідно, міжнародну інтеграцію України. При цьому слід

зазначити, що на сьогодні для світової економіки характерний синхронний вхід у кризу за рахунок розвинених країн і десинхронний (самостійний) вихід із неї. У такій ситуації потрібно застосовувати додаткові адаптивні механізми недопущення хаосу в стратегічно важливих сферах державного впливу, зокрема у земельних відносинах.

Наприклад, глобалізація є колосальним стимулом до галузевої консолідації, що вважається однією з причин формування сучасних агрохолдингів. Разом із цим значна кількість вітчизняних агрохолдингів займається монокультурою. Глобалізаційний вплив при цьому полягає в тому, що орієнтація на більш вигідні зернові та олійні культури посилює залежність країни від світового ринку. Втрачаючи при цьому перспективні конкурентні переваги, агрохолдинги розвиваються в Україні за моделлю «орендних латифундій», монополізуючи землекористування з усіма наслідками, що витікають із цього.

В даному відношенні світовий досвід вже давно продемонстрував переваги кооперативного та кластерного підходів до організації виробництва, переробки та збуту сільськогосподарської продукції, що загалом підтримує Європейська економічна комісія ООН щодо питань управління земельними ресурсами у європейському регіоні. До того ж, кооперацію можна вважати як одну з провідних основ формування громадянського суспільства, а державна влада може діяти в загальнонародних інтересах тільки під організованим тиском суспільства.

Роль держави посилюється через суттєвий соціальний аспект земельних відносин, який пов'язаний із приватизацією ренти порівняно невеликою часткою населення, оскільки селяни втратили колишні права співвласників колективних підприємств.

При цьому соціальна справедливість у процесі приватизації землі зараз стикається з економічною несправедливістю. Так, колгоспники з багаторічним вкладом мають право пожиттєво одержувати від суспільства додатковий дохід, а ті, хто прийде в сільськогосподарське підприємство, будуть платити за право на це особам, які не працюють у сільському господарстві. Це серйозний фактор демотивації, переважно для молоді, йти

працювати в дану галузь національної економіки.

Проблема, на погляд авторів, вирішується в двох площинах. По-перше, через акціонування (або отримання паїв з земель запасу), а по-друге, через диверсифікаційні соціальні технології. Так, у країнах Європейського Союзу близько 87 % зайнятих і 95 % створеної додаткової вартості в сільській місцевості пов'язано з несільськогосподарськими видами діяльності [1], що формує відхід від сільського господарства – до аграрного та інших видів господарювання у сільській місцевості.

Обґрунтовано, що центральною ланкою аграрного сектора економіки України є управління земельними ресурсами, оскільки його рівень ефективності формує обсяг постачань I сфери (виробництво засобів виробництва), обсяг сировини та виконаних робіт III сфери (зберігання, транспортування, переробка, торгівля), обсяг замовлень і надання послуг IV сфери (невиробнича інфраструктура) і є визначальним у формуванні ефективності та гармонізації галузей II сфери (сільське господарство). Доведено необхідність технологізації та інформаційного розвитку галузі, що пов'язано із глобалізаційними впливами на структурні елементи сукупного продукту аграрного сектора економіки. Представлено об'єктно-суб'єктну схему управління земельними ресурсами аграрного сектора економіки, в якій об'єктами управління є земля, права на землю, додана вартість, що формується через реалізацію прав на землю, а суб'єктами управління – міні-агенти, мікроагенти, спільні агенти, держава, регіональні агенти, глобальні агенти. Визначено основні проблемні питання, пов'язані з управлінням земельними ресурсами, зокрема роль землі як об'єкта господарювання, роль землі як засобу виробництва, роль держави в управлінні землею сільськогосподарського призначення. Доведено, що у вирішенні цих питань слід орієнтуватися не тільки на національний, а й на світовий передовий досвід.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сакаль О. Еколого-економічна ефективність землекористування в умовах поглиблення інституціональних трансформацій. *Економіка природокористування і сталій розвиток*. 2018. № 1–2 (20–21). С. 58–61.

2. Степаненко А. Інтеграція економічної та екологічної політики в контексті екологічної безпеки. *Економіка природокористування і сталій*



*розвиток*. 2018. № 3–4 (22–23). С. 49–55.

3. Сундук А., Шашула Л. Регіональний аспект фінансово-економічного регулювання землекористування в Україні. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2018. № 1–2 (20–21). С. 62–66.

4. Шашула Л., Денисенко І. Публічно-приватне партнерство у сфері землекористування: форми забезпечення та характеристики. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2019. № 5 (24). С. 96–104.

С.А. Гирман, В.М. Масалітна, здобувачі вищої освіти  
*Сумський національний аграрний університет*

## **ДО ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРВИННОЮ МЕДИЦИНОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ**

В умовах сьогодення актуальність питання публічного управління персоналом в медичній сфері полягає в тому, в Україні система охорони здоров'я має низьку якість та нерівномірна, тому потребує глобального реформування. У середньому українці живуть приблизно на 10 років менше, ніж європейці, що є неприпустимим і потребує розробки та впровадження заходів на шляху до покращення системи охорони здоров'я. Чільне місце у вирішенні означених питань покладається, звичайно, ж на реформи медичної галузі, першочергове значення яких полягає у наданні технічної, організаційної, інформаційної підтримки регіональним центрам первинної медико-санітарної допомоги та групам їх менеджменту. Значні переваги у забезпеченні доступу до первинної медичної допомоги, наданні якісних медичних послуг та проведенні реформ у сфері охорони здоров'я в Україні отримали органи місцевого самоврядування (об'єднані територіальні громади) на регіональному рівні.

Реформа ставила за мету вирішити гострі проблеми сфери охорони здоров'я, такі як недостатня якість та ефективність надання медичних послуг, неефективне витрачання бюджетних коштів і, як наслідок, катастрофічні витрати домогосподарств на охорону здоров'я. Серед важливих, при цьому, розглядалися пропозиції щодо якості надання первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД) в Україні, розроблені з урахуванням досвіду

кращих міжнародних практик.

Оскільки первинна медична допомога (ПМД) є найважливішим елементом національної системи охорони здоров'я, першими у нові умови функціонування ввійшли саме заклади охорони здоров'я, які надають ПМД, тобто сімейні лікарі, терапевти та педіатри.

Ці послуги в Україні будуть 100% покриватися з державного бюджету.

Нова система зосереджена на чіткому визначенні ролей та відповідальності Уряду, місцевого самоврядування, керівників закладів охорони здоров'я. Відповідно до законодавства України, до повноважень місцевого самоврядування належать управління закладами охорони здоров'я, організація їх матеріально технічного та фінансового забезпечення, організація медичного обслуговування та харчування в комунальних оздоровчих закладах, забезпечення в межах наданих повноважень доступності та безоплатності медичного обслуговування на відповідній території, а також розвиток усіх видів медичного обслуговування, зокрема розвиток мережі закладів охорони здоров'я, сприяння підготовці та підвищенню кваліфікації спеціалістів.

Основою для нової системи є пацієнт-центрична модель, яка ґрунтується на принципах: забезпечення доступу до медичної допомоги; координація та інтеграція надання медичної допомоги; повага до потреб та очікувань пацієнтів; надання пацієнтам інформації щодо діагнозу та процесу лікування; емоційна підтримка; залучення сім'ї до процесу надання медичної допомоги.

Для того, аби відповідати вимогам нової системи та здійснювати ефективне управління в умовах реформування, заклади ПМД повинні відповідати критеріям, основними серед яких є:

1. Здійснення автономізації закладу та перетворення його із комунальної установи у комунальне некомерційне підприємство. Цьому має сприяти злагоджена командна робота органів місцевого самоврядування, який є власником закладу та, безпосередньо, керівництва медичної установи.

2. Наявність діючої ліцензії на провадження господарської

діяльності з медичної практики, інших дозвільних документів, передбачених законом.

3. Обрання медичної інформаційної системи та підключення до електронної системи охорони здоров'я (E-Health). Це дозволить закладам вести точний облік пацієнтів, які отримують послуги та, із часом, перейти на електронний документообіг.

4. Забезпечення відповідності матеріально-технічного оснащення закладу вимогам примірних табелів оснащення. Для цього слід оцінити власну матеріально-технічну базу та розробити покроковий та реалістичний план закупівель.

На сьогодні 100 % закладів первинної ланки надання медичної допомоги реорганізовано у комунальні некомерційні підприємства. Це рішення органів місцевого самоврядування. Без попередніх комунікацій з місцевою владою це не було б можливим.

У контексті медичної реформи у м. Суми відокремлена первинна ланка медицини і створені два незалежні Центри первинної медико-санітарної допомоги: ЦПМСД № 1, ЦПМСД № 2 – на базі поліклініки № 2 КУ «Сумська міська клінічна лікарня № 1». Проведення реорганізації лікувально-профілактичних закладів обласного центру органами місцевого самоврядування продиктовано концепцією реформування галузі охорони здоров'я України. Нею передбачено гарантований державою пакет медичних послуг, безкоштовних для пацієнта; мотиваційні заходи для персоналу; вільний вибір лікаря – як основний механізм прихильності пацієнта до лікування та підвищення його відповідальності за своє здоров'я. Лікар став «агентом» сім'ї в системі охорони здоров'я. Заклади отримали самостійність у питаннях внутрішнього управління та налагодження бізнес-процесів. Більш того, у розвинених європейських країнах лікарі первинної меддопомоги без госпіталізації вирішують до 80% медичних звернень за допомогою сучасних знань, базової апаратури та найбільш розповсюджених аналізів та ліків.

Зараз органи місцевого самоврядування стикаються з низкою перешкод для розвитку закладів охорони здоров'я: значні кошти з місцевих бюджетів спрямовуються на фінансування поточних видатків, а не на розвиток закладів та їхнього персоналу.

Запровадження нової моделі дасть місцевому самоврядуванню можливості для повноцінного виконання своїх обов'язків у сфері охорони здоров'я.

Передусім це буде досягнуто шляхом прозорого розмежування: з національного рівня фінансуватиметься програма медичних гарантій, тоді як кошти місцевих бюджетів буде спрямовано на покращення якості роботи закладів охорони здоров'я та впровадження місцевих програм. Для запровадження реформи принциповим є забезпечення достатнього рівня управлінської та фінансової автономії закладів охорони здоров'я.

На зміну командно-адміністративній моделі прийшла контрактна модель, у рамках якої відносини замовника і надавача послуг (медичного фахівця) регулюються договорами про стратегічне замовлення медичної допомоги з визначеними параметрами фінансування та результату. Особлива увага приділяється професійному розвитку й забезпеченню гідних умов роботи медичного персоналу.

Міністерством охорони здоров'я України розроблено Операційне керівництво для підтримки впровадження реформи первинної медичної допомоги на рівні об'єднаних територіальних громад, міст і районів які відповідають за надання ПМД, а також для керівників закладів охорони здоров'я за технічної підтримки міжнародних організацій, що працюють у сфері охорони здоров'я. У ньому узагальнено відповіді на найбільш поширені запитання і надано інформацію щодо впровадження реформи.

Зокрема, зроблено огляд реформи фінансування системи охорони здоров'я: стратегічне замовлення медичних послуг, впровадження програми медичних гарантій, фінансування ПМД, забезпечення роботи ПМД, виконання програм громадського здоров'я на рівні ПМД; висвітлено питання планування мережі закладів ПМД на рівні ОТГ, міст і районів; організації надання послуг ПМД та звітності; розкрито юридичні аспекти роботи мережі закладів, які надають ПМД, в т.ч., управління мережею закладів, які надають ПМД: робота з персоналом, вимоги та забезпечення надання послуг, якість надання послуг, фінансові аспекти, робота в системі E-Health, а також визначено системи

комунікації з медичним персоналом, пацієнтами, ЗМІ.

Таким чином, реформа дозволила впровадити нові механізми публічного управління системи охорони здоров'я шляхом застосування сучасних моделей надання послуг на рівні первинної медико-санітарної допомоги, впровадження сучасного планування стаціонарної мережі на рівні вторинної медичної допомоги, розробку регіональної стратегії E-Health, покращення спостереження та управління даними у сфері охорони здоров'я та розвиток регіонального потенціалу. Всі заклади охорони здоров'я повинні бути готові своєчасно надати ту допомогу, в якій виникає потреба. Особливо це актуально для країни, яка знаходиться у стані збройного конфлікту, коли можливі й техногенні катастрофи, й подальші військові дії, тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://goo.gl/jR4ZEx>

А.О. Долгий, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
*Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця*

**ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ КАРАНТИНУ,  
ОГОЛОШЕНОГО У ЗВ'ЯЗКУ З ПОШИРЕННЯМ У СВІТІ  
КОРОНАВІРУСУ COVID-19**

На сьогодні економіка України та економіка всього світу, зокрема, зіткнулася з небувалими економічними шоками. У зв'язку з поширенням у світі коронавірусу COVID-19, Всесвітня організація охорони здоров'я 11 березня 2020 р оголосила пандемію. Пандемія, як зазначив глава ВОЗ Тедрос Адхан Гебрейесус, це не просто криза охорони здоров'я, це криза, яка торкнулася кожного сектору – тому кожен сектор і кожна людина повинні бути залучені до боротьби.

Таким чином, в сучасних умовах пандемія у зв'язку з поширенням у світі коронавірусу COVID-19 є особливо

актуальним питанням не тільки у сфері охорони здоров'я, але і для економіки усіх стран. Для боротьби з економічними наслідками пандемії необхідні термінові та рішучі дії урядів усіх країн, щоб допомогти бізнесу та громадянам вийти з кризи.

На сьогодні, багато провідних вітчизняних та зарубіжних економістів розробляють декілька сценаріїв виходу з економічної кризи.

На світову економіку та на економіку України впливає поєднання двох кризових процесів – світова економічна криза (падіння попиту через карантини і зниження пропозиції товарів через зупинку підприємств і порушеною логістики) та вірусна пандемія. Так, за прогнозом значенням міжнародного рейтингового агентства Fitch Ratings у зв'язку з поширенням коронавірусу, з очікуваним ще два тижні тому зростанням на 1,3 % світового ВВП, в поточному році вже очікується спад на 1,9 %, де в свою чергу ВВП у США очікує спад на 3,3 %, Великобританії – на 3,9 %, євросони – на 4,2 % [1].

З початку березня поточного року, відбувається значне за останні 30 років падіння глобальних фінансових ринків. Внаслідок пандемії на поверхню вийшли накопичені проблеми з доларовою ліквідністю в фінансовій системі та боргові проблеми корпорацій.

Передумови економічної кризи в Україні спостерігалися вже у 2019 році. Є декілька причин, за якими вітчизняна економіка падає вже більше півроку: це структурні дисбаланси, сформовані в попередніх періодах; несприятлива світова кон'юнктура; нетипове зміцнення національної валюти (на 15%), за рахунок «піраміди» з облігаціями внутрішньої державної позики, що на тлі просідання на світових ринках, зробило продукцію менш конкурентною за ціною, особливо сильно це вдарило по галузях з невисокою рентабельністю; дезінфляційний період – якщо інфляція менше ніж 5%, то для сировинної економіки, характерно уповільнення її зростання. Отже, спостерігається скорочення ВВП України вперше з 2016 року. Так, у січні 2020 року зменшення зведеного індексу виробництва становило 2,6% і відповідно скорочення ВВП оцінено на рівні 0,5% [2].

З метою протидії розповсюдження COVID-19, станом на 01

квітня 2020 року Україна застосувала комплекс більш жорстких заходів порівняно з рештою країн, де вірус набув значно ширшого поширення, а саме значне обмеження руху міського транспорту, закриття публічних закладів, припинення міжнародного та міжміського сполучення. Водночас в Україні планується розширення комплексу заходів до вже існуючого переліку, яке співставне лише із впровадженими у найбільш постраждалих регіонах Італії та Китаю [3]. Заборона діяльності підприємств, що не входять до переліку критичної інфраструктури, на наш погляд, призведе до ще більших втрат бюджетів різних рівнів.

У зв'язку з запровадженням та продовженням карантинних заходів у країні до 24 квітня 2020 року Уряд, переглянувши макроекономічні показники. Так постановою КМУ від 29.03.2020 р. №253 «Зміни, що вносяться до постанови КМУ від 15 травня 2019 р. №555» заплановано зниження ВВП України до 4,8 %, розмір номінального ВВП 3985,5 млрд. грн. Провідні економісти країни все ж таки прогнозують, що з початком тривалої рецесії української економіки, де ВВП України у 2020 році знизиться до 6 % [4].

На наш погляд, якщо б карантин в країні тривав недовго, економічні втрати від нього були б невеликими, а ділова активність мала шанс на енергичне відновлювання. Але, навіть на сьогодні, ми маємо вже доволі великі втрати та наслідки, з яких є відновлення інфраструктури. Отже, першочерговим є завдання вийти з економічного спаду з якомога меншими втратами.

На сьогодні, МВФ і Світовий банк позитивно відреагували на голосування Верховної Ради щодо закону про банки і земельну реформу, тому Уряд розраховує стабілізувати державні фінанси за рахунок отримання 8 млрд доларів від МВФ і додаткової допомоги від міжнародних партнерів.

Щоб підтримати бізнес у цих складних умовах Верховною Радою було прийнято два антикризових пакета законів: Закон України від 17.03.2020 р. №533-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникнення і поширення

коронавірусної хвороби (COVID– 19)» [5] та другий пакет законодавчих змін – Закон України від 30.03.2020 р. № 540-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» [6] , спрямований підтримати українців та їх бізнес під час протидії поширенню коронавірусної хвороби. Закони забезпечують податкові канікули на податок на землю, нерухоме майно, а також єдиний соціальний внесок, мораторій на перевірки та інше. Але вони не стимулюють сукупний попит, а фактично перерозподіляють доходи: держава полегшує тягар карантину для підприємств, підприємців та домогосподарств ціною збільшення бюджетного дефіциту, який потрібно буде якось покривати.

З огляду на все викладнене, уряду необхідно доробляти антикризовий пакет.

Для того щоб підтримати бізнес та працівників в умовах економічної кризи від уряду очікують дій спрямованих на підтримку:

1) для суб'єктів господарювання, на які значно вплинула пандемія (пасажирські перевезення, туризм, сфера послуг та інші) треба надати відстрочку зі сплати податків;

2) розробити програму пільгового кредитування малого та середнього бізнесу під державні гарантії;

3) розробити програму кредитних та податкових канікул;

4) надати пряму та негайну підтримку малому бізнесу для забезпечення його подальшої діяльності, запровадити заходи субсидування заробітної плати для малого та середнього бізнесу;

5) скасувати сплату соціальних внесків для працівників, які змушені піти у неоплачувані відпустки;

6) забезпечити неоподаткований мінімальний дохід працівникам, які постраждали від запровадження карантинних заходів;

7) зупинити нарахування будь-яких фінансових санкцій усім суб'єктам господарювання до закінчення карантину;

8) зменшити витрати бюджету та направити вивільнені кошти на боротьбу з пандемією;



9) забезпечити відкриту торгівлю та прискорений потік товарів першої необхідності через кордон, зберігти промислові ланцюги та інше.

Таким чином, в сучасних умовах перед державою постає завдання не тільки боротьби з коронавірусом під час пандемії, але й забезпечення роботи банківської системи та продовження роботи з МВФ для забезпечення макроекономічної стабільності. Крім цього, необхідно враховувати фінансові наслідки кризи і зниження надходжень. У цій частині держава вже пішла назустріч і надала податкові пільги бізнесу, але занепокоєння масштабами та впливом пандемії COVID-19 зростає, що змушує від держави швидкої реакції та дій, які потрібно вжити для підтримки бізнесу та своїх громадян та для подолання наслідків економічної кризи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Fitch ухудшило прогноз мирової економіки из-за коронавируса. Режим доступу: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/396769-fitch-uhudshilo-prognoz-mirovoy-ekonomiki-iz-za-koronavirusa>

2. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. Офіційний веб-сайт. Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=647777bc-97f9-437b-b47a-f27fc8dd15e5&title=OgliadEkonomichnoiAktivnosti-sichen2020-Roku->

3. Confirmed Cases and Deaths by Country, Territory, or Conveyance. Режим доступу: [https://www.worldometers.info/coronavirus/?fbclid=IwAR3TLtpZ6\\_TA424rWLqL-nk0Jt40K02uBAvMhXTaitLjRNtK84TtS\\_DW8rw#countries](https://www.worldometers.info/coronavirus/?fbclid=IwAR3TLtpZ6_TA424rWLqL-nk0Jt40K02uBAvMhXTaitLjRNtK84TtS_DW8rw#countries)

4. Постанова КМУ від 29.03.2020 р. №253 «Зміни, що вносяться до постанови КМУ від 15 травня 2019 р. №555» Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/253-2020-%D0%BF>

5. Закон України від 17.03.2020 р. №533-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникнення і поширення коронавірусної хвороби (COVID – 19)» Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-20>

6. Закон України від 30.03.2020 р. № 540-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20>

## **ЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

На сьогодні в Україні відбувається реформування медичного обслуговування. Проте, кадрове забезпечення медичної галузі знаходиться, на жаль, поза увагою держави. Серед першочергових проблем галузі відмічається значний відтік медичних кадрів з регіонів у великі міста України і за межі країни. Особлива роль у вирішенні цих питань покладається на реформи медичної галузі, які мають проводити професіонали, а на різних рівнях – різні категорії професійних людей. Це потребує побудови нової національної системи охорони здоров'я, головна роль в якій відводиться розробці системи охорони здоров'я, де чільне місце займає: лідерство, управління, фінансування, кадрове забезпечення, медичне обслуговування, громадське здоров'я та доступ до лікарських засобів.

Зазначимо, що сьогодні міністерство охорони здоров'я та органи охорони громадського здоров'я, більшою мірою, виступають як ініціатори міжсекторальних взаємодій в охороні здоров'я і діють як представники та захисники інтересів здоров'я [3]. При цьому, вони висувають як першочергові економічні, соціальні й політичні переваги, які дають гарне здоров'я, а також звертають увагу на негативні наслідки поганого здоров'я і нерівностей щодо здоров'я для діяльності будь-якого сектора, держави і суспільства в цілому.

Саме тому, метою Концепції і системи охорони здоров'я, яка передбачається в проекті побудови, є збереження і зміцнення здоров'я нації задля всезагального блага, відтворення та примноження її людського потенціалу шляхом задоволення об'єктивних потреб громадян в якісних послугах охорони здоров'я, а також через комплексну розбудову управлінських, правових, фінансово-економічних, інфраструктурних, інформаційних, комунікаційних та інших складових системи охорони здоров'я. Вищою її метою є забезпечення якості життя українців та середньої його тривалості 80+ [4].

Здійснення поставленої мети потребує в напрямку розвитку системи охорони здоров'я запровадження в закладах медичної сфери якісного управління галуззю. «Лідерство», як категорія менеджменту, є системою, яка має свої функції та характерні види діяльності, необхідною складовою якої є організація.

Лідерство, у свою чергу, здійснюється через бачення, натхнення і чесність. Лідери виробляють місію, бачення, цінності й етику, будучи прикладом культури постійного вдосконалення. Лідери персонально залучені в забезпечення діяльності системи управління організації, її розвиток, здійснення постійного поліпшення. Лідери взаємодіють із клієнтами, партнерами та представниками громадськості, поширюють достовірну інформацію про найкращі практики як всередині, так і поза організацією.

Основними положеннями лідерства визначені три [1]:

- нові підходи колективного лідерства з метою об'єднання зусиль різних партнерів і мобілізації широкої політичної та громадської підтримки справі охорони та поліпшення здоров'я людей.

- систематичний аналіз нових функцій і можливостей лідерства для більш ефективного налагодження міцних контактів з іншими діючими суб'єктами як у системі державного управління, так і поза нею, в цілях колективного вироблення спільних рішень.

- створення постійно діючої платформи комунікації для обміну практичним досвідом серед керівників, які визначають політику, і поборників суспільної охорони здоров'я в масштабах регіону та країни.

Таким чином, мова йде про колективне лідерство, яке, на жаль, зараз в країні також не достатньо розвинуто. Натомість, як свідчить практичний досвід, є «протягування» чогось того, що хоче «протягнути» певна група людей. Саме тому, на наш погляд, в цих умовах мають бути сформовані групи фахівців-лідерів, які вміють і знають, як працювати й управляти в умовах змін. Ними можуть стати фахівці-практики та науковці, які навчалися і отримали знання в закладах України та Європи і мають досвід практичної управлінської та адміністративної роботи. Саме вони будуть мати своє бачення подальшого

розвитку медичної сфери України (враховуючи принципи і цінності Європейського Союзу) внаслідок реалізації реформ [2].

Отже, без якісного лідерства неможливий подальший рух, досягнення зазначених цілей та втілення їх у життя шляхом фахового, управлінського та адміністративного складу українського суспільства й галузі охорони здоров'я країни, готових працювати й управляти в умовах змін для досягнення цілей, зміцнення здоров'я нації задля всезагального блага, відтворення та примноження її людського потенціалу через задоволення об'єктивних потреб громадян у якісних послугах з охорони здоров'я та шляхом комплексної розбудови управлінських, правових, фінансово-економічних, інфраструктурних, інформаційних, комунікаційних та інших складових національної системи охорони здоров'я.

**Список використаних джерел:**

1. Менеджмент: Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. URL : <http://www.management.com.ua>
2. Носуліч Т. М. Кадровий потенціал системи охорони здоров'я: проблеми та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11652/15Nosylich.pdf?sequence=1>
3. Пономаренко В. М., Ціборовський О. М. Проблеми удосконалення системи управління в галузі охорони здоров'я і шляхи їх вирішення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2013. № 3. С. 5-8.
4. Устінов О.В. Нова система охорони здоров'я: лідерство, управління, фінанси <https://www.umj.com.ua/article/116739/nova-sistema-ohoroni-zdorov-ya-liderstvo-upravlinnya-finansi>.

**СЕКЦІЯ 5**  
**АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.**  
**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ**

Oke Opeoluwa Adedeji, Ph.D. in Economics,  
Supervisor, Central Logistics and Patient Logistics  
*Mercy Hospital, St. Louis, USA*

**THE DIRECTIONS FOR IMPROVING ECONOMIC  
SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

In view of the above, a conceptual model of providing economic security of the agricultural sector is proposed, it consists of measures grouped into three main blocks: an information-analytical block, a regulatory influence block and a direct counteraction block (fig. 1) [2].

Besides, the priority directions for improving economic security of agricultural enterprises can include the following:

1) creation of a large-scale modern production capable of applying advanced technologies and using high-performance equipment;

2) organization of machine-technological stations or agricultural consumer cooperatives for technical and technological support of the activities of peasant farms and personal part-time farms;

3) development of rural infrastructure: sale and supply cooperatives; information and consulting services; municipal guarantee funds;

4) optimization of social policy in the agro-food sector in order to increase a social component in the development of the branch (increase of the level of salaries of the employed in the agro-food sector);

5) modernization of the agro-food sector in order to upgrade fixed

assets and increase production efficiency (growth of capital productivity ratio, capital-labour ratio and productivity of labour);

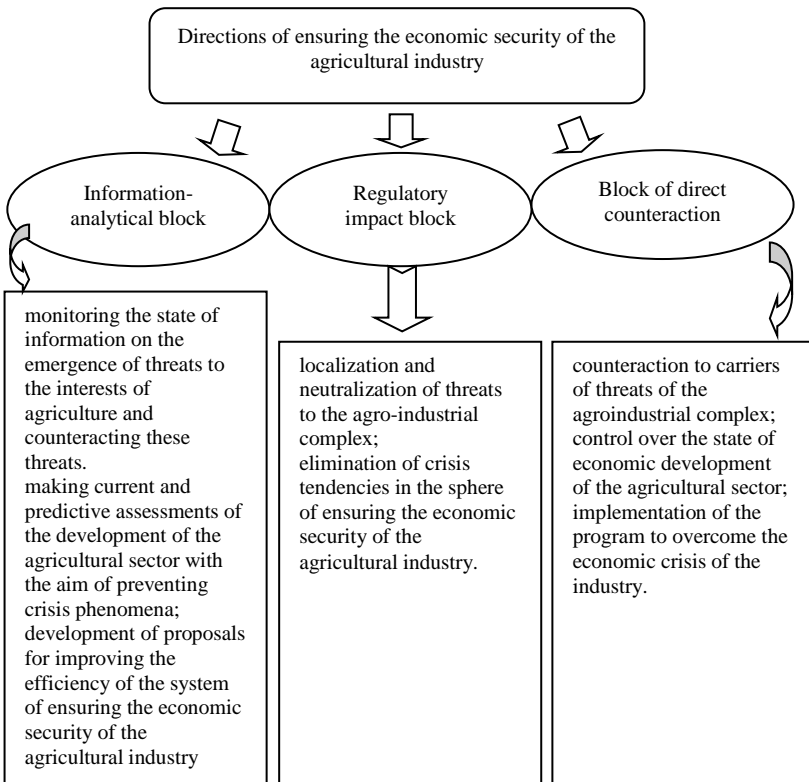


Fig. 1. Conceptualization of the directions for providing economic security of the agrarian branch [formed on the basis of 1, 2]

6) improvement of economic policy in order to create conditions for increasing agro-industrial business profitability and sectoral investment attractiveness, increase of production volumes;

7) state support for agricultural production in the following areas:

- price regulation: setting guaranteed prices for resources, security prices to support national producers, mortgage prices for the purchase of products in security;
- crediting: giving credits for seasonal expenses, business projects

for subsidizing interest rates on credits, futures contracts, leasing of agricultural machinery and equipment;

- taxation: granting of tax benefits, restructuring of debts for tax;
- insurance: preferential, of various risks, state payments in case of natural disasters;
- budget financing: direct budget financing, subsidies, governmental grants, compensations, state targeted programs;
- financing of land management measures, integrated agrochemical cultivation of fields, agro- and forest melioration;
- pursuing the policy of reasonable protectionism: providing national producers with conditions for normal competition with the foreign market;
- refund of expenses for the maintenance of village social infrastructure owned by agricultural organizations;
- stimulating the inflow of investments into the agricultural sector.

Therefore, focused and permanent work on improving economic security is required to achieve the security status of agro-food entities. The problems of strategic development of the agro-food sector deserve consideration not only at the macro- but also at the meso- and micro-levels.

#### **References:**

1. Kozlovsky, S. V., Shaulskaya, L. V., Kozlovsky, V. A., Mazur, G. F., Zhurakivsky, E. S. 2019. Economic security of the agrarian sector of Ukraine in the conditions of institutional transformations: a monograph. Vinnytsia: Tovori LLC, 254 p.
2. Kozlovskiy, S., Khadzhynov, I., Mohylova, A., Tomchuk, V., Kozlovskiy, A. (2018). The concept model for ensuring the economic security in the agrarian sector. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 40 (4). P. 531-547.

І.В. Кошкалда, д.е.н., професор  
*Харківський національний аграрний  
університет ім. В. В. Докучаєва*

## **МІСЦЕ І РОЛЬ ГОСПОДАРСТВ НАСЕЛЕННЯ НА СЕЛІ**

Однією із основних галузей національної економіки є сільське господарство. Саме цей сектор має ключове значення у вирішенні проблеми продовольчого забезпечення, що

передбачає виробництво якісного і безпечного продовольства.

Основною категорією господарств, що приймають участь у вирішенні проблеми продовольчої безпеки виступають господарства населення. Господарства населення у 2018 р. є основними виробниками: молока – 72,6%, яєць – 44,8%, вовни – 87,6% і меду – 98,8%. Частка кількості сільськогосподарських тварини у господарствах населення становить: велика рогата худоба – 65,8%, у т.ч. корови – 75,6%, свині – 43,6%, вівці та кози – 85,6%, кролі – 97,%, птиця – 43,9%, бджолосімі – 98,1 % [1].

Також дані господарюючі суб'єкти залишаються основними виробниками у 2018 р. таких видів продукції рослинництва як: картопля – 98,1%, овочі – 85,6%, плоди та ягоди – 78,4%. Виробництво саме цих культур передбачає використання високої частки ручної праці а також є вигідним як для самозабезпечення продуктами харчування так і для отримання доходу від їх реалізації. І оскільки вирощування даних культур є трудомістким то інші господарюючі суб'єкти не поспішають поділяти увагу саме виробництву цих культур.

Отже, господарства населення, в більшій мірі, зосереджують своє виробництво на тих видах продукції, які необхідні їм для внутрішнього, особистого споживання а також для забезпечення тварин кормами. Звичайно є для них цікавим і реалізація надлишків виробленої продукції проте не завжди вони витримують конкуренцію з іншими товаровиробниками.

Слід зазначити, що у 2018 р. низьким є рівень урожайності по всім категоріям сільськогосподарських культур у господарствах населення в порівнянні з іншими господарюючими суб'єктами. Також, майже на 26,3%, низьким є середній річний удій молока від однієї корови. Низькі показники урожайності культур і продуктивності тварин свідчать про низький техніко-технологічний рівень забезпечення господарств населення у порівнянні з іншими господарюючими суб'єктами.

Звичайно крупні господарюючі суб'єкти мають переважну можливість виробляти зернові та зернобобові культури, соняшник, цукрові буряки та інші стратегічно важливі види сільськогосподарської продукції при цьому максимально механізуючи ручну працю робітників. Наприклад, в Польщі, де



уклад аграрної економіки зорієнтований переважно на малі форми господарювання, що ведуть товарне сільськогосподарське виробництво рівень оснащення аграрного виробництва основними засобами в рази більше.

Господарства населення фізично знаходяться за місцем розміщення виробничих потужностей, безпосередньо щоденно пов'язані із проблемами розвитку сільських територій, включаючи зайнятість, умови проживання, збереження довкілля та сільського соціуму [2].

А отже, господарства населення можна розглядати як селозберігаючу форму господарювання проте вирішити в повній мірі проблему продовольчого забезпечення вони не в змозі оскільки у них потужностей недостатньо. А тому державі необхідно для розвитку господарств населення:

- сприяти забезпеченню інноваційно-інвестиційного клімату, що дозволить покращити техніко-технологічне оновлення їх виробництва;

- заохочувати їх до виробництва органічної продукції та допомагати в її реалізації;

- сприяти розвитку сільського зеленого туризму, оскільки природа, історико-культурна спадщина, самотній побут а також лікувально-рекреаційні ресурси в повній мірі можуть забезпечити розвиток даного виду діяльності;

- запроваджувати альтернативні джерела енергії такі як джерела біомаси, наприклад сільськогосподарська біомаса (залишки пшениці, соняшника, кукурудзи або інших харчових культур);

- формувати селозберігаючу модель сільського розвитку основу якої складають економічна, соціальна та екологічна складові тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сільське господарство України за 2018 рік: статистичний збірник. – Київ. – 2019 – 235с.

2. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: Матеріали Сімнадцятого Конгресу вчених економістів-аграрників та Міжнародної науково-практичної конференції 30 травня 2019 року: ННЦ «ІАЕ», Київ, 2019. – 402 с.

Е.М. Бородинская, к.э.н., доцент,  
М.В. Радкович, аспирант  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

## **ТОЧНОЕ ЗЕМЛЕДЕЛИЕ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

Увеличение населения Земли требует постоянного наращивания объемов производства сельскохозяйственной продукции, и из-за роста посевных площадей приводит к загрязнению окружающей среды. В этой связи представляется актуальным развитие сельского хозяйства в направлении снижения негативного влияния на климат планеты, что неразрывно связано с проблемой развития органического земледелия.

Решить проблему обеспечения продовольственной безопасности органическими продуктами не представляется возможным. Однако из-за обширного применения химических удобрений, пестицидов традиционное сельскохозяйственное производство не может являться моделью устойчивого развития сельскохозяйственной отрасли. Поэтому развитие сельского хозяйства должно ориентироваться на другую, гораздо более эффективную и экологичную систему, правильно сочетающую методы органического и традиционного земледелия на основе использования новейших технологий.

И здесь, на наш взгляд, первостепенная роль отводится цифровизации сельскохозяйственного производства и внедрению точного земледелия, позволяющего на основе системы глобального позиционирования (GPS) управлять урожайностью на каждом конкретном участке поля.

В связи со стремительным развитием технологий, цифровизацией всех сфер экономики, принципиально меняются способы ведения сельского хозяйства. В практику работы сельскохозяйственных организаций начинают внедряться беспилотные летательные аппараты, спутниковые изображения и сенсорные технологии. Модернизация сельского хозяйства и использование цифровых технологий привели к появлению

новых концепции точное сельское хозяйство.

Точное сельское хозяйство (Precision Agriculture) делится на точное земледелие и точное животноводство.

Принципиальное отличие точного земледелия состоит в том, что оно основывается на использовании технологий глобального позиционирования. Основы точного земледелия начали формироваться еще в 1980-х годах с использования новых мобильных агрегатов для смешивания и внесения удобрений. В начале 1990-х годов в аграрной науке появилась концепция точного земледелия.

В отечественной и зарубежной литературе термин «точное земледелие» трактуется по-разному. McKinsey & Company определяет точное земледелие как «технологически-ориентированный подход к управлению сельским хозяйством, который наблюдает, измеряет и анализирует потребности отдельных полей и сельскохозяйственных культур» [1]. По словам МакКинси, развитие точного земледелия определяется двумя тенденциями: «с одной стороны, возможности больших данных и расширенной аналитики, а с другой – робототехника – аэрофотоснимки, датчики, сложные прогнозы погоды на местном уровне» [1].

Наиболее конкретная формулировка термина «точное земледелие» дает Н.В. Пильникова, которая определяет его как совокупность энергосберегающих технологий для принятия решений, направленных на рациональное экономически обоснованное применение семян, удобрений и ядохимикатов; повышение эффективности работы техники; улучшение качества продукции; защиты окружающей среды; с учетом пространственной и временной изменчивости параметров плодородия почвы, состояния растений, природно-климатических условий [2, с. 6].

На современном этапе мировые технологии точного земледелия получили обширное применение в развитых странах. Технологии точного земледелия обеспечивают более совершенные методы управления, что приводит к повышению точности сельскохозяйственных работ от обработки почвы до уборки урожая, что позволяет снизить затраты, увеличить прибыль и защитить окружающую среду.

Уровень внедрения технологий точного земледелия растет в некоторых развитых и развивающихся странах. Системы автоматического наведения приобрели большую популярность в последнее десятилетие, в то время как другие технологии точного земледелия, такие как технологии мониторинга урожайности и технологии с переменной скоростью, ранее были более доминирующими в развитых и развивающихся странах.

В дилерских центрах США, которые уже преуспели во внедрении технологий точного земледелия, наиболее популярными технологиями являются GPS-навигация с автоматическим управлением, GPS-секция опрыскивателя и GPS-навигация с ручным управлением.

Более 60% дилеров, занимающихся сельскохозяйственным производством, предлагают услуги с использованием технологий с переменной скоростью (VRT), но USDA указывает, что, несмотря на субсидии и образовательные усилия, менее 20% посевных площадей кукурузы управляются с помощью VRT [3, с. 44].

Данный подход к ведению сельского хозяйства уже более 20 лет активно используется в Российской Федерации, Европе, США, Китае. В последние годы наиболее интенсивно внедряется в Южной Америке, в частности, в Бразилии, в связи с бурным экономическим ростом и желанием снизить издержки производства. В Германии более 60 процентов фермерских хозяйств работают с использованием этой технологии. Благодаря внедрению элементов точного земледелия урожай вырос на 30 %, экономия на удобрениях составляет 30%, расход гербицидов снизился на 50% [4].

Опыт практического внедрения даже отдельных элементов системы точного земледелия может дать существенный экономический эффект – обеспечить до 25% экономии ресурсов. Таким образом, внедрение технологий точного земледелия в практику работы сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь является важным направлением повышения эффективности их деятельности.

#### **Список использованных источников:**

1. What is the difference between precision, digital and smart farming? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.agrocares.com/>. – Дата

доступа: 12.12.2019.

2. Пильникова, Н.В. Повышение эффективности применения ресурсосберегающих технологий точного земледелия : автореф. дис. канд. ист. наук : 08.00.05 / Н.В. Пильникова ; Краснодар. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2012. – 19 с.

3. Say, S.M. Adoption of Precision Agriculture Technologies in Developed and Developing Countries / S.M. Say, Muharrem Keskin, M. Sehri, Y.E. Sekerli // International Science and Technology Conference, 17-19 July 2017 Berlin, Germany & 16-18 August 2017 Cambridge, USA. pp.41-49 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.academia.edu/>. – Дата доступа : 21.01.2020.

4. Почему в стране не внедряется система точного земледелия? // Беларусь сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sb.by/>. – Дата доступа: 03.12.2019.

О.А. Галич, к.е.н., профессор,

О.М. Фененко, аспирант

*Полтавська державна аграрна академія*

## **СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Сучасна сільське господарство – це галузь з динамічною зміною характеру виробничих процесів, засобів виробництва, технологій та управління. Разом з тим, в зв'язку з постійними процесами інформатизації та цифровізації соціально-економічних відносин агропродовольчої сфери, суб'єкти аграрного ринку потребують організації та використання сучасного інформаційно-консультаційного забезпечення, що надає можливість активного використання як традиційних способів передачі інформації, так і сучасних електронних, заснованих на використанні передових інформаційно-консультаційних технологій [1].

Напрямки інформаційно-консультаційних послуг в діяльності підприємств агропродовольчої сфери завжди були досить багатогранні, а в останні роки вони стають об'єктивно необхідним в зв'язку зі збільшенням потреби в інформації про систему знань про інноваційні технології агропромислового

виробництва. В свою чергу, консультаційна діяльність спрямована на надання практичної кваліфікованої допомоги сільськогосподарським товаровиробникам в організації та підвищенні ефективності виробництва продукції, її переробки. При цьому необхідно враховувати інституціональні особливості сучасного сільськогосподарського виробництва і те, що абсолютна більшість виробників на селі до недавнього часу працювало на досить великих підприємствах, що мають в своєму складі фахівців, фактично що були консультантами [2].

На основі узагальнення положень вітчизняних та зарубіжних авторів доцільно виділити основні види послуг інформаційно-консультаційного характеру для підприємств агропродовольчої сфери (рис. 1).

Специфіка інформаційно-консультаційних послуг для підприємств агропродовольчої сфери складається з об'єктивних особливостей галузі та сутності самого інформаційно-консультаційного процесу. В основі цих відмінностей насамперед лежать природно-біологічні особливості, які обумовлюють техніко-технологічну, організаційну та соціально-економічну специфіку.

Для поступального розвитку вітчизняного сільського господарства необхідно вирішення таких найважливіших завдань інформаційного характеру:

визначення напрямків розвитку, що дозволяють підприємству отримати суттєві переваги над своїми конкурентами;

розробка принципово нових підходів до ведення виробничо-збутової діяльності, які сприяють посиленню своїх позицій для аграрного суб'єкту господарювання господарюючому;

своєчасне прогнозування кон'юнктурних змін на аграрному ринку і прийняття оперативних управлінських рішень.

Отже, в агропродовольчій сфері, поряд з ринком ресурсів отримує розвиток ринок інформаційно-консультаційних послуг, який являє собою сукупність економічних, правових і організаційних відносин з продажу та купівлі таких послуг, що складаються між їх постачальниками і споживачами в аграрній сфері.



Рис. 1. Основні види інформаційно-консультаційних послуг для підприємств агропродовольчої сфери [складено на основі 1-3]

### Список використаних джерел:

1. Муравьева Н. А. Информационно-консультационное обеспечение АПК: тенденции становления и современное состояние. *Социально-экономические явления и процессы*. 2009. № 3. С. 70-73.
2. Рогожина Т. В. Формирование информационно-консультационной службы в АПК. *Вестник НГИЭИ*. 2011. № 6 (7). С. 128-140.
3. Хайдуков В. В. Рынок информационно-консультационных услуг в АПК. *XII Международная студенческая научная конференция : Студенческий научный форум – 2020*. 2020. URL: <https://scienceforum.ru/2020/article/2018022160>

Т.Є. Іщейкін, к.е.н.

*Полтавська державна аграрна академія*

## **ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

В сучасних умовах зовнішньоекономічна торгівля відіграє одну із провідних ролей у розвитку економіки держави. За допомогою неї держави можуть розширювати свої можливості виробництва та споживання товарів та послуг, отримувати продукти, які необхідні споживачам, а також реалізовувати надлишок, який не був спожитий внутрішнім ринком, [6]. для бізнесу найголовнішою перевагою зовнішньоекономічної торгівлі є те, що саме на зовнішньому ринку реалізується додана вартість, яка вміщена у товарах, що орієнтовані на експорт [5]. Експорт та імпорт є складовими зовнішньоекономічної торгівлі. Так на думку Ю.Г. Козака, під експортом слід розуміти товари та послуги, які виробляються в одній країні, а реалізуються поза її межами. Зазвичай, до експортних товарів відносять ті товари, внутрішні ціни яких нижчі, ніж ціни на світовому ринку. Під імпортом він розуміє товари та послуги, які вироблені поза межами даної країни, але ввезені і споживаються у ній [6]. Для більш детальної оцінки стану та перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні проаналізуємо динаміку торговельного сальдо та платіжного балансу протягом 2012-17 рр.

Так, порівнюючи показники експорту та імпорту протягом 2012-17 рр. можна відстежити позитивну динаміку торговельного сальдо протягом 2012-2015 рр., проте за останні



роки цей показник скорочується. У 2015 р. вперше протягом досліджуваного періоду спостерігалось додатне значення показника. Скорочення торговельного сальдо зумовлене зменшенням експорту, що в умовах зростаючої економіки свідчить про збільшення споживання на внутрішньому ринку. Найбільша різниця торговельного сальдо спостерігалася у 2012 р., протягом якого імпорт перевищував експорт на 15,9 млрд. дол. США, що становить 21 % ВВП у 2012 р. і більше половини державного бюджету.

Зовнішня торгівля відіграє провідну роль в економіці України. Згідно даних державного комітету статистики України за 2012-2017 роки : найбільший обсяг товарного експорту спостерігався у 2012 році і становив 68,8 млрд. дол. США, а найменший обсяг товарного експорту спостерігався у 2016 році і становив 36,4 млрд. дол. США. Аналізуючи даний період можна спостерігати негативну динаміку протягом 2012-2016 років, де було скорочення надходжень від експорту товарів. Не дивлячись на загальну тенденцію, у 2017 році спостерігалось зростання експорту. За 2017 рік загальний експорт продукції склав 43,3 млрд. дол. США, що на 19% більше ніж за 2016 рік.

Імпорт після кризових 2012-2013 років також демонстрував спад. Проте починаючи з 2016 року спостерігається нарощення імпортних закупок Україною. Найбільший обсяг товарного імпорту спостерігався у 2012 році і становив 84,7 млрд. дол. США, а найменший – у 2015 році 37,5 млрд. дол. США [1].

Починаючи з 2012 року частка імпорту в загальному обсязі експортно-імпортних операцій товарами переважає над обсягом експорту, крім 2015 року, де частка імпорту становить 49,60 %, найбільша частка експорту в загальному обсязі спостерігається у 2015 році і становить 50,40%, найбільша частка імпорту спостерігається у 2017 році і становить 53,38% від загального обсягу.

Важливим етапом на шляху розвитку України було введення преференцій для національних виробників на експорт деяких груп товарів до країн ЄС. Проте, судячи із динаміки зовнішньоекономічних операцій за останні три роки, це практично не вплинуло на стан зовнішньої торгівлі. Головними статтями українського експорту залишаються сировинні товари,

сільськогосподарська продукція та деякі види послуг, зокрема, у сфері високих технологій. Так за даними світового банку [2], частка експорту високотехнологічної продукції з України у загальному обсязі експорту складає 7-8% протягом останніх трьох років. Починаючи з 2012 р. цей показник зростає.

Починаючи з 2012 р., обсяг експорту послуг у сфері «Хай-Тек» помітно зростає відносно загального експорту послуг з України. Слід відмітити позитивну динаміку з 2012 р., яка з 6,3 % збільшилась до 10,47 % у 2018 р. Така динаміка зумовлена тим, що ця галузь зберегла «свої позиції» у той час як інші втратили ринки через підвищення макроекономічної нестабільності та уповільнення глобальних темпів економічного розвитку. В умовах високого рівня невизначеності, який характерний для сучасної світової фінансової системи та її високий рівень концентрації заохочує бізнес інвестувати у розробку інноваційних систем, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність їхньої підприємницької діяльності та отримати тимчасові переваги на ринку.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність в Україні залишається несприятливою для економіки, оскільки зберігається від'ємний результат за зовнішньо-торговельними операціями та вхідними і вихідними грошовими потоками. Частка послуг та високотехнологічної продукції у загальному обсязі експорту з України зростає. Протягом останніх трьох років зростання внутрішнього виробництва практично не вплинуло на динаміку експорту, що свідчить про зростання споживання на внутрішніх ринках. Зростання ВВП завжди супроводжується зростанням імпорту, що свідчить про високий рівень залежності вітчизняної економіки від імпортних комплектуючих, ресурсів та послуг. На сьогоднішній день українська економіка знаходиться на початковій стадії зростання у її економічному циклі, і перед нею стоять численні внутрішні та зовнішні виклики, що можуть стати на перешкоді економічному зростанню та добробуту держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Світовий банк. Україна. Банк даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://api.worldbank.org/v2/uk/country/uKr?downloadformat=excel>.

3. Fitch удлишило прогнозу рота економики Украйны на 2018 год / информацийне агенство «УНІАН». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.unian.net/finance/2214614-fitch-uluchshilo-prognoz-rosta-ekonomiki-ukrainyi-na-2018-god.html>.

4. Рост ВВП Украйны в 2018 году – moody’s удлишило прогнозу / информацийний портал телеканалу «Факти». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fakty.ictv.ua/ru/ukraine/ekonomika/20171212-zrostannya-vvr-ukrainyu-u-2018-rotsi-moody-s-pokrashhylo-prognoz>.

5. Козак Ю.Г. Міжнародна економіка / Ю.Г. Козак. – Київ, 2014. – 367 с.

6. Козак Ю.Г. Міжнародна торгівля / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, Н.В. Притула. – Київ-Катовіце-Краков: ЦУЛ, 2015. – 272 с.

Є.П. Костик, к.іст.н., доцент,

Є.В. Костик, к.пед.н, доцент

*ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ ім. Григорія Сковороди»*

## **СУЧАСНІ ТРЕНДИ В РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОСТІ МЕНЕДЖЕРА МІЖНАРОДНОГО КЛАСУ**

Основна функція менеджменту полягає в управлінні персоналом, а відтак розвиток ефективного комунікативного процесу є одним з найважливіших завдань будь-якої системи управління. Саме від успішності її реалізації значною мірою залежить ефективність професійної діяльності міжнародного менеджера, яка характеризується різноманітністю і частотою контактів всередині та за межами фірми, швидкою зміною обставин і людей. Все це ставить високі вимоги до менеджера міжнародного класу, його професіоналізму [1, с. 3].

Слід зазначити, що сукупність елементів, форм і методів професійного спілкування, які використовуються у процесі взаємозв'язку та взаємодії суб'єктів міжнародного бізнесу визначаються, як комунікативна активність, а відтак недостатня комунікативна активність ускладнює процеси міжнародної економічної взаємодії і, навпаки, ефективні комунікації сприяють встановленню взаєморозуміння й доброзичливості, як між суб'єктами трансграничної взаємодії, так і між працівниками в межах окремого підприємства [2, с. 112].

У контексті нашого дослідження ми з'ясували, що професійне спілкування менеджера міжнародного класу виконує

п'ять функцій: комунікативну, перцептивну та соціалізуючу.

*Комунікативна функція професійного спілкування* менеджера міжнародного класу виявляється в здатності чітко, зрозуміло і переконливо висловлювати свої думки та почуття за допомогою вербальних і невербальних засобів спілкування [3, с. 8].

*Перцептивна функція професійного спілкування менеджера міжнародного класу* – сприйняття його учасниками один одного у процесі спілкування, а також результати й наслідки сприйняття, характеру й глибини його розбіжності з інтенціональним. Динаміка трансграничних зв'язків і операцій породжує емоційну реакцію з боку окремих індивідів чи складних соціальних груп, ця компонента спілкування виникає не тільки як реакція на дії інших суб'єктів, а й під впливом власних соціально-психологічних потреб суб'єкта міжнародного бізнесу. До таких потреб можуть бути віднесені потреби у визнанні, авторитеті, ролі й допуску на певні ринки, але й існують потреби компенсаторного характеру: бачення знищити конкурента, відігратися на ньому.

*Соціалізуюча функція професійного спілкування менеджера міжнародного класу* полягає у тому, що саме у процесі спілкування з іншими і через спілкування певний суб'єкт бізнесу набуває нові для нього знання, погляди, вміння, навички поведінки, цінності. Функція соціалізації забезпечує перехід кількості спілкування у якість: за певним накопиченням нової інформації, знань, технологічних вмінь тощо здійснюється якісна трансформація існуючих відносин і моделей взаємодії.

*Мотиваційно-ціннісна функція професійного спілкування* характеризується ієрархічною структурою основних орієнтацій, які визначають спрямованість спілкування міжнародного менеджера: орієнтація на інтереси професійної діяльності, її кінцеві результати; орієнтація на людей, формування сприятливих міжособистісних стосунків і позитивного психологічного мікроклімату в колективі; орієнтація на себе, прагнення до першості і престижу; орієнтація на офіційну субординацію, дисципліну і порядок в очолюваному колективі [1, с. 12].

*Інтерактивна функцію професійного спілкування* міжнародного менеджера виявляється у способах і прийомах

впливу на підлеглих, тактиках і стратегіях організації професійної взаємодії.

Слід підкреслити, що запорукою успішності менеджера міжнародного класу є наявність комунікативних умінь, тобто: вміння скеровувати вчинки та логіку мислення інших людей в бажаному напрямку, не вдаючись до примусу; у спілкуванні враховувати специфіку стилю, проблем життя людей, у відносинах – особливості людей залежно від їх віку, рівня освіти, ціннісних орієнтацій, загальної культури, національності, мотивів діяльності, кола інтересів; вільно володіти мовою; правильно формулювати свої думки; керувати емоціями; зацікавлювати слухачів; прогнозувати та управляти поведінкою працівників; своєчасно оцінювати психологічний стан колективу; використовувати міміку, жести, інтонацію; регулювати процес спілкування як між групами, так і на міжособистісному рівні; підвищувати свій авторитет; встановлювати контакт навіть з малопримними людьми; вести переговори; створювати атмосферу доброзичливості, взаєморозуміння, довіри [4, с. 6].

Отже, сучасними трендами в розвитку комунікативних навичок, як запорука успішності менеджера міжнародного класу, є вміння правильно сприймати і розуміти партнера чи аудиторію, це допомагає знайти потрібні доводи, а володіння ораторським мистецтвом, культурою мовлення, виразно і переконливо їх викласти. Все це необхідно для успішного ділового контакту, в ході якого виявляється вміння взаємодіяти з партнером: долати бар'єри в спілкуванні, займати адекватну психологічну позицію, виходити на відповідний рівень спілкування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лівенцова В.А. Формування культури професійного спілкування у майбутніх менеджерів невиробничої сфери. Автореф. дис. ... канд. пед.наук. Тернопільський державний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2002. 20 с.
2. Яхно Т.П., Лапшина І.А. Міжнародний менеджмент Навчальний посібник. Львів «Компакт-ЛВ», 2005. 304 с.
3. Замкова Н.Л. Формування професійних якостей майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності у процесі вивчення іноземних мов. Автореф. дис. ... канд. пед.наук. Інститут вищої освіти АПН України. Київ: 2002. 20 с.
4. Гоменюк З. М. Розвиток комунікативних вмінь як умова успішної

Л.М. Курбацька, к.е.н., доцент,  
І.Г. Кадирус, к.е.н., доцент  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

## **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРОБЛЕМИ**

Сучасний стан економічних процесів в країні характеризується трансформаційними викликами, як наслідок, загостренням проблеми конкуренції. В Україні спостерігається суттєве зменшення платоспроможного попиту населення на різних сегментах ринку, що вимагає від керівників вітчизняних аграрних підприємств великої уваги до пошуку способів формування конкурентних стратегій розвитку.

Говорити про ступінь успіху суб'єкта господарювання можна з огляду на те, як, в умовах конкуренції, підприємству вдається створювати, відновлювати, збільшувати свої конкурентні переваги. Конкурентоспроможність суб'єкта підприємницького бізнесу полягає у його спроможності виявляти переваги над конкурентами, а рівень конкурентоспроможності підприємства визначається на основі оцінки динаміки сукупності конкурентних переваг, які має підприємство.

Сучасні економічні реалії гостро вимагають змін в діяльності господарюючих суб'єктів у напрямках досягнення вимог виробництва безпечної продукції підвищеної якості. Це змушує аграрних товаровиробників враховувати сучасні виклики бізнесу та підтримувати високий рівень своєї конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який відбувається планомірно, згідно обраної стратегії довгострокового розвитку підприємства,

з урахуванням змін на макро- та мікрорівнях, та своєчасного внесенням відповідних коректив [4].

Проблематичним є те, що значна частина аграрних підприємств взагалі не планує на перспективу покращення конкурентного стану, оскільки це потребує глобальних, принципових змін; ще ряд підприємств потребує значних інноваційних рішень у матеріальних ресурсах та технологіях; і зовсім небагато підприємств вже має позитивний досвід досягнення ними конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств відбувається через удосконалення системи техніко-технологічного забезпечення виробництва із застосуванням інноваційних технологій. При цьому, впровадження механізму забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції вимагає відповідної фінансової підтримки, яка формується, в основному, за рахунок прибутку підприємств та можливості отримання кредитних ресурсів.

На рівень конкурентоспроможності підприємства впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники. Останні, зокрема, залежать від адміністративно-управлінського персоналу, стану організації та цілеспрямованості дій по забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності.

Значимість та специфічність кожного з факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, ускладнюють використання єдиної методики збирання даних, їх обробки та ідентифікації при прийнятті відповідних управлінських рішень [1].

Серед чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства найвагомішими є наступні: споживчі властивості товарів, характеристика цільових ринків, ставлення споживачів, ресурсний та маркетинговий потенціал підприємства.

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності на підприємстві має відбуватися з урахуванням технологічного, організаційного, економічного, соціального, юридичного та комерційного аспектів. Не зважаючи на те, що всі вони складають єдину систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, існує все таки

необхідність дотримання певної послідовності вирішення питань кожного з них. Так, першочергова увага повинна приділятися розв'язанню саме економічних питань [2].

Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств має відбуватися за умови вирішення наступних завдань:

- удосконалення чинного законодавства України у сфері виробництва *сільськогосподарської* продукції та діяльності аграрних підприємств;

- створення інформаційного простору та систематизація даних про новітні технології, зміни у законодавстві, перспективні канали збуту тощо;

- зменшення податкового тиску та державна підтримка новостворених підприємств;

- удосконалення механізму управління в сфері використання та охорони сільськогосподарських угідь;

- забезпечення платоспроможного попиту населення;

- фінансове стимулювання інноваційної діяльності аграрних підприємств щодо виробництва нових видів продукції [4].

Перелічені заходи будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності не тільки аграрних підприємств та їх продукції, але й економіки країни загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки [Електронний ресурс] / В. В. Антощенкова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2019. - Вип. 200. - С. 84-95. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2019\\_200\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_11)

2. Горошко А. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / А. О. Горошко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2017. - Вип. 1. - С. 42-45.

3. Євсейцева О. С. Стратегічний маркетинг як інструмент підтримки конкурентоспроможності аграрних компаній / О.С. Євсейцева, П.С. Волковинська // Агровіт. - 2019. - № 5. - С. 73-77

4. Морщенок Т.С. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства: сутність та шляхи підвищення [Електронний ресурс] / Т.С. Морщенок, М. А. Новікова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 6(1). - С. 116-120. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_6\(1\)\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_6(1)_26)



В.С. Пеньковський, к.е.н., викладач,  
М.А. Кучеренко, ст. викладач  
*ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний  
університет імені Григорія Сковороди»*

## **ФАКТОРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ У СІЛЬСЬКОМУ ЗЕЛЕНОМУ ТУРИЗМІ**

Обґрунтування організаційно-економічних засад функціонування малих форм господарювання у галузі сільського зеленого туризму безпосередньо пов'язано з наявністю сучасного понятійного апарату та нормативно-правових визначень, аналіз яких надасть можливість виявити їх економічну сутність. Відповідно Господарського кодексу України, до суб'єктів господарювання загалом належать господарські організації – юридичні особи, а також громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці [1].

Згідно кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік, суб'єкти господарювання розподіляють на: мікро- та малі, середні та великі підприємства. Згідно такої градації, суб'єктами мікро-підприємництва є фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці та юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн. євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [2].

Проте для малих форм господарювання у сільському зеленому туризмі, які теоретично належать до мікро-підприємств, не зовсім підходять дані критерії, адже навіть 10 працівників можуть виконувати значний обсяг роботи та надавати велику кількість послуг, а річний дохід у межах до 2 млн. євро недосяжний для багатьох туристичних підприємств на селі. Таким чином, в умовах негативного коливання курсу

національної валюти, встановлені обмеження не є логічними не тільки для малих форм господарювання сільського зеленого туризму, а й багатьох інших галузей сфери послуг.

На нашу думку, малі форми господарювання у сільському зеленому туризмі – це економічно самостійні господарюючі суб'єкти мікро-підприємництва. Вони здійснює свою діяльність за участі власника та членів його родини, або із залученням найманої робочої сили. Йдеться у тому числі про надання туристичних послуг і житла; сільськогосподарську діяльність і виробництво продуктів харчування; надання транспортних та інших послуг; торгівлю та інше з метою реалізації власних соціально-економічних інтересів.

Для виявлення особливостей функціонування малих форм господарювання туризму у сільській місцевості варто виявити основні організаційні засади функціонування таких підприємств з урахуванням вимог до цих підприємств та специфіки туристичної діяльності. Так, М. М. Ігнатенко вважає, що є наступні особливості організації малих форм господарювання у сільському зеленому туризмі: власне сільські туристичні агрооселі широкої та вузької спеціалізації; селянські й фермерські господарства з розвитком сільського зеленого туризму як супутнього виду діяльності; агрооселі, спеціалізовані на розвитку туристичної інфраструктури (прокат та/або продаж туристичного спорядження; харчування; ночівля; транспортні й побутові послуги та ін.). Також мале підприємництво є здійсненням діяльності у межах приватних осель або особистих селянських господарств, які законодавчо й часто в наукових дослідженнях не відносяться до суб'єктів підприємницької діяльності [3].

Серед вимог до суб'єктів малих форм господарювання у сільському зеленому туризмі та господарстві є обмеження особистим селянським господарствам площі земельної ділянки розміром не більше 2 га. Її збільшення можливе лише відповідно до умов дотримання чинного законодавства. Діяльність здійснюється індивідуально або особами, які перебувають у сімейних чи родинних відносинах і спільно проживають. Проте це можуть бути також й фермерські господарства із великою площею земельних угідь.

Однак, виходячи з того, що сільський зелений туризм визначається як відпочинковий різновид туризму, що відбувається у сільських оселях, домогосподарствах, у яких власник господарства надає послуги з розміщення та харчування, іноді – з сукупності інших характерних послуг (екскурсії, походи, прогулянки, свята тощо) обґрунтування організаційно-економічних засад функціонування малих форм господарювання в сільському зеленому туризмі необхідно проводити, враховуючи особливості сфери туризму та гостинності.

Отже, проаналізувавши нормативно-правове та теоретичне підґрунтя суб'єктів мікро-підприємництва можна стверджувати, що малі форми господарювання у сільському зеленому туризмі – це економічно самостійні господарюючі суб'єкти, які здійснюють свою діяльність та надають послуги розміщення (проживання), харчування, трансферту та ряду інших характерних туристичних послуг з використанням: власного будинку (із кількістю житлових кімнат (номерів) не більше 6); трудових ресурсів членів родини; особистого селянського підсобного господарства; природно-рекреаційних особливостей місцевості та культурно-мистецької, історичної й етнографічної спадщини регіону.

#### **Список використаних джерел:**

1. Господарський Кодекс. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>.
2. Макаренко Ю. П. Аграрні малі господарства: умови та шляхи розвитку: монографія. Дніпропетровськ: Січ, 2012. 680 с.
3. Ігнатенко М. М., Рунчева Н. В. Процеси ресурсозабезпечення спеціалізації та концентрації виробництва в корпоративних агроформуваннях. *Економіка та держава*. № 1. 2017. С. 10-14.

С.С. Мазіленко, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

### **ПОКАЗНИКИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ**

Продовольча безпека займає важливе місце в концепції національної безпеки будь-якої країни. Саме тому відповідальність за формування продовольчої безпеки несе безпосередньо держава. Сталий соціально-економічний

розвиток суспільства неможливо без забезпечення населення достатньою кількістю якісного продовольства.

Продовольча безпека – захищеність життєвих інтересів людини, яка виражається у гарантуванні державою безперешкодного економічного доступу людини до продуктів харчування з метою підтримання його звичайної життєвої діяльності [1].

Продовольча безпека – це система забезпечення населення продуктами харчування. До найважливіших її показників відносяться наступні:

- високий рівень розвитку агропромислового комплексу, здатного до забезпечення продовольством всього населення, в тому числі і його найбіднішої верстви;

- наявність необхідних перехідних стратегічних запасів;

- можливість інвестувати у виробництво продуктів харчування необхідні кошти для довгострокового сталого розвитку сільського господарства.

Загалом, продовольчу безпеку країни характеризують такі показники, як стійкість системи продовольчого забезпечення, фізична і економічна доступність продовольства, рівень і якість харчування населення, незалежність продовольчого забезпечення країни від імпорту, розміри оперативних і стратегічних резервів продовольства. Очевидно, що необхідно враховувати і стан АПК країни як одного з основних чинників продовольчої безпеки.

Звідси, елементами продовольчої безпеки варто визначити:

- фізичну доступність достатньої в кількісному вираженні, безпечної та поживної їжі;

- економічну доступність до продовольства достатнього обсягу і якості всіх соціальних груп населення;

- автономність і економічну самостійність національної продовольчої системи (продовольча незалежність);

- надійність, тобто здатність національної продовольчої системи мінімізувати вплив сезонних, погодних та інших коливань на постачання продовольством населення всіх регіонів країни;

- стійкість, що означає, що національна продовольча система розвивається в режимі розширеного відтворення.

Продовольча безпека передбачає систему ресурсної структури демографічної популяції населення, сформовану на основі взаємопов'язаних підсистем за функціональним, організаційним, ресурсним і технологічним принципах, що має головною метою надійне (безперебійне), достатнє і якісне задоволення потреб населення необхідними (основними) продуктами харчування [2].

Отже, сьгодні забезпечення продовольчої безпеки стає однією з умов збереження країною свого суверенітету, економічної безпеки і соціальної стійкості. Без власного продовольства всі інші компоненти національної безпеки істотно знецінюються. Формувати ефективне агропромислове виробництво варто як систему економічних і правових заходів щодо забезпечення продовольчої безпеки країни за рахунок вітчизняного виробництва, а з цією метою необхідно створювати сприятливі умови для життя і господарської діяльності сільського населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 15.08.2018 р. № 1877-IV. Бухгалтерський облік, 49, 527. Верховна Рада України. (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>.
2. Корниенко Л. Формирование эффективной системы продовольственной безопасности. URL: [www.mari.ru](http://www.mari.ru).

М.О. Стеценко, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Керівники підприємств сьогодні не поспішають із впровадженням систем екологічного менеджменту, не бачачи доцільності впровадження подібної системи або ж не бажаючи її бачити, при цьому порушуючи вимоги стандарту. Об'єктивними причинами цього є дорого-вартісні очисні споруди і контрольно-вимірювальні прилади. Однак поряд з цим спостерігається стійка тенденція зростання отримання сертифікатів на системи екологічного менеджменту. Таким

чином, сьогодні не створивши реально працюючу систему менеджменту якості, керівництво підприємств в своїй більшості приймає рішення про отримання сертифіката, а не про впровадження системи екологічного менеджменту.

Окремі підприємства проводять заходи щодо популяризації своєї екологічної політики: екскурсії, прес-конференції, випускають буклети, рекламні проспекти, включають основні положення екологічної політики в щорічні звіти, що розсилаються в великі інформаційні агентства, бібліотеки, організації; розміщують на сайті компанії в мережі Інтернет. Як правило, зміст зводиться до перерахування основних заяв в області екології з коментарями, описом нововведень, які дозволили підприємству знизити прямий або опосередкований вплив на навколишнє середовище.

Тому варто констатувати, що введення систем екологічного менеджменту на підприємствах – це суттєвий фактор для збільшення шансів в конкурентній боротьбі.

У зв'язку з цим, доцільно визначити особливості застосування екологічного менеджменту в механізмі управління підприємством [1]:

1. Стратегічний напрям діяльності підприємства.
2. Гармонізація внутрішнього середовища підприємства.
3. Удосконалення бізнес-процесів і організаційної структури.
4. Удосконалення управлінських технологій.
5. Оптимізація документообігу.
6. Розвиток кадрового потенціалу.

Слід зазначити, що всі перераховані вище особливості систем екологічного менеджменту можуть привести до позитивного результату тільки в тому випадку, якщо вони будуть вдало впроваджені в систему управління підприємством. Для компаній, на яких в більшості випадків рівень розвитку менеджменту вкрай низький, впровадження систем екологічного менеджменту означає фактично повну перебудову існуючої системи управління [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Білявська Ю.В. Екологічний менеджмент підприємства. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 104-111.
2. Loomis, J., Helfand, G. (2010). *Environmental Policy Analysis for Decision Making*. Springer. 365.

**СЕКЦІЯ 6**  
**УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.**  
**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Balazs Cseh, Doctor of Law, Ph.D. student  
*National University of Public Service, Budapest, Hungary*

**THE PROGRAMME OF THE FOURTH INDUSTRIAL  
REVOLUTION**

According to Pricewaterhouse Coopers (PwC) Global Industry 4.0 Survey 2018, Germany and Japan are currently the most advanced in the field of industrial digitalisation and IT for internal processes and horizontal value chain relationships. support. PwC estimates that \$ 907 billion will be invested in industry by 2020, mainly in software applications including Manufacturing Execution Systems (MES), sensors and other digital, primarily networking and connectivity tools. This was confirmed by other surveys in 2018, such as Industry 4.0 - An international comparison commissioned by Huawei or Acatech's «Industry 4.0 in a Global Context» report.

For the first time in Hungary in 2019, Act XVII of Act L of 2018 on the Central Budget of Hungary 2019 The chapter of the Ministry of Innovation and Technology included a chapter-specific appropriation of the Industry 4.0 program, which had a budget of HUF 1.5 billion. The program aims to provide the Government with a tool to implement Industry 4.0's Industrial Development Strategy, which, in line with real market needs and in line with international market trends, supports industry-driven digital transformation of smart devices, in line with the Irinyi Plan.

The program sought to support the digitization transformation of the manufacturing and ICT services sectors based on smart devices, in line with the objectives set out in the Irinyi Plan. The program aims to contribute to the innovative re-industrialization of Hungary, primarily through the qualitative renewal of small and medium-sized enterprises (hereinafter referred to as SMEs) and the improvement of their competitiveness by supporting about 5 to 25 Hungarian

enterprises. This appropriation is intended to support development, cooperation and networks in the following areas in the framework of Industry 4.0:

Adaptation and widespread adoption of technologies to enhance the efficiency of business and social processes to support the design and implementation of Industry 4.0 systems, support for multidisciplinary collaboration in the technical, IT, economics and human sciences, professional and market researching current, relevant and forward-looking solutions to meet its challenges, building and exploiting industrial links, and providing ongoing information to academia and academia in the areas studied

Further development of cloud-based technologies, utilization of augmented reality in manufacturing and logistics processes for maintenance, remote assistance, (fault-cause analysis by machine learning methods, predictive maintenance), rapid prototype production, customer involvement in prototyping, simultaneous design, and production visualization MES – Manufacturing Execution System, supply chain collaboration (through production plans, inventory data sharing), optimization of supply chain, inventory and production planning, production of optimal inventory, procurement and production plans to meet market needs (real-time collection of production and resource data) and Show). Development and implementation of intelligent mechatronic systems (autonomous robots; autonomous vehicles (AGV) in manufacturing and logistics, robot assisted manufacturing, collaborative robots small series and custom manufacturing solutions)

Reflecting global change and the rise of machine work, Canada's Prime Minister Justin Trudeau, 23, has already included in the 2017 budget a line for innovation and skills, resulting in unemployment stemming from the development of the innovation economy, also concentrate. Based on this, he set aside \$ 132,4 million in funding over a four-year period to maintain the employment insurance benefit system.

Following the example of developed countries, it is encouraging that the Hungarian government has already recognized in 2018 that the fourth industrial revolution will also change the structure of Hungarian employment. It also has a strong influence on central government finances. Contrary to the international examples



mentioned above, the Hungarian government does not seek to remedy the employment problems that may arise during the expected transformation, which seems to be aimed not at drastically increasing social spending but at ensuring, with the help of employers, disadvantage the employee. In addition, it does not seek to cover rising social costs by increasing tax revenues on labor but by promoting value added tax revenues on consumption.

We can conclude that the named item expenditure is a sign of the fact that the Hungarian legislation recognized the significance of the fourth industrial revolution.

It seems to be proven that technological transformation, digitalization and automation exercise a significant effect on the national budget of a state, which requires the increase of the role of the state, state-governmental measures and reflections in my point of view.

The effect of the fourth industrial revolution on live labour and the structure of labour market is unquestionable. Its transformation has a direct effect on the sustainability of the Hungarian public finances and on the operation of the state. The trends on the source and release pages analyzed above require continuous further analysis. However, the Hungarian state closely follows the central measures of the EU and the developed western world.

М.М. Ігнатенко, д.е.н., доцент,  
С.Ю. Кучеренко, к.е.н., доцент

*ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний  
університет імені Григорія Сковороди»*

## **ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Конкурентоспроможність являє собою таку характеристику продукції, що відображає її відмінність від продукції конкурентів за ступенем задоволення конкурентної суспільної потреби. Конкурентоспроможність визначається сукупністю властивостей цієї продукції чи послуг, які входять до складу їх

якості і важливих для споживача. Саме вони визначають витрати споживача по придбанню, споживанню (експлуатації) та утилізації продукції і послуг. Тому в управлінні конкурентоспроможним розвитком аграрних підприємств важливе місце займають такі інструменти, як попередня оцінка рівня конкурентоспроможності продукції; відповідність стандартам і сертифікатам; фінансування й інвестиції.

Оцінка конкурентоспроможності продукції або товарів (послуг) підприємств, що належать до бюджетоутворюючих галузей агропродовольчої сфери, починається з визначення мети дослідження. Якщо необхідно визначити положення даного товару в ряді аналогічних, то досить провести їх пряме порівняння по найважливіших параметрах. Якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару на конкретному аграрному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація, яка включає відомості про продовольчі вироби, які вийдуть на ринок у перспективі, а також відомості про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту [1].

Аналіз конкурентоспроможності продукції ґрунтується також на результатах оцінки її нормативних параметрів. Якщо хоча б один з них не відповідає рівню, який наказаний нормами і стандартами, то подальша оцінка конкурентоспроможності продукції недоцільна, незалежно від результату порівняння по інших параметрах. У той же час, перевищення норм і стандартів і законодавства не може розглядатися як перевага продукції, оскільки з погляду споживача воно часто є марним і споживчої вартості не збільшує. Винятки можуть становити випадки, коли покупець зацікавлений у деякому перевищенні діючих норм і стандартів у розрахунку на жорсткість їх у майбутньому.

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для вироблення висновку про неї, а також – для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції для вирішення ринкових завдань [2]. Однак факт високої конкурентоспроможності самого товару є лише необхідною умовою його реалізації на аграрному ринку в заданих обсягах. Слід також враховувати форми і методи технічного обслуговування, наявність реклами,

торгово-політичні відносини між країнами тощо.

У результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні рішення щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності: зміна складу, структури застосовуваних матеріалів (сировини, напівфабрикатів, паливно-мастильних матеріалів); зміна порядку проектування продукції; зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, зберігання, пакування, транспортування.

Також це зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню і ремонту, цін на запасні частини; зміна порядку реалізації продукції на аграрному ринку. Йдеться й про зміни структури і розміру інвестицій у розробку, виробництво і збут продукції; зміна структури та обсягів кооперативних відносин при виробництві продукції та цін на сировину; складу обраних постачальників; зміну системи стимулювання постачальників; зміну структури імпорту і видів імпортованої продукції.

Основною підвищення конкурентоспроможності продукції й конкурентного розвитку аграрних бюджетоутворюючих підприємств є формування достатніх фінансово-кредитних ресурсів. Без зростання інвестицій та підвищення ефективності їх використання неможливі інноваційні процеси як пріоритетні для економічного піднесення. Тільки конкурентоспроможне виробництво достатньою мірою забезпечує власне розширене відтворення та надходження до бюджету. Тому важливе значення у стратегіях конкурентоспроможності має розвиток інструментів фондового ринку, логістичного забезпечення діяльності з метою зменшення втрат на стадії реалізації продукції та послуг.

Складовими частинами стратегії конкурентоспроможного розвитку й підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств є організаційна та управлінська культура суб'єктів господарювання; механізми й інструменти управління і господарювання; імідж у споживачів (якість, дизайн, популярність торгової марки, сервіс, система знижок, ціна, фірмовий стиль); бізнес-імідж (ділова репутація, добросовісність, надійність, лояльність до партнерів,

інформаційна відкритість, ділова активність); соціальна відповідальність як спонсорство, меценатство, участь у рішенні проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я, сприяння конкретним особам, значимість продовольчої продукції для країни, участь у соціальних програмах, надання робочих місць.

Нарешті, стратегія підвищення якості продукції є найважливішою складовою частиною стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Об'єктами оцінки, аналізу, прогнозування й управління при цьому виступають показники якості сільськогосподарської й продовольчої продукції, що поступаються аналогічним показникам продукції підприємств-конкурентів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Циганок О. О. Загальна схема оцінки конкурентоспроможності продукції: теоретичний та методологічний аспекти. *Економіка промисловості*. 2009. №44. С.148-156.
2. Янковий О. Г., Єргієва Л. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія, за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2013. С. 34-65.

М.Г. Левін, д.т.н., професор,  
А.В. Яценко, к.т.н, доцент  
*Одеський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України*

## **ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ ТА КОМПЕНСАЦІЇ РИЗИКІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНООРІЄНТОВАНИХ ЕНЕРГООЩАДНИХ ПРОЕКТІВ**

Впровадження екологічноорієнтованих енергоощадних проектів \містить в собі ризики, які не повною мірою можуть бути компенсовані традиційними методами страхування тому,що всі компоненти проекту (матеріали, \ обладнання, технології, персонал) змінюються під час впровадження. Відповідно змінюються ризики та загрози.

Пропонується розглянути альтернативні методи страхового

захисту за досвідом судноплавної галузі. Поряд із традиційними методами англійської страхової корпорації LLOYD [1, 2], за останні десятиріччя набула застосування «Клубна схема взаємного страхового захисту та відшкодування збитків», так звана P&I (Protecting and indemnity).

Така схема базується на добровільних, клубних внесках учасників морських перевезень, які залежать від складу їхнього майна, комерційних інтересів та немайнових прав, оцінки ризиків та загроз конкретних проектів перевезень, компетенції та досвіду персоналу компаній-членів таких клубів.

Реалізація схеми у нашому випадку можлива за наступними варіантами:

1) Клуб об'єднує інтереси, ресурси та відповідальність авторів проекту, підрядної організації з його впровадження та майбутнього експлуатанта.

2) Клуб інтегрує окремі інтереси або конструкторів обладнання, або експертів ринків, або керівників проектних команд і так надалі за регламентом РМВоК.

3) Клуб інтегрує групові інтереси стейкхолдерів галузевого, регіонального чи соціального характеру.

*Дослідження та визначення параметрів проблеми при розробці та впровадженні екологічноорієнтованих енергоощадних проектів:*

а) існують обов'язки виконання вимог міжнародного та національного законодавства, відповідальність перед територіями впровадження та іншими зацікавленими сторонами;

б) складаються обставини невизначеності ризиків, розподілу відповідальності та компенсації можливих збитків, дефіциту фінансів як на самі проекти, так і на їх захист від ризиків;

в) виникають загрози втрати мотивації до інноваційної діяльності;

г) виникають втрати продуктивності виробництва внаслідок відмови від впровадження інноваційних проектів [3, 4].

Разом із тим існують *можливості*:

а) мінімізації ризиків за рахунок впровадження міжнародних стандартів якості управління та екологічних стандартів;

б) пошуку і впровадження інноваційних страхових продуктів в класичних системах страхового захисту;

в) трансферу альтернативних методів страхового захисту на кшталт клубних систем страхового захисту.

Виникають *завдання*:

а) маркетингу ринку страхового захисту інноваційної проектної діяльності;

б) ранжування ризиків та загроз інноваційної проектної діяльності в сферах екології та енергоресурсозбереження;

в) визначення методів/ інструментів її страхового захисту;

г) визначення шляхів створення такого суб'єкту.

*Пропонуються наступні засади створення такого суб'єкту.*

За призначенням це має бути клубний центр запобігання та компенсації ризиків впровадження екологічноорієнтованих енергозбережних інноваційних проектів. Засновниками такого центру на клубних (партнерських) засадах мають стати фахові установи органів влади та місцевого самоврядування, галузеві центри безпеки виробництва, навчальні центри кризового управління, страхові компанії та клуби взаємного страхування.

Членами клубу відповідно можуть стати ініціатори проектів та проектні дизайнери, банківські установи та інвестиційні фонди, постачальники ресурсів та працівники відповідних кваліфікацій, підрядні організації та кінцеві споживачі наслідків впровадження проекту.

Продуктом діяльності такого центру мають стати проекти комплексного захисту від ризиків інноваційних проектів, експертні висновки по техногенних аваріях, які вже відбулися.

У фінансовому вимірі такий центр буде мати можливість накопичення страхових внесків «членів клубу» у спільних фондах для відшкодування збитків в окремих проектах, а також фінансування спільних заходів запобігання ризикам та загрозам. Окремим продуктом такого центру можуть стати навчальні програми із запобігання ризиків для «екіпажів команд» інноваційних проектів.

*Висновок.* У такий спосіб можливо зменшити ризики та загрози впровадження інноваційних проектів екологічного та енергоощадного спрямування і розподілити їх між усіма учасниками проектного процесу.

### Список використаних джерел:

1. Кодекс торговельного мореплавства // Відомості ВРУ, 47-52, 349.
2. Коваленко Н.О. Ощадливий вантаж береже, або практика страхування морських перевезень // Вісник Академії адвокатури України, 2005, № 3. С. 39–43.
3. Жиденко К. М. Проблеми та перспективи впровадження екологічного страхування в Україні // Журнал «Форіншурер» №3, 2005, № 3. С. 18–24.
4. Хомяк О.А. Екологічний менеджмент і аудит підприємств аграрного сектору // Збірник наукових праць Білоцерківського національного аграрного університету, 2018. С. 57–63.

О.М. Таран-Лала, д.е.н., доцент  
*Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,  
М.М. Андрусенко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Сучасний етап економічного розвитку країни характеризується дуже великою конкуренцією на ринку товарів і послуг. Тому важливим завданням менеджменту підприємства є успішно створений позитивний образ, імідж підприємства, який був би організований в цілеспрямованому комплексі заходів, які розкривають зміст соціально-значущої діяльності підприємства.

Імідж підприємства виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства, що торкаються основних сторін її діяльності та орієнтовані на перспективу. Переваги позитивного іміджу очевидні. Однак позитивна популярність не з'являється сама собою і не існує сама по собі. Вона вимагає цілеспрямованої систематичної роботи з формування позитивного іміджу підприємства.

Актуальність даного дослідження виражається в тому, що життя підприємства визначається не тільки тим, що та як вона робить, але й тим, що про неї думають інші люди. Саме тому створення «обличчя» підприємства є одним з найважливіших завдань власників й керівників підприємства, адже від цього залежить популярність у споживачів, репутація серед клієнтів та

партнерів, авторитетність в очах власних співробітників.

Саме те, що думають люди про підприємство, багато в чому визначає її конкурентоспроможність. Прибуток залежить від іміджу – набору значень, завдяки якому будь-який об'єкт є відомим і завдяки якому люди певним чином описують його, запам'ятовують і ставляться до нього.

Основні положення щодо формування іміджу підприємства, його оцінки знайшли відображення в багатьох роботах зарубіжних і українських вчених [1-4 та ін.].

Однак, в умовах становлення підвищеної конкуренції підприємницьких структур як важливої складової фінансової системи держави, особливо гостро постають проблеми сприятливого іміджу підприємства, визначення оцінки елементів управління і аналізу господарсько-фінансової діяльності, що потребує нових рішень щодо їх вирішення. Саме тому тема даного дослідження є актуальною.

Формування образу, своєрідного «обличчя» підприємства – справа не тільки фахівців у цій області (маркетологів, рекламистів). Імідж підприємства формується не тільки спрямованими на це акціями і заходами. Якість вироблених товарів і робіт (послуг), які продаються чи надаються, відношення персоналу до свого роботодавця, клієнтурі і власній діяльності має значення для іміджу не менш важливе, ніж реклама і презентації.

Сприятливий образ-імідж повинен бути адекватним, оригінальним, пластичним і мати точну адресу. Бути адекватним – значить відповідати реально існуючому образу чи специфіці фірми. Бути оригінальним – значить відрізнятись від образів інших фірм (товарів), особливо однотипних. Бути пластичним – значить не застарівати, не виходити з моди, змінюючись, здаватися незмінним. Мати точну адресу – значить бути привабливим для визначеної цільової аудиторії, тобто для дійсних і потенційних замовників.

Імідж підприємства визначається сукупністю характеристик, що дають уявлення про її діяльність. Існують базові характеристики, властиві будь-якому типу організацій і підприємств, що інтерпретуються залежно від їхньої специфіки. Для іміджу важлива не сама характеристика, а те уявлення, яке



можна створити про неї професійними засобами і яке забезпечить підприємству позитивний імідж.

Ефективність іміджу підприємства визначається узагальненими критеріями, які проявляються на рівні будь-якого підприємства, незалежно від її специфіки, а також приватними критеріями, підставами для яких служить унікальність, специфіка підприємства.

Отже, імідж – це досить складний феномен із взаємопереплетеними суттєво різнорідними чинниками. З одного боку, імідж є інструментом спілкування з аудиторією через певний позитивний образ, з другого – він підказує аудиторії, на що саме треба звернути увагу, формуючи, таким чином, позитивне сприйняття.

Для створення іміджу використовують такі інструменти, як позиціонування, маніпуляція, міфологізація, емоціоналізація та візуалізація.

Отже, важливим у створенні іміджу є не тільки пропонування сприймаючій аудиторії для ознайомлення власне інформації, яка у сукупності створює імідж підприємства, а й створення моделей її позитивного сприйняття та оцінки.

На основі проведеного дослідження виявлено, що імідж підприємства – це образ підприємства, який існує у свідомості людей. Імідж підприємства формується не тільки спрямованими на це акціями і заходами. Якість вироблених товарів і робіт (послуг), які продаються чи надаються, відношення персоналу до свого роботодавця, клієнтурі і власній діяльності має значення для іміджу не менш важливе, ніж реклама і презентації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Київ: Основи, 2006. С.18–26.

2. Мельник С.В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова соціальної політики України. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С.72-75.

3. Петрушенко Ю.Н., Дудкін О.В. Формування інституту позитивної соціальної відповідальності. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2018. Вип. 37(3). С. 25–30.

4. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.

М.П. Баран, к.держ.упр., доцент,  
О.В. Мельник, слухач магістратури  
*Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу*

## **ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНИХ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ДОСВІД ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТЛУМАЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Незважаючи на значні позитивні досягнення в процесі впровадження децентралізації, в Україні продовжують існувати проблеми, які були актуальними й десятиліття тому. До таких справедливо віднесено питання медицини. Відтак закономірною та давноочікуваною реформою в Україні стала реформа системи охорони здоров'я. Протягом часу незалежності держави у низці наукових праць констатовано недосконалість існуючої системи охорони здоров'я [1-3] та ін. Медична реформа не лише назріла, а й певним чином перезріла. Реалізація права людини на якісні медичні послуги зумовлює спрямування політики держави в Україні на реформування чинної системи охорони здоров'я та створення ефективної національної моделі [4].

Як бачимо, передумови щодо важливості та терміновості реформування системи охорони здоров'я в Україні накопичувалися десятиліттями. Відтак, 2016 р. став для системи охорони здоров'я стартом змін, які починала втілювати команда управлінців під керівництвом в.о. міністра Уляни Супрун. Було схвалено Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я, прийнято необхідні для впровадження реформи нормативно-правові акти [5].

Міністерством охорони здоров'я України (МОЗ) був розроблений алгоритм залучення закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) до реформи медицини на первинному рівні: провести автономізацію, забезпечити комп'ютеризацію та належне програмне забезпечення для використання e-Health, привести ЗОЗ у відповідність до табелів матеріально-технічного оснащення, укласти декларації про вибір лікаря первинної медичної допомоги ПМД, укласти договір з Національною

службою здоров'я України (НСЗУ).

Комунальне некомерційне підприємство (КНП) «Тлумацький центр первинної медичної допомоги» Тлумацької міської ради об'єднаної територіальної громади Тлумацького району одне з 4-х в Івано-Франківській області, яке під час «першої хвилі» у 2018 році уклало договір з НСЗУ, пройшовши непростий шлях.

Незважаючи на низку рекомендацій МОЗ, НСЗУ та інших організацій, практики-першопрохідці стикалися з низкою викликів на локальному рівні у процесі створення та розвитку КНП, основними з яких були організаційно-управлінські:

- стислі терміни для визначення правильної назви КНП; коду реєстрації КНП, оскільки змінюється організаційно-правова форма господарювання; отримання ознаки неприбутковості тощо;

- стислі терміни повідомлення державного реєстратора про прийняття рішення щодо перетворення ЗОЗ, Управління Пенсійного фонду України, Державну фіскальну службу України, управління статистики та ін.;

- робота над написанням статуту та колективного договору для КНП, а не для бюджетної установи;

- формування штату та підбір кваліфікованого немедичного персоналу (бухгалтер/фінансист, юрист та ін.);

- формування оптимальної структури та штатного розпису наражалися на опір та ін.

Низка викликів були пов'язані із фінансуванням КНП:

- виділення коштів з місцевого бюджету для забезпечення вимог, необхідних для підписання договору з НСЗУ;

- відкриття рахунків не тільки у казначействі для одержання бюджетних платежів, а й у комерційному банку для отримання коштів від НСЗУ;

- робота з фінансовим планом;

- вироблення формули оплати праці.

Перші виклики з фінансуванням для комп'ютеризації ЗОЗ, оснащення відповідно до вимог, підключення до медичних інформаційних систем допомогла подолати ОТГ.

Покращення системи мотивації персоналу, надання додаткових сервісних послуг жителям ОТГ сприяли вирішенню кількох викликів, пов'язаних з людським фактором –

збільшення кількості декларацій, а відповідно й фінансування від НСЗУ, за рахунок підписання їх з жителями населених пунктів, які не увійшли до складу ОТГ; бажання доєднатися до структури КНП «Тлумацький ЦПМД» амбулаторій та ФАПів, які входили в структуру районного КНП та ін.

Основними вагомими кроками, які сприяли подоланню викликів були такі: формування молоді, активної ініціативної команди КНП; мотивація бути конкурентоспроможними на ринку медичних послуг; самонавчання; широка інформаційна кампанія МОЗ, НСЗУ; залучення допомоги міжнародних проєктів та програм (Deloitte Consulting LLP (USAID), Програма «U-LEAD з Європою» та ін.); налагодження мережі нетворкінгу в секторі охорони. Ці та інші заходи допомогли керівництву та колективу КНП «Тлумацький ЦПМД» вчасно та якісно реагувати на виклики, стати одним із найбільш конкурентоспроможних ЗОЗ у Івано-Франківській області.

Сьогодні можна виділити кілька ключових компонентів успішного функціонування КНП: міцна команда, співпраця з ОМС, комунікація та якісне надання послуг пацієнтам. І постійним викликом, який стоїть перед командою КНП, є забезпечення потреби навчання впродовж життя.

#### **Список використаних джерел:**

- 1.Литвиненко М. В. Принципи національної системи охорони здоров'я в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2 (49). С.1-8. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/2/12.pdf>
- 2.Державне управління охороною здоров'я в Україні: генеза і перспективи розвитку: кол. моногр. / кол. авт.; упоряд. проф. Я.Ф. Радиш, передм. Т. Д. Бахтеевої; за заг. ред. проф. М.М. Білинської, проф. Я.Ф. Радиша. К.: НАДУ, 2013. 424 с. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Monografiy/aa2d8d7f-9def-4f49-a86b-43c3db9dbd31.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/aa2d8d7f-9def-4f49-a86b-43c3db9dbd31.pdf)
- 3.Биховченко В.П. Іванюк О.В. Городнича Ю.В. Стан медичного страхування в Україні та його пріоритетні напрями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.10. С. 733-736. URL:<http://global-national.in.ua/archive/10-2016/153.pdf>
- 4.Костюк В.С. Реформування охорони здоров'я в Україні в умовах європейської орієнтації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 24(2). С. 39-43 URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-2-2017/11.pdf>
- 5.Перелік нормативно правових актів з реформування системи охорони здоров'я URL: <https://moz.gov.ua/plan-reform>

## **ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ВАГОМИЙ ЕЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Рівень розвитку підприємства та величина його прибутку залежить, у першу чергу, від якості продукції. В умовах розвитку міжнародної торгівлі і споріднених їй видів діяльності, успіх окремих підприємств та галузей економіки на зовнішньому і внутрішньому ринках повністю залежить від того, наскільки їх продукція або послуги відповідають стандартам якості. Наразі в Україні якість продукції і послуг, їхня безпека відіграють все більшу роль в економіці країни. Саме тому, вихід із кризового стану виробництва лежить на шляху якнайшвидшого освоєння конкурентоздатної продукції, суворого дотримання технічних параметрів виробництва, впровадження ефективних систем управління якістю.

У ринкових умовах зусилля товаровиробників спрямовані на задоволення попиту споживачів, які в процесі вибору товару керуються його якісними характеристиками [1].

Зарубіжні фахівці з управління вважають, що конкурентоспроможність продукції на 70-80 % залежить від її якості. Якість продукції залежить від значної кількості факторів [2].

Якість – це сукупність властивостей продукції, що характеризують її призначення, особливості, корисність (здатність задовольняти конкретні потреби споживачів). Вона залежить від рівня розвитку науки й техніки, прогресивності виробництва, кваліфікації кадрів і може бути визначена показниками якості самої продукції, якості її виготовлення, експлуатації та супровідних послуг [3, с. 116].

Значна частина наукових джерел, у яких досліджуються питання якості, присвячена визначенню факторів якості продукції та їх класифікації (табл. 1).

Підвищення якості та конкурентоспроможність продукції є взаємозалежними властивостями. Конкурентоспроможна та

якісна продукція краще задовольняє суспільно-соціальні потреби, підвищення якості товару сприяє економії робочого часу, а конкурентоспроможна продукція забезпечує безперервну фінансову стійкість всього підприємства та допомагає поліпшенню остаточних фінансових результатів діяльності організації [5, с. 8].

Таблиця 1

**Групи чинників, які впливають на якість продукції підприємства [4]**

Внутрішні чинники	виробничо-технологічні (рівень прогресивності техніки та технологій, використання нових матеріалів, якість сировини);
	соціально-психологічні (забезпечення нормальних умов праці персоналу, формування сприятливого клімату в колективі, моральне стимулювання та заохочення);
	економічні (витрати на випуск та реалізацію високоякісної продукції, політика ціноутворення);
	організаційні (рівень організації праці та виробничого процесу на підприємстві, ефективність системи управління якістю продукції, сертифікація продукції).
Зовнішні чинники	рівень конкуренції на ринку;
	вимоги споживачів;
	необхідність завоювання певної позиції на ринку та формування позитивного іміджу підприємства;
	вимоги щодо стандартизації та сертифікації продукції певного виду тощо.

Сучасні умови формування якості продукції визначаються під впливом таких факторів:

- сприйнятливості підприємств до оперативного впровадження останніх науково-технічних досягнень;
- вивчення умов ринку, потреб різноманітних категорій споживачів;
- інтенсивне використання «людського фактору» за допомогою навчання, постійного підвищення рівня кваліфікації, мотивації через матеріальну та моральну допомогу працівникам [6].

Отже, для кожного підприємства принципово важливо постійно підвищувати та удосконалювати рівень якості.

**Список використаних джерел:**

1. Биба В. В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 171–176.
2. ДСТУ ISO 9000:2007. Система управління якістю. [Чинний від 2008-01-01]. Київ, 2008. 29 с.

3. Конашук В. Л. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_115.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_115.pdf). (дата звернення: 22.03.2020).

4. Причепя І. В. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства. URL: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/view/497>. (дата звернення: 27.03.2020).

5. Пономарьова О. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2016. № 5. С. 8.

6. Кундицький О. Фінансова база видатків домогосподарств у перехідній економіці України. *Новая конкуренция. Институты промышленного развития*. М. : ТЕЗИС. 2002. 356 с.

Є.О. Олійник, к.е.н., доцент,

А.С. Олійник, к.е.н., ст. викладач

*Полтавська державна аграрна академія*

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сьогодні сільське господарство відіграє роль каталізатора розвитку ринкової економіки. Однак наслідком ринкових відносин є посилення конкуренції, збитковості виробництва, факторів випадковості та ймовірність цієї випадковості. Із розвитком ринкової економіки ця проблема зростає, оскільки неплатоспроможність сторін, непогашення боргу, зниження обсягів виробництва з низки причин, зміна ринкової ситуації не на користь підприємця, невизначеність ринкової ситуації, брак достовірної інформації є причиною непередбачених утрат, а отже, і підприємницького ризику. В умовах економічної нестабільності значення ризик-менеджменту значно зростає [2].

Ризик-менеджмент – це система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків і включає стратегію і тактику управлінських дій [3].

Управління ризиками в аграрній сфері слід розглядати як багатоступінчастий процес, метою якого є зменшення або компенсація збитків товаровиробників при настанні несприятливих подій.

Однак система управління ризиками не врятує від цих ризиків, але дозволяє з високим ступенем ймовірності прогнозувати і мінімізувати можливі втрати у випадку настання

несприятливих подій. Це пов'язано з тим, що потенціал системи оцінки ризиків дозволяє виділити всі джерела ризику, визначити їх природу, здійснити кількісну і якісну оцінку, управляти ризиками на єдиній методологічній основі та приймати управлінські рішення.

Управління ризиками необхідно розглядати як невід'ємну частину загальної системи менеджменту реалізації стратегічних, тактичних і оперативних цілей розвитку сільськогосподарського підприємства. При цьому ефективність управління повинна визначатися оптимальним співвідношенням між величиною прибутковості від здійснення сільськогосподарської діяльності та рівнем ризиків, які загрожують нормальному функціонуванню товаровиробника на основі ідентифікації ризиків.

Метою ідентифікації ризиків є виявлення і складання повного переліку ризиків, які можуть вплинути позитивно (негативно) на діяльність сільськогосподарського підприємства. Цей перелік повинен бути максимально повним, оскільки не ідентифіковані ризики можуть становити суттєву загрозу при досягненні поставлених цілей, втрату контролю над процесами управління і координації діяльності підприємства та невикористання існуючих можливостей розвитку [1].

Ідентифікація ризиків розглядається як один з фундаментальних елементів ризик-менеджменту. Необхідною умовою їх проведення є якість інформації, що визначається такими параметрами як достовірність, об'єктивність, своєчасність, актуальність, повнота. Аналіз ризиків проводиться з метою отримання необхідної інформації про особливості, структуру і властивості ризиків, які можуть потенційно загрожувати соціально-економічним та екологічним інтересам сільськогосподарського підприємства.

У рамках аналізу здійснюється виявлення ризиків, вивчення причин їх виникнення і прогнозуються сценарії несприятливих подій. За допомогою методичного інструментарію прогнозується функціонування ймовірності настання збитків в залежності від їх розмірів. Аналіз ризиків передбачає два вектори розвитку – від виявлення до оцінки, і від оцінки до виявлення. Під час проведення ризик-менеджменту доцільно



використовувати методи аналізу, такі як аналіз ймовірності настання несприятливих подій, аналіз найбільш ймовірних подій, аналіз допустимих ризиків та аналіз надзвичайних подій.

Проведений аналіз ризиків виступає їх оцінкою щодо підвищення рівня соціально-економічної та екологічної безпеки виробничо-господарської діяльності сільськогосподарського підприємства.

Основним завданням при проведенні оцінки ризиків, є комплексне систематичне виявлення небезпек і визначення величини ризиків, тому доцільності набувають інструменти: страхування, лімітування, хеджування, диверсифікація, розподіл ризику, отримання більшої інформації про майбутній вибір і результати, резервування коштів на покриття непередбачених витрат (рис. 1).

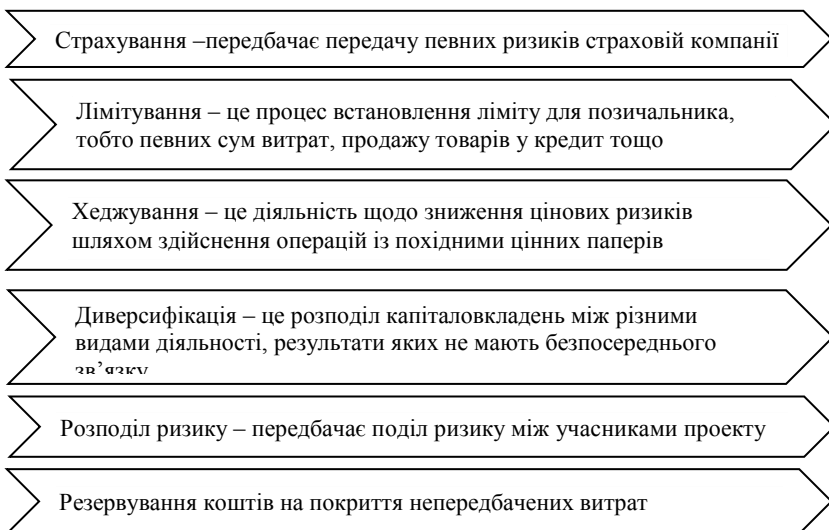


Рис. 1. Основні інструменти, які використовуються для управління ризиками [2]

Таким чином, практично весь процес сільськогосподарської діяльності пов'язаний з існуванням різних ризиків. Забезпечення надійності та ефективності сільськогосподарського виробництва можливо лише за умови чіткої ідентифікації, обґрунтованої оцінки і цілеспрямованого управління в аграрній сфері.

Ключовим завданням в системі пріоритетів ризик-менеджменту має стати досягнення прийняттого (допустимого) рівня ризику, тобто такого рівня, який би не загрожував соціально-економічної та екологічної безпеки сільськогосподарського підприємства.

Дотримання базових принципів управління ризиками повинно служити фундаментом для розвитку та ефективної діяльності товаровиробників сільськогосподарської продукції.

**Список використаних джерел:**

1. Артимонова І.В. Класифікація чинників і видів господарських ризиків аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. Біла Церква. 2012. № 7(93). С. 20–25.
2. Свтушенко Г. В., Тимків Н. Я., Шешеня А. А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 49–52.
3. Фінансовий менеджмент / за ред. А. М. Поддєрьогін. Київ: КНЕУ, 2005. 536 с.

І.П. Потапюк, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ПОЗИТИВНІ Й НЕГАТИВНІ СТОРОНИ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Експерти вважають, що існування тіньової діяльності – індикатор неефективної економічної політики держави. Тіньова економіка проникає в усі сфери суспільства. Тіньові інститути «пустили коріння» в політичній, а також у правовій системі. Таким чином, тіньова активність має значний вплив на стан економіки та соціальний клімат суспільства. Хоча більшість розглянутих нами аспектів говорять про те, що тіньова економіка призводить до негативних соціально-економічних наслідків.

У той же час, можна стверджувати, що наслідки, які існують у результаті тіньових економічних процесів, не можна оцінювати виключно негативно. Багато видів тіньової активності певною мірою допомагають розвитку легальної економіки. Негативні наслідки тіньової діяльності

проявляються, перш за все, в тому, що змінюються різні соціальні та економічні інститути, а також деформуються підвалини суспільства.

Таблиця 1 демонструє результати аналізу, які дозволяють порівняти позитивні й негативні сторони впливу тіньової економіки на легальну економіку.

*Таблиця 1*

**Позитивні й негативні сторони тіньової економіки**

Позитивні сторони	Негативні сторони
Ефективність діяльності підприємств тіньового бізнесу більша, ніж ефективність легально існуючих підприємств	Тіньова економіка деструктивно впливає на конкуренцію та деформує механізм ринку
Учасники тіньових відносин мають можливість додаткового заробітку і збільшення доходів	Тіньові відносини деформують податкову систему країни та не забезпечують достатніх податкових надходжень в бюджети різних рівнів
ВВП країни вцілому, як і в регіонах, де присутні явища тіньового бізнесу, зростає	Тіньова діяльність негативно впливає на стан державного фінансування, скорочує державний бюджет та деформує його структуру і бюджетну сферу
Тіньові відносини зменшують соціальну напругу в суспільстві, полегшують соціальні протиріччя між багатими та бідними верствами населення	Тіньові товаровиробники не вкладають кошти у НДДКР
Тіньова діяльність населення дозволяє згладити надмірну нерівність доходів	Тіньова економіка зумовлює деформацію соціальної сфери.
	Тіньові економічні явища негативно впливають на відтворення робочої сили в легальній економіці
	Тіньова економічна активність має значний негативний вплив на екологію країни
	Підприємства-учасники тіньових відносин порушують права споживачів
	Активна тіньова діяльність є однією із причин корумпованості суспільства
	Тіньова економічна активність має значний негативний вплив на міжнародні економічні відносини

Отже, констатуємо, що роль тіньової економіки в постійно мінливому соціально-економічному середовищі є неоднозначною. З одного боку, укривання від оподаткування збільшує конкурентні переваги підприємств, які здійснюють тіньові дії, а також дозволяє отримувати додаткові доходи співробітникам цих компаній, зменшує рівень реального безробіття.

Однак з іншого боку, через тіньову діяльність завдаються збитки державному бюджету, знижується ефективність макроекономічної політики, трансформується структура економіки, погіршується інвестиційний клімат, конкурентне середовище для законотворчих підприємств, а також наноситься значна шкода національним інтересам країни, її економічній безпеці. Розробка ефективної політики боротьби з тіньовою економікою вимагає повноцінного соціально-економічного та економіко-правового підходу.

Т.О. Соболева, к.е.н., доцент,

К.В. Якубова, аспірантка

*ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»*

## **ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ: СКЛАДОВІ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ**

Сучасний бізнес та його розвиток супроводжується посиленням конкуренції на тлі індивідуалізації попиту, що активізує важливість формування конкурентоспроможності компаній внаслідок створення та зміцнення позитивного іміджу на ринку. Імідж сприяє зростанню продажів внаслідок підвищеної привабливості товару, а також підвищення лояльності клієнтів. Процеси формування та зміцнення іміджу компанії в епоху поширення Інтернету та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) набувають власної специфіки та змін у виборі інструментів та технологій їх впровадження.

Основними елементами процесу управління організаційним іміджем, на які має бути спрямована увага та зусилля менеджменту, є: фірмовий стиль, корпоративна комунікація,

корпоративна репутація та зворотній зв'язок [1]. Фірмовий стиль – це унікальний індивідуальний імідж компанії, який відрізняє його від інших компаній. Корпоративні комунікації – це сукупність джерел, повідомлень та засобів масової інформації, за допомогою яких корпорація транслює свою унікальність та ідею бренду різним аудиторіям. Метою управління корпоративною репутацією є створення певного іміджу компанії та донесення цього іміджу до зацікавлених сторін. Тоді репутація буде сприйнята ними відповідно до цілей компанії. Цей процес включає формування позитивної ідентичності, передачу її зацікавленим сторонам та отримання зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок – один із важливих елементів побудови іміджу. Він показує, як компанія передає свій образ цільовій аудиторії, наскільки точно цей образ сприймається і яку реакцію він провокує. Це допомагає запобігти або ідентифікувати на ранніх етапах та виправити будь-які помилки, пов'язані з побудовою іміджу. В ідеалі, відгуки повинні бути регулярними. На практиці постійні відгуки можна отримати від зацікавлених сторін, таких як продавці, клієнти, працівники та інші власники бізнесу.

Важливим аспектом формування іміджу компанії є орієнтація на цінності клієнтів. Коли цінності компанії збігаються з переконаннями та почуттями клієнтів, компанія завжди матиме для них позитивний імідж. Домогтися успіху в позиціонуванні та реальній участі у створенні іміджу цінностей, близьких для клієнтів, можливо, приділяючи особливу увагу та візуалізуючи такі компоненти іміджу: переваги, які має організація; люди та стосунки; соціальна відповідальність та довіра [2].

Створення ефективного корпоративного іміджу включає наступні етапи: створення місії компанії, визначення цільової аудиторії, визначення того, що робить компанію унікальною. Крім того, компанія повинна мати свій фірмовий стиль, що складається з найменування, логотипу, слогана, кольору та шрифту [3]. Кожен працівник повинен знати про місію компанії та вміти доносити її колегам та всім зацікавленим сторонам.

Важливим завданням управління іміджем компанії є його розвиток, якого можна досягти, використовуючи різні методи та інструменти. Такими інструментами можуть бути: активна

присутність у соціальних мережах; наявність та відповідний зміст веб-сайту; корпоративна культура та активне залучення керівництва компанії до розповсюдження та підтримки реальними діями цінностей, що пропагуються корпоративною культурою. Актуальною сучасною тенденцією є екологічність компанії. У той же час, екологічність може виявлятися не тільки в турботі про навколишнє середовище, але й в турботі про працівників компанії.

**Список використаних джерел:**

1. Corporate Image. Reference for Business. Encyclopedia. Режим доступу: <https://www.referenceforbusiness.com/small/Co-Di/Corporate-Image.html> (24.03.2020)
2. Ryan Kh, 2017. 13 Important Ways to Enhance Your Business Image. Catalyst for Business. Режим доступу: <https://catalystforbusiness.com/13-important-ways-enhance-business-image/> (26.03.2020)
3. Ira Kulb, 2016. Corporate Image: The Critical Foundation of Your Brand. Huffpost. Режим доступу: [https://www.huffpost.com/entry/corporate-image-the-criti\\_b\\_8096582](https://www.huffpost.com/entry/corporate-image-the-criti_b_8096582) (25.03.2020)

В.М. Собчишин, к.е.н.,

С.О. Драчук, аспірант

*Полтавська державна аграрна академія*

## **КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСУДОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, під санацією підприємства до відкриття провадження у справі про банкрутство (досудовою санацією) розуміють систему «заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство [1]». З наведеного трактування можна дійти висновку, що досудова санація боржника здійснюється у результаті виявлення ознак його неплатоспроможності. Таким чином, передумовою досудової санації є постійний моніторинг

фінансового стану підприємства для своєчасної ідентифікації кризових явищ і їх усунення. Комплексну діагностику кризових явищ на підприємстві, з нашого погляду, доцільно проводити за наступними етапами (табл. 1).

Починати комплексну діагностику кризових явищ на підприємстві, на нашу думку, слід із аналізу основних і допоміжних неформалізованих критеріїв фінансового стану. До основних належать показники з несприятливим рівнем або негативною динамікою, які вказують на можливі фінансові ускладнення, що можуть стати причиною банкрутства. Зокрема, такими критеріями є: невиконання зобов'язань перед акціонерами й кредиторами; високий рівень простроченої дебіторської та/або кредиторської заборгованості; нестача власних оборотних коштів; низькі значення коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності; необґрунтовані тенденція до зниження й досягнення коефіцієнта автономії критичної межі (0,5); низький рівень прибутковості чи збитковості діяльності, тощо [3, с. 237-238].

*Таблиця 1*

**Етапи комплексної діагностики кризових явищ на підприємстві**

Етап	Примітки
1. Аналіз неформалізованих критеріїв фінансового стану	Аналіз основних і допоміжних неформалізованих критеріїв фінансового стану підприємства
2. Розрахунок багато-факторних моделей діагностики ймовірності банкрутства	Розрахунок інтегрального показника фінансового стану підприємства за вітчизняними й зарубіжними багато-факторними моделями прогнозування ймовірності банкрутства
3. Виявлення ознак кризи на підставі аналізу фінансово-господарського стану	Оцінювання фінансово-господарського стану підприємства за системою показників
4. Виявлення причин і факторів виникнення чи розвитку кризи	Аналіз внутрішніх (ендогенних) і зовнішніх (екзогенних) чинників виникнення чи розвитку кризи
5. Оцінка масштабів і економічних наслідків кризи	З'ясування виду (видів) і фази кризи на підприємстві
6. Прогнозування й аналіз ринкової ситуації	Прогнозування можливостей зростання доходів за результатами SWOT-аналізу сильних і слабких сторін, загроз і можливостей підприємства
7. Узагальнення результатів комплексної діагностики кризових явищ на підприємстві	Формування узагального висновку про кризу на підприємстві для розробки системи санаційних заходів

Джерело: власна розробка

Допоміжними критеріями вважаються показники, несприятливий рівень або динаміка яких не є підставою визнання поточного фінансового стану критичним, однак можуть призвести до його погіршення, якщо не вжити запобіжних заходів. Так, до допоміжних неформалізованих критеріїв відносять непередбачливу інвестиційну політику, неналежний рівень уваги технічному і технологічному оновленню, втрату ключових партнерів, низьку диверсифікацію діяльності підприємства та ін. [3, с. 238].

Вважаємо, що у разі суперечностей результатів інтерпретації інтегрального показника фінансового стану підприємства за різними багатофакторними моделями діагностики ймовірності банкрутства варто надавати перевагу висновкам, зробленим на підставі вітчизняних моделей, адже останні найбільше враховують особливості функціонування українських підприємств.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства для виявлення ознак кризи, з нашого погляду, має враховувати систему показників, визначених Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [2].

Отже, комплексну діагностику кризових явищ на підприємстві з метою їх усунення в процесі досудової санації слід проводити за такими етапами: аналіз неформалізованих критеріїв фінансового стану; розрахунок багатофакторних моделей діагностики ймовірності банкрутства; виявлення ознак кризи на підставі аналізу фінансово-господарського стану; виявлення причин і факторів виникнення чи розвитку кризи; оцінка масштабів і економічних наслідків кризи; прогнозування й аналіз ринкової ситуації; узагальнення результатів комплексної діагностики кризових явищ на підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18 жовтня 2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення 03.04.2020).
2. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : наказ Міністерства економіки



України від 19 січня 2006 р. № 14. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06> (дата звернення 03.04.2020).

3. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз бізнесу : навч. посіб. Полтава :  
ІнтерГрафіка, 2004. 288 с.

О.В. Федірець, к.е.н., доцент  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах сьогодення відсутнє загальне, єдине визначення конкурентоспроможності, а отже і відсутній єдиний метод оцінки її рівня.

Основні питання методології оцінювання конкурентоспроможності підприємства стосуються вибору відповідного критерію та показників. Критерій повинен узагальнити інформацію, що передається показниками, й відобразити стан досліджуваного явища.

У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми, основними з яких є: метод, заснований на теорії ефективної конкуренції; метод заснований на теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу [3, с. 59].

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях, залежно від специфіки галузі, до якої належить об'єкт, що досліджується.

Визначення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства у середньостроковій перспективі складається з поетапного аналізу всіх трьох вищеназваних складників.

На першому етапі визначаються основні фактори макросередовища конкурентоспроможності підприємства, які відображають динаміку розвитку ринку, правовий і технологічний рівень галузі, стан державного регулювання, рівень концентрацій продукції сільськогосподарського виробництва, його інвестиційну привабливість та інші.

На другому етапі проводиться економічний аналіз галузі виробництва, який дає змогу оцінити основні тенденції її розвитку в середньостроковій перспективі, враховуючи конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства.

На третьому етапі оцінюється внутрішній конкурентний потенціал підприємства (фінансовий стан, конкурентоспроможність, менеджмент, виробничий і збутовий потенціал, маркетинг та імідж підприємства. Такий методичний підхід дає змогу виявити недоліки сільськогосподарського підприємства і оцінити його переваги.

Конкурентоспроможність оцінюють із застосуванням ряду методів. Найчастіше за витратами виробництва, а також застосовують методи оцінки з урахуванням кінцевих результатів взаємодії товаровиробників і споживачів: маси прибутку, її норми, рівня продаж, частки на ринку [1, с. 30].

Під час оцінювання конкурентоспроможності застосовуються наступні види аналізу аналітичний, матричний, індикативний, ієрархій, різниць і рангів, рейтингової оцінки, ринкової частки, графічний та ряд інших методів оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Проте основним їх недоліком є широке використання експертних результатів, які підвищують суб'єктивність оцінки. Для проведення об'єктивної кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства показники повинні відповідати певним вимогам: бути розрахованими за однаковий часовий проміжок, давати повнішу і об'єктивну інформацію про всі сторони діяльності підприємства, що дасть змогу оцінити масштаби виробництва, чисельність працівників і прибутковість галузі.

За методологією Всесвітнього економічного форуму, конкурентоспроможність – це сукупність інституцій, норм та факторів, які визначають рівень продуктивності економіки. Рівень продуктивності економіки у свою чергу, визначає рівень добробуту, який може бути досягнутий у країні, через наявність в країні конкурентоспроможних підприємств, незалежно від форми власності. Громадяни в більш конкурентоспроможній економіці, як правило, мають вищий рівень доходу [2, с. 21].

Аналіз сучасних наукових розробок дав змогу встановити,

що представниками різних течій, пропонується різна кількість показників, вибір яких значною мірою залежить від об'єкта дослідження, від поставленої мети та завдань, які висувають вимоги часу.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства через конкурентоспроможність продукції пропонується проводити за наступними коефіцієнтами: індекс конкурентоспроможності товару за ціною споживання, інтегральний показник конкурентоспроможності товару, конкурентоспроможність продукції на конкурентному ринку. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства також пропонується розраховувати коефіцієнт конкурентоспроможності продукції, що представляє собою відношення ціни виробу до ціни еталону. На рівні підприємства формула дещо змінюється і коефіцієнт конкурентоспроможності представляє суму співставлень цін кожного з виробів за асортиментом продукції, що випускається підприємством, з ціною відповідного еталону.

#### **Список використаних джерел:**

1. Борсук О. М. Напрями формування інвестиційної привабливості аграрних підприємств як чинник забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*. Харків, 2014 Вип.97. С. 27-34.
2. Дем'яненко М. Л. Фінансові чинники формування доходів у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 18-24.
3. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія Харків: ВД «НЖЕК», 2007. 205 с.

А.А. Лукашевич, ст. преподаватель,  
А.В. Дубойская, Д.П. Ременчук, студенты  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО- СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПТИЦЕВОДЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Одним из качественных показателей эффективности сельскохозяйственного производства, который характеризует уровень отдачи затрат и степень использования ресурсов в процессе производства и сбыта продукции, является

рентабельность. Она может определяться как по отдельным направлениям хозяйственной деятельности, так и в целом по хозяйству.

Наибольший удельный вес в 2018 году занимают корма – 63,9 %, так же прочие прямые затраты – 20,7 %, наименьший – стоимость нефтепродуктов – 0,11 %. Используя весь производственный потенциал, предприятие стремится получить наибольшую сумму прибыли.

На это влияет множество различных факторов, которые используется при экономической оценке деятельности любого субъекта хозяйствования. Показатели экономической эффективности производства в ОАО «Кобринская птицефабрика» приведены в таблице.

Проанализировав показатели экономической эффективности производства ОАО «Кобринская птицефабрика» можно сделать вывод о том, что в 2018 году по сравнению с 2017 выручка от реализации продукции (работ, услуг) снизилась на 269 тыс. руб.

*Таблица 1*

### **Структура себестоимости единицы продукции**

Элементы затрат	2017 год		2018 год	
	тыс. руб.	Структура, %	тыс. руб.	Структура, %
Затраты всего	6861	100	7543	100
Оплата труда с начислениями	352	5,13	370	4,91
Корма	4606	67,13	4817	63,86
Затраты по содержанию основных средств	188	2,74	199	2,64
Работы и услуги	41	0,6	267	3,54
Стоимость ГСМ на технологические цели	173	2,52	198	2,63
Стоимость нефтепродуктов	4	0,06	8	0,11
Прочие прямые затраты	1080	15,74	1564	20,74
Затраты по организации производства	114	1,66	120	1,59

Себестоимость реализованной продукции в 2017 году по сравнению с 2018 снизилась на 86 тыс. руб. Рост себестоимости, может увеличиваться за счет: увеличения оплаты труда; ростом затрат на ГСМ; увеличением издержек, связанных с мероприятиями по организации производства и управления, стоимостью энергоресурсов на технологические цели. Также

снизилась прибыль от реализации продукции в 2018 году по сравнению с 2017 на 1269 тыс. руб.

Таблица 2

**Показатели экономической эффективности производства**

Показатели	Годы		2018 г. к 2017 г., +/-
	2017	2018	
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	12376	12107	-269
Себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб.	9466	9380	-86
Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.	891	-378	-1269
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс. руб.	985	-722	-1707
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности, тыс. руб.	-81	-52	+29
Рентабельность реализованной продукции, %	7,22	-3,1	-10,32
Чистая прибыль, тыс. руб.	904	-774	-1678

Таким образом, можно сделать вывод, что для совершенствования сбытовой деятельности ОАО «Кобринская птицефабрика» будет целесообразным провести такие мероприятия, как: стимулирование сбытовой деятельности при помощи рекламы и использование современных информационных технологий для совершенствования организации сбыта.

Предприятие имеет хорошие перспективы наращивания сбыта своей продукции. Увеличивая производство и сокращая затраты можно снизить себестоимость производства продукции птицеводства. Это в свою очередь, позволяет освоить резервы увеличения прибыли и повышения уровня рентабельности предприятия. Для увеличения повышения привлекательности товара ОАО «Кобринская птицефабрика» следует больше уделять внимания рекламной деятельности, участию во всевозможных выставках-ярмарках, привлекать новые каналы сбыта для увеличения реализации продукции. Данные мероприятия позволят повысить конкурентоспособность продукции организации, с помощью использования дополнительных каналов распределения продукции, выйти на новые рынки сбыта.

А.В. Лукашевич, ст. преподаватель  
*Белорусский государственный аграрный  
технический университет,*

В.В. Наумова, ст. преподаватель,

С.-В.В. Винничек, студент

*Минский государственный лингвистический университет*

## **КИБЕРСПОРТ КАК ОБЪЕКТ ОХРАНЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

В эру высоких технологий киберспорт является самым популярным феноменом в индустрии развлечений. И как новое явление развивается достаточно быстрыми темпами.

Одним из приоритетных курсов развития Республики Беларусь является пропаганда здорового образа жизни и популяризация спорта, поэтому можно сказать, что одной из задач на современном этапе данного курса может стать развитие перспективного интеллектуального спорта на территории нашей страны.

Первым любительским соревнованием по киберспорту стало соревнование по игре-симулятору Spacewar в 1972 г., проведенное при поддержке Стэндфордского университета в США, где призом за победу выступала подписка на популярный журнал Rolling Stone. А уже в 1997 году образовалась первая организация киберспортсменов – Cyberathlete Professional League.

В 2001 году был проведен чемпионат мира по киберспорту в Южной Корее, куда было вынесено 4 спортивные дисциплины: FIFA 2000, Quake III Arena, Age of Empires II, StarCraft: Brood War.

Рассмотрев опыт зарубежных стран, стоит упомянуть о том, что киберспорт активно продвигается среди белорусской молодежи. Молодежное общественное объединение Гомельской области “ПЛАТУН” проводит многочисленные спартакиады по кибердисциплинам. А также министерством юстиции РБ в 2017 году зарегистрирована Белорусская федерация киберспорта, которая включена непосредственно в Международную федерацию, что делает огромный шаг навстречу признания его у

нас на государственном уровне и делает киберспорт юридически закреплённой дисциплиной.

Киберспорт поддерживается и Министерством обороны Республики Беларусь, благодаря его развитию в стране в ряды Вооружённых Сил с целью обеспечения национальной безопасности страны привлекаются активные представители молодежи.

В РБ для правовой охраны компьютерных игры руководствуются Гражданским кодексом РБ, Законом Республики Беларусь «Об авторском праве и смежных правах», Законом Республики Беларусь «О товарных знаках и знаках обслуживания» и Законом Республики Беларусь «О патентах на изобретения, полезные модели, промышленные образцы»

Основной правовой защитой компьютерных программ пользуется Закон об авторском праве в котором говорится, что компьютерные программы являются объектом авторского права (В ст. 5), а также охрана компьютерных программ распространяется на все виды компьютерных программ, которые могут быть выражены на любом языке и в любой форме, включая исходный текст и объектный код (ч. 1 п. 1 ст. 13).

Само понятие авторского право на компьютерную программу возникает при ее создании, для этого не требуется какая-то специальная регистрация такой программы.

Белорусским законодательством закреплена регистрация компьютерных программ, но такая регистрация даст разработчику лишь то, что он создал игру или программу первым. Данная регистрация позволит официально подтвердить, что вы являетесь автором данной игровой компьютерной программы. Однако такая регистрация не является обязательной, так как в п. 2 ст. 8 Закона об авторском праве изложено, что при отсутствии доказательств иного автором произведения считается лицо, указанное в качестве автора на оригинале или экземпляре произведения (презумпция авторства).

Так же в видеоиграх имеются такие элементы, которые в силу своих особенностей не охраняются авторским правом. Например, правила игры в определенном спортивном

симуляторе, это метод проведения игры, который не обременен ограничениями в их изменении и иных концепций в игровых симуляторах, что указано в ст. 7 п.2 Закона об авторском праве, авторское право не распространяется на собственно идеи, методы, процессы, системы, способы, концепции и принципы.

Еще одним примером элемента который не охраняется авторским правом является само название игры, которое очевидным образом не может охраняться авторским правом, так как состоит из набора обычных слов или даже из одного слова, а согласно ст.6 Закона об авторском праве, авторской защитой пользуется лишь часть произведения (включая его название) и может использоваться самостоятельно, является объектом авторского права, из этого следует что слово или словосочетание не является произведением по смыслу и не пользуется авторской защитой.

Исходя из вышесказанного, можно сделать несколько выводов:

Во-первых, благодаря высокому технологическому прогрессу в компьютерной индустрии, виртуальный спорт с каждым годом, развивается все больше и больше и захватывает все игровые жанры и дисциплины .

Во-вторых, правовая охрана авторских прав, уже давно закреплена в законодательстве и имеет широкий спектр направлений по защите компьютерных технологий и программ, однако с быстрым темпом развития компьютерных игровых программ и в том числе огромного количества иных элементов авторского права в их, Белорусское законодательство не всегда полностью и широко может раскрывать эти элементы, а так же защищать определенные элементы в компьютерных игровых программах такие как аудиовизуальные объекты, произведение графики и дизайна в самой игре

В-третьих, стоит обратить внимание, что всемирная популяризация виртуального спорта не лишает всех его участников от обязанности занятия физическим спортом и выполнения различных профилактических гимнастик во время спортивного процесса.



## **ПОДАТКОВІ РИЗИКИ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ**

В сучасних умовах фінансової нестабільності, якою характеризується економіка України останніх років, виняткового значення набуває необхідність забезпечення фінансово-економічної безпеки для будь-якого суб'єкта підприємництва. Функціонуючи у динамічному зовнішньому середовищі суб'єкт бізнесу постійно постає перед великою кількістю ризиків, серед яких не менш вагому роль, ніж економічні та фінансові, займають загрози податкового характеру, що короткостроковій перспективі можуть негативно вплинути на стабільність його фінансово-господарської діяльності.

Така ситуація зумовлює необхідність комплексного підходу до податкових ризиків, який включає їх ідентифікацію, класифікацію та оцінку та формування на цій основі виваженої податкової політики підприємства, яка відіграє одну з ключових позицій у системі управління та забезпечить загальну податкову безпеку.

Дослідження питань, пов'язаних з теорією і практикою функціонування податкових ризиків підприємств перебуває в центрі наукових пошуків значного кола вчених фінансистів, зокрема: А. І. Крисоватого, В. Ф. Гапоненка, О. М. Десятнюк, О. М. Тимченка, В. А. Нехая, І. О. Цимбалюка, Г.А. Мельничука та інших. В той же час, віддаючи належне вагомому науковому внеску згаданих дослідників, актуальним залишається необхідність поглиблення теоретичних аспектів та комплексного дослідження податкових ризиків і розробки засад формування податкової безпеки суб'єктів підприємництва.

На сьогоднішній день, незважаючи на різноманітність поглядів різних вчених, слід констатувати факт відсутності однозначного тлумачення категорії «податковий ризик», що пояснюється багатоаспектністю цього явища та обмеженим застосуванням у реальній економічній практиці та управлінській

діяльності підприємства.

В цілому слід виділити спільне у науковому баченні ризику, яке зводиться до наступного:

– по-перше, податковий ризик є наслідком невизначеності, що породжується недостатністю інформації при прийнятті управлінських рішень, конфліктністю соціальноекономічного середовища, динамікою як зовнішнього середовища, так і безпосередньо у системі;

– по-друге, реалізація ризику носить ймовірнісний характер;

– по-третє, ризик асоціюється із втратами.

На сьогодні загально визнаним є той факт що розуміння самої сутності ризику є науковою основою для формування базових положень у сфері податкових ризиків, до яких Т. А. Чернякова, відносить наявність невизначеності, необхідність вибору альтернативи та можливість оцінки ймовірності її реалізації [3].

В той же час Г. А. Мельничук, зауважує, що податковий ризик – це економічна категорія, яка відображає певну невизначеність, що присутня в діяльності суб'єкта господарювання або держави стосовно стабільності податкової політики, а також можливість відхилень від запланованих податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів унаслідок ухилення від сплати податків чи порушення податкового законодавства [1].

Загалом, вважаємо, що «податковий ризик» щодо суб'єктів податкових відносин прийнято поділяти на податковий ризик платника податків та податковий ризик держави. При цьому, фактори зовнішнього і внутрішнього середовища вимагають класифікації податкових ризиків для ефективного управління для забезпечення ефективної податкової безпеки підприємства.

До основних видів податкових ризиків, і в цьому ми поділяємо позицію В. А. Нечая, можна віднести такі:

- 1) Ризик несплати податків;
- 2) Ризик податкового контролю;
- 3) Ризик податкової мінімізації;
- 4) Ризик посилення податкового навантаження;
- 5) Ризик карного переслідування податкового характеру [2].

Поряд з цим, як зазначає І. О. Цимбалюк, податкові ризики, згідно з основними джерелами виникнення, поділяються на

зовнішні та внутрішні.

Наслідками реалізації податкових ризиків у результаті впливу зовнішніх джерел є: зміна в податковій політиці держави (введення нових податків та обов'язкових платежів); збільшення ставок оподаткування; зміна методики розрахунку бази оподаткування, термінів і умов здійснення окремих податкових платежів; вірогідність відміни діючих податкових пільг у сфері господарської діяльності підприємства.

В свою чергу до внутрішніх джерел слід віднести: неузгодженість бухгалтерського обліку та податкових розрахунків; негативні зміни у діяльності підприємства; відсутність чи недосконалість податкового планування [4].

Одночасно зауважимо, що з точки зору фіскальних органів під податковим ризиком слід розуміти теоретичну ймовірність того, що внаслідок певних дій платника податку певні платежі до бюджету надійдуть не в повному обсязі або несвоєчасно.

Підсумовуючи здійсненні вище наукові дослідження щодо узагальнення підходів до трактування сутності податкових ризиків, визначення їх видів та факторів, що їх обумовлюють можна зробити висновок про те, що на економічну безпеку підприємства впливають лише суб'єктивні внутрішні фактори та загрози, нейтралізувати які можна шляхом реалізації ефективної податкової політики, яка має бути направлена на своєчасне виявлення небезпечних ризиків податкового характеру, аналіз та мінімізація їх, застосовуючи відповідні методи управління ними.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дзецько Я. С., Мельничук Г. А. Податкові ризики та їх вплив на стан економічної безпеки підприємства. URL: [https:// global-national.in.ua/archive/15-2017/41.pdf](https://global-national.in.ua/archive/15-2017/41.pdf) (дата звернення 31.03.2020).

2. Нехай В. А. Щодо категорії «податковий ризик». Бухгалтерський облік, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: тези доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 21 листоп. 2014 р.). Чернігів: ЧНТУ, 2014. С. 29–30.

3. Чернякова Т. М., Дрозняк О. В. Урахування факторів ризику в процесі забезпечення податкової безпеки підприємства. Часопис економічних реформ. 2012. № 2(6). С. 34–37.

4. Цимбалюк І. О. Податкова безпека в системі фінансової безпеки держави. Стратегічне управління національним економічним розвитком : [монографія] ; за ред. О.В. Кендюхова. Донецьк : ДонНТ, 2013. Т. 2. С. 13–23.

## **УКРАЇНСЬКІ АУТСОРСИНГОВІ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ 2020**

Аутсорсинг як стиль управління малим та середнім бізнесом в Україні перебуває в стані стрімкого зростання, здебільшого це пов'язано з незвичайною характеристикою кризової ситуації 2020 року. 11 березня 2020 року Кабінет Міністрів України постановив введення ряду заходів спрямованих на запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, чим і створив максимально лояльне середовище для формування та розвитку нових гравців на ринку послуг, діяльність яких пов'язана здебільшого із пошуком, аналізом, розвитком нових для вже сталих гравців ринків збуту.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 02 квітня 2020 р. № 255 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211», забороняється з 00 год. 01 хв. 17 березня 2020 р. до 24 квітня 2020 р. роботу суб'єктів господарювання, яка передбачає приймання відвідувачів, зокрема закладів громадського харчування (ресторанів, кафе тощо), торговельно-розважальних центрів, інших закладів розважальної діяльності, фітнес-центрів, закладів культури, торговельного і побутового обслуговування населення крім роздрібної торгівлі продуктами харчування, пальним, засобами гігієни, лікарськими засобами та виробами медичного призначення, засобами зв'язку, провадження банківської та страхової діяльності, а також торговельної діяльності і діяльності з надання послуг з громадського харчування із застосуванням адресної доставки замовлень за умови забезпечення відповідного персоналу засобами індивідуального захисту [1, 2].

Виконуючи вимоги постанови Кабінету Міністрів, суб'єкти господарювання сфери готельно-ресторанного бізнесу в Україні зіткнулися з необхідністю швидкого перепрофілювання своїх закладів задля утримання позицій на ринку та зменшення

збитків. Відтепер розгорнулася активна компанія за боротьбу в сфері доставки, де важливу роль відіграють такі показники як: унікальність, якість, ціноутворення, швидкість та мобільність, місце-розташування закладу. Основною проблемою для сталих учасників, що пробують себе в новій для них сфері реалізації продуктів своєї діяльності, є відсутність:

професійних знань у сферах логістики та маркетингу в цій сфері;

кадрових ресурсів;

спеціальних транспортних засобів;

спеціального інвентарю.

Саме тому значна кількість підприємств сфери роздрібної торгівлі та ресторанного бізнесу звернула свою увагу на аутсорсингові компанії, що вже надають послуги іншим організаціям у сфері доставки.

Беручи до уваги специфіку кожного суб'єкта господарювання, аутсорсер розміщує на вже існуючій платформі, що йому належить у вигляді інтернет-ресурсу оголошення з пропозиціями від різних закладів, з якими уклав договір раніше, де споживачі ознайомившись з пропозиціями приймають рішення про купівлю продукції, яка їх зацікавила.

Корисність від прийняття рішення про співпрацю для основної організації в тому, що за всі збитки пов'язані із ризиками реалізації від доставки, логістикою, пошуком методів збільшення замовлень, маркетинговою діяльністю в цілому, забезпеченням матеріальними цінностями пов'язаних з процесом доставки та збільшення середнього чеку бере на себе аутсорсер. А винагороду за свій внесок у розвиток замовника аутсорсингова компанія стягує у вигляді обумовленого заздалегідь відсотку від кожного замовлення, не беручи до уваги його величин.

Саме тому аутсорсер зацікавлений в успішності та фінансовому благополуччі суб'єкта господарювання, з яким співпрацює.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211. Кабінет Міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-p>.

2. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211 : Постанова Кабінету Міністрів України від 02 квітня 2020 р. № 255. Кабінет Міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255-2020-п>

Б.С. Корнієнко, аспірант  
*Полтавська державна аграрна академія*

## **СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ – СУЧАСНИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕСУ**

Концепція соціального маркетингу відіграє важливу роль в ефективній побудові сучасного бізнесу. Соціально відповідальний маркетинг відображає готовність організації вирішувати соціально важливі проблеми, а також діяльність по узгодженню інтересів компанії, суспільства, окремого індивіда.

Визначимо основні складові соціально відповідального маркетингу:

1) мета – задоволення не лише фізичних, але й духовних потреб споживачів. Наслідок – збільшення обсягів реалізації, зростання рівня лояльності клієнтів та цінності організації в сприйнятті її персоналом, що, в свою чергу, сприяє розвитку працівників та підвищенню ефективності праці;

2) основні завдання – зміна базових уявлень / цінностей споживачів; досягнення взаєморозуміння між споживачем та виробником; зміна поведінкових звичок; розуміння потреб та проблем соціуму; якісна зміна та покращення стану суспільства; підвищення лояльності до бренду;

3) основні фактори впливу на ефективність соціально відповідального маркетингу – важливість, актуальність та зрозумілість соціальної проблеми для споживачів та її відповідність місії організації; підтримка напрямку, способів вирішення соціальної проблеми топ-менеджментом організації; адекватний вибір партнерів, які допомагають вирішити виявлену проблему; врахування ступеня усвідомлення споживачів власних вигід; діяльності конкурентів, які пропонують альтернативні варіанти вирішення;

4) вектори реалізації активностей соціально відповідального маркетингу – інформування соціуму про певну

соціальну проблему; вирішення соціальної проблеми;

5) базові напрями реалізації – екологічний, який передбачає, що компанія-виробник товарів дбає про покращення стану навколишнього середовища через мінімізацію забруднень в процесі виробництва, створення більш екологічної упаковки або безпечних в екологічному плані товарів; оздоровчий – особлива ніша товарів для підтримки або поліпшення здоров'я, що включає в себе не тільки медичну продукцію, а й чисту воду, якісні продукти харчування, натуральні тканини і меблі, товари для занять спортом тощо; соціальний – має на увазі турботу про підвищення добробуту найменш забезпечених верств населення або заходи, спрямовані на задоволення суспільних потреб;

6) специфічні інструменти-заходи – стимулювання продаж за допомогою залучення споживача щодо надання соціальної підтримки нужденним. Багато компаній проводять регулярні відрахування певної суми від продажу кожного товару на благодійні або соціальні цілі; проведення великими брендами тематичних акцій з метою формування позитивного іміджу; фандрайзинг – метод, що застосовується некомерційними організаціями для вирішення тих чи інших суспільних проблем. Він полягає в залученні великих брендів до благодійних програм в рекламних цілях. У підсумку всі учасники залишаються у виграші: бренд отримує позитивну рекламу, організація – необхідні фінансові ресурси для соціальних ініціатив, а суспільство – можливість вирішення, хоча б часткового, найбільш гострих соціальних питань [1];

7) ключові принципи – сегментація, оцінка, орієнтація на аудиторію, звернення до цільової аудиторії, фокус на поведінку.

Отже, соціально відповідальний маркетинг є процесом, який використовує технології та принципи маркетингу для створення спрямованого впливу на цільову аудиторію з метою – принести користь суспільству.

Переваги інтеграції соціально відповідального маркетингу в бізнес сучасних організацій, на наш погляд, є очевидними: зростання прибутковості та загальної результативності діяльності, шляхом комплексного забезпечення потреб соціуму, підвищення, на цій основі, його лояльності, а також зміцнення власного позитивного іміджу соціально відповідальної

організації.

**Список використаних джерел:**

1. Методы и примеры социально-этического маркетинга. *MemoSales* : веб-сайт URL : <https://memosales.ru/osnovi/metod-postroeniya-kapitalizma-s-chelovecheskim-licom> (дата звернення 13.03.2020).

О.В. Антоненко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
*Полтавська державна аграрна академія*

**ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Існують загальні принципи розробки антикризового механізму, які з успіхом застосовувались різними підприємствами, різними країнами і різними галузями. Це в першу чергу аналіз існуючої системи управління підприємством, визначення його готовності до подолання кризи і розробка заходів щодо удосконалення системи управління та створення спеціальної підсистеми менеджменту кризових ситуацій.

Саме тому, перш ніж займатись питаннями розробки механізму антикризового управління для підприємства необхідно з'ясувати наскільки організація готова до подолання кризи.

Готовність можна розглядати в двох аспектах:

- готовність до подолання високого рівня невизначеності управлінських завдань;
- готовність до здійснення змін, що викликані кризою і її наслідками.

Тому, слід виділяти 6 основних компонентів такої готовності:

- організаційна здатність до швидкого реагування на кризу;
- забезпеченість керівництва оперативними планами, ресурсами і засобами;
- адекватність стратегічних планів;
- надійність зв'язків керівництва з громадськістю і громадською думкою;
- точність оцінки вирогідності загрози виникнення кризових ситуацій [1, с. 154].

Одним з аспектів ефективного використання системи



антикризового управління на підприємстві є використання різноманітних методів оцінки та попередження настання кризового стану, а також різних методів виходу з кризи.

На основі статистичних даних, досвіду фінансово-економічного аналізу стану підприємства, практичних рекомендацій і західного досвіду приведемо перелік основних показників для експрес-аналізу (рис. 1).

Порівнюючи показники перераховані в рис. 1 з нормативними або з заданим обмеженням і відповідаючи чи так ні, тобто відповідає чи ні, можливо не витрачаючи зайвого години на додаткові розрахунки визначити стан підприємства, рухаючись від гіршого стану до більш кращої стадії кризи на підприємстві. У випадку якщо показник краще нормативного, тоді розраховується наступний по черзі. Якщо величина показника дорівнює або гірша нормативу, то попередньо констатується той стан у стовпці якого знаходиться даний показник.

Показники, що використовуються для експрес-аналізу кризового стану на підприємстві				
	Стратегічна криза	Криза результатів	Криза ліквідності	Банкрутство
Коефіцієнт поточної ліквідності <1,2				•
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами <0,1				•
Коефіцієнт автономії			•	
Коефіцієнт поточної ліквідності <1,4			•	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності <0,3			•	
Коефіцієнт чистого вибору <1,0 Наявність збитків		•		
Зростання кредиторської заборгованості		•		
Показник загальної рентабельності - зниження	•			
Показник оборотності основних засобів - зниження	•			
Зниження обсягу продаж	•			
Попередня констатація відсутності на підприємстві кризи				

Рис. 1. Основні показники для експрес-аналізу підприємства  
Джерело: опрацьовано автором на основі [2,3]

Далі впливає точна ідентифікація стадії кризового процесу, і докладний розширений аналіз показників.

Першими в розрахунках фігурують показники банкрутства, що характеризують стадію: коефіцієнт поточної ліквідності і коефіцієнт забезпеченості засобами.

У випадку якщо всі перераховані вище показники знаходяться в межах норм, то підприємство можна з визначеним ступенем імовірності вважати «здоровим».

**Список використаних джерел:**

1. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2015. Вип. 3. С. 152-156.
2. Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип.2. С. 265-269. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/>
3. Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства. *Економіка промисловості*. 2012. № 2. С. 72-76.

## СЕКЦІЯ 7 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

Л.А. Шавга, д.э.н., профессор, ректор  
*Кооперативно-торговый университет Молдовы,*  
Г.А. Шавга, к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
*Молдавская Экономическая Академия*

### **ВНЕДРЕНИЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ МОДЕЛИ ОБУЧЕНИЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ ЖИЗНИ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА**

Профессиональная подготовка и постоянная актуализация знаний и навыков в условиях глобализации стали важным фактором социально-экономического развития любой страны, обеспечения прогресса общества, повышения качества жизни и самореализации каждого человека.

Современные экономические и социальные проблемы определяют необходимость разработки новой парадигмы образования – *обучения на протяжении всей жизни (Lifelong Learning – LLL)* и осознания того, что образование не заканчивается получением диплома или работы, а непрерывное обучение является необходимым условием для адаптации к постоянно меняющимся профессиональным, экономическим, социальным, информационным и технологическим требованиям.

Концепция «обучения на протяжении всей жизни» появилась в 1970-х годах и впервые была использована в Дании. Развиваясь в течении времени, основной её смысл остался прежним - люди должны обновлять свои знания и навыки, как индивидуумы, граждане и работники, что является необходимым условием для поддержки конкурентоспособности в глобальной экономике и в обществе знаний и способствует социальной интеграции.

По сравнению с традиционным способом, обучение на протяжении всей жизни происходит во множестве контекстов.

Так, *обучение в течение всей жизни* включает в себя на любую форму *формального образования* (которое происходит в образовательном учреждении), *неформального* (ориентированное на персонализацию и развитие, вне официальной учебной программы, тех навыков, способностей, знаний, которые соответствуют внутренним потребностям и предпочтениям человека (имеет место на работе, в обществе, а иногда и в образовательных учреждениях) или *информальное* (относится к неорганизованному влиянию окружающей среды – семьи, друзей, коллег, средств массовой информации и т. д.), от дошкольного образования до высшего образования и профессиональной подготовки для взрослых. Эти три концепции – формальное, неформальное и информальное образование – дополняют друг друга в программах непрерывного обучения. Таким образом, обучение в течение всей жизни может быть реализовано в различных формах, как в рамках традиционных систем образования и профессионального обучения, так и за их пределами.

Внедрение LLL, по мнению исследователей, которые мы поддерживаем, оказывает экономическое, социальное и личностное воздействие. Экономическое воздействие заключается в уменьшении последствий современных явлений, таких как старение населения, трудовая миграция, нехватка квалифицированных трудовых ресурсов, глобальная конкуренция и т. д. В социальном аспекте, обучение на протяжении всей жизни является условием повышения качества и эффективности процессов образования и профессионального обучения, обеспечения этичности, социальной сплоченности и активной гражданской позиции. Воздействие LLL на личном уровне заключается в стимулировании творчества и инноваций, предпринимательства, повышении ответственности людей. LLL предлагает широкие возможности для лучшего реагирования экономики и личности на потребности в умениях и навыках [2, с. 12].

Внедрение LLL всегда находилось в центре европейского внимания. С принятием *Белой книги о профессиональном образовании и обучении* в 1995 году, Европейский Союз сориентировал свои политики на образовательное общество,

основанное на приобретении новых знаний и обучении в течение всей жизни. В 2006 году Совет Европы утвердил *Программу обучения на протяжении всей жизни* на 2007–2013 годы [6], целью которой является содействие развитию Сообщества, основанного на знаниях, с устойчивым экономическим развитием, большим количеством и улучшением рабочих мест, и большей социальной сплоченностью, направленной на поддержание создания *единого европейского пространства для обучения на протяжении всей жизни*.

Важной платформой для развития обучения в течении всей жизни является Стратегическая программа по вопросам образования и обучения 2020 (ET2020) [3], запущенная в 2009 году. Среди четырех общих целей, ЕС ET2020 на передний план выдвинул обучение в течении всей жизни и мобильность. Следующим шагом можно рассматривать принятие в мае 2018 года новой Рекомендации о ключевых компетенциях для обучения в течении всей жизни. Однако, не все поставленные цели, в целом, и по отдельным странам ЕС достигнуты. Несмотря на то, что в последние годы были предприняты значительные усилия Европейским союзом по достижению контрольных показателей LLL, уровень участия взрослых (показатель – за последние четыре недели) в программах обучения на протяжении всей жизни, по данным Евростата, ниже целевого показателя и составил 11,1 % в 2018 году по сравнению с 8,9 % в 2011 году [1].

В Республике Молдова создана основополагающая нормативно-правовая база для LLL. Так, был разработан и внедрен ряд документов, прямо или косвенно касающихся LLL, таких как Национальная рамка квалификаций Республики Молдова (2017) [9], Классификатор занятий Республики Молдова (CORM 006-14) (2014) [10], Положение о непрерывном образовании взрослых (2017) [8], Руководство по внешней оценке программ непрерывного профессионального образования (2016) [4] и др.

В то же время, как утверждают некоторые специалисты [2, стр. 65], в нормативных документах и национальных политиках не полностью отражены аспекты связанные с обучением взрослых, формальное обучение остается доминирующим,

формально-неформально-информальные образовательные связи отсутствуют. Среди проблем, связанных с образованием взрослых, исследователи отмечают отсутствие исследований на национальном уровне по проблеме образования взрослых (по примеру ЕС – European Adult Education Survey); отсутствие / недостаточность статистических данных и др. К тому же сложно провести сравнительный анализ статистики по обучению на протяжении всей жизни в странах ЕС и Республике Молдова из-за несовместимости систем статистической отчетности. Все же, некоторые статистические данные по Республике Молдова представим ниже. Так, по данным Национального бюро статистики, в 2017 году 16,1 % от общей численности работников в стране приняли участие в различных программах повышения квалификации (в 2015 году – 14,7%) [11, р. 72-73].

В Республике Молдова в 2017 году доля занятых с высшим образованием в возрастной группе 30–34 года составляла 37,5 %, в возрасте 35–44 года – 24,5 % [11, с. 66]. В общей структуре занятого населения, доминирующая доля принадлежит работникам с высшим образованием – 24,7 %, за которыми следуют работники со средним профессионально-техническим образованием – 22,9 %, выпускники школ – 19,4 %, гимназий – 19,4 %, послесреднего профессионально-технического образования – 13,2 % [11, с. 66]. Соответственно, почти 40 % занятых в экономике Молдовы людей не имеют профессиональной подготовки, что усиливает актуальность реализации концепции образования на протяжении всей жизни.

Особенно важная роль в продвижении LLL и оценке возможностей, которые оно предоставляет, принадлежит университетской среде, которая обладает навыками, необходимыми ресурсами, опытом в проведении программ начального и непрерывного профессионального обучения. Признавая важность LLL для Республики Молдова, а также сотрудничества с опытными европейскими партнерами в этой области, группа университетов Молдовы и ЕС при поддержке центральных государственных органов решили поддержать внедрение концепции LLL в нашей стране. Так, в рамках программ Erasmus +, Европейская комиссия поддержала проект «На пути к европейской университетской модели обучения на

протяжении всей жизни в Молдове» (COMPASS), координатор – Молдавская Экономическая Академия (период реализации проекта: ноябрь 2018 г. – ноябрь 2021 г.) [7].

Реализация этого проекта, несомненно, будет способствовать совершенствованию нормативной и стратегической базы в данной области, активному участию заинтересованных сторон в реализации и совершенствовании этой новой парадигмы обучения, более тесному сотрудничеству между академической средой и бизнесом, развитию навыков и общечеловеческих ценностей, росту занятости, устойчивому экономическому развитию, инновациям и инклюзивности.

#### **Список использованных источников:**

1. Adult learning statistics. Participation rate of adults in learning (last four weeks-2018). Eurostat. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult\\_learning\\_statistics#Participation\\_rate\\_of\\_adults\\_in\\_learning\\_in\\_the\\_last\\_four\\_weeks](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_learning_statistics#Participation_rate_of_adults_in_learning_in_the_last_four_weeks)

2. Bolboceanu A., Cucer A., Pavlenko L. ș.a. Referințe epistemologice ale asistenței psihologice în contextul învățării pe tot parcursul vieții, 2018. [http://ise.md/uploads/files/1529586896\\_referinte\\_epistemologice\\_ale\\_asistentei\\_psihologice\\_in\\_contextul\\_invatarii\\_pe\\_tot\\_parcursul\\_vietii.pdf](http://ise.md/uploads/files/1529586896_referinte_epistemologice_ale_asistentei_psihologice_in_contextul_invatarii_pe_tot_parcursul_vietii.pdf)

3. European policy cooperation (ET 2020 framework). [https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework\\_en](https://ec.europa.eu/education/policies/european-policy-cooperation/et2020-framework_en)

4. Ghid de evaluare externă a programelor de formare profesională continuă / Andrei Chiciuc, Carolina Timco, Stela Guvir [et al.], 2016. <https://www.ipt.md/images/Documente/Asigurarea%20Calitatii/3%20Ghid%20de%20evaluare%20extern%C4%83%20a%20programelor%20de%20formare%20profesional%C4%83%20continua.pdf>

5. Recommendations on key competences for lifelong learning. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604%2801%29>

6. The Lifelong Learning Programme [http://publications.europa.eu/resource/cellar/e94e41b2-bcf7-4447-83d5-b5ac87c8065e.0005.03/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/e94e41b2-bcf7-4447-83d5-b5ac87c8065e.0005.03/DOC_1)

7. Towards European University Lifelong Learning Model in Moldova - COMPASS. ERASMUS+ project. <http://compass-project.md/>

8. Постановление Правительства ”О непрерывном образовании взрослых”, Nr. 193 от 24.04.2017 [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=98573&lang=ru](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=98573&lang=ru)

9. Постановление Правительства ”Об утверждении Национальной рамки квалификаций Республики Молдова”, Nr. 1016 от 23.11.2017 <http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=372759&lang=2>

10. Приказ Министерства труда, социальной защиты и семьи РМ ”Об утверждении Классификатора занятий Республики Молдова (CORM 006-14)”, Nr. 22 от 03.03.2014

<http://lex.justice.md/viewdoc.php?action=view&view=doc&id=353018&lang=2>

11. Статистический ежегодник Республики Молдова / Biroul Naț. de Statistică al Rep. Moldova; col. red.: Vitalie Valcov (președinte) (et al.). - Chișinău: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, 2018 [https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2018/3\\_AS.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2018/3_AS.pdf)

#### **DISCLAIMER**

Эта статья разработана в рамках проекта 597889-EPP-1-2018-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP «Towards European University Lifelong Learning Model in Moldova» (COMPASS).

Этот проект финансировался при поддержке Европейской комиссии в рамках программы ERASMUS +.

Поддержка Европейской комиссией выпуска этой статьи не означает одобрения содержания, отражающего взгляды только авторов статьи, Комиссия не несет ответственность за любое использование информации представленной в ней.

О.В. Калашник, к.т.н., доцент,

С.Е. Мороз, к.п.н., доцент

*Полтавська державна аграрна академія*

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК КОМПЕТЕНТНІСТЬ**

Сьогодні в Україні і світі відбувається багато драматичних і несподіваних подій, які важко було передбачити та спрогнозувати. На їх тлі багато людей втрачають роботу, а розриви між освітою та життям, очікуваннями суспільства і ринком праці стають все більш драматичними. У таких умовах звернення до питань, пов'язаних із підприємницькою освітою, є особливо актуальним.

Для України, яка активно впроваджує реформи на шляху розвитку більш відкритої і конкурентоспроможної економіки, вирішення проблеми удосконалення навчання підприємництву стає необхідною і нагальною. Як підготувати випускників до самозайнятої праці та відкриття власного бізнесу? Чи можна розвинути у здобувачів вищої освіти підприємницьке мислення, підприємницькі навички, підприємницькі компетенції – ці та безліч інших питань, пов'язаних із підприємницькою підготовкою, активно обговорюються у освітянській спільноті.

Вітчизняні та зарубіжні дослідники висловлюють думку, що відмінність компетентного фахівця від кваліфікованого полягає у тому, що перший не тільки володіє певним рівнем знань,



умінь, навичок, але й здатний реалізовувати їх у роботі [1, 2]. Нам імпонує позиція науковців, які вважають, що компетентність передбачає наявність у людини внутрішньої мотивації до якісного здійснення своєї професійної діяльності, сформованість професійних цінностей і відношення до своєї професії як до цінності.

У будь-якому випадку, компетентний фахівець здатний виходити за рамки предмета своєї професії, він володіє творчим потенціалом саморозвитку. Враховуючи вищезазначене, науковці розглядають підприємництво як компетентність, а саме, як процес інноваційного використання і поєднання ресурсів для реалізації можливостей з метою прискорення соціальних змін та/або вирішення соціальних потреб.

Звернемося до досвіду країн ЄС, де розвиток підприємницького потенціалу громадян і організацій протягом багатьох років є однією з ключових цілей. Службою науки і знань Європейської комісії виділені 3 складові підприємницької компетентності, розвиток яких протягом життя сприяє успішній адаптації молоді у соціумі та на ринку праці [2] (рис.1).

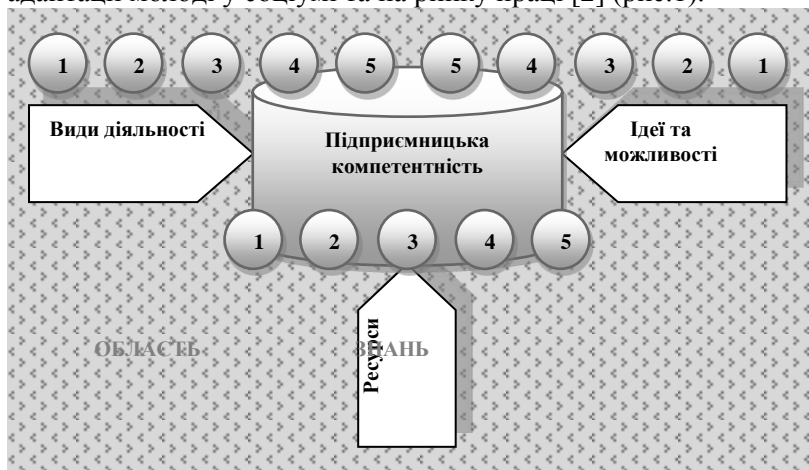


Рис. 1 Структура підприємницької компетентності

Як видно на зображенні, підприємницька компетентність містить три складові: ідеї та можливості, ресурси та види діяльності. Кожна з них, своєю чергою, складається з п'яти

основних навичок (компетенцій). У підсумку, п'ятнадцять визначених навичок дозволяють людині реалізувати себе як підприємця, а також як особистість і частину суспільства. Розглянемо ці навички (компетенції) детальніше.

У підрозділі *Ідеї та можливості* представлені навички, які необхідно розвинути на етапі розробки підприємницької ідеї: 1) уміти визначати можливості (використовувати свою уяву та навички, щоб визначити можливості створення цінності); 2) творчість (просування креативних, але конкретних ідей); 3) бачення (презентація свого бачення майбутнього); 4) уміти визначати потенціал ідеї (пошук найкращих способів поліпшити ідею); 5) застосувати етичне мислення (оцінювати наслідки і вплив ідей, можливостей і дій у всіх аспектах).

У підрозділі *Ресурси* представлені п'ять інших навичок, які необхідні для прийняття рішень: 1) поінформованість і ефективність (віра у себе, свою здатність рухатися вперед і впливати на хід подій); 2) мотивація і наполегливість (зібраність, зосередженість, налаштованість не здаватися); 3) мобілізація ресурсів (бути у змозі знайти матеріальні і нематеріальні ресурси для реалізації ідеї і кращого управління наявними обмеженими ресурсами); 4) фінансово-економічна грамотність (розвиток своїх знань, своїх фінансово-економічних ноу-хау); 5) мобілізація інших (здатність надихати і залучати до справи інших).

У підрозділі *Види діяльності* визначені такі п'ять навичок: 1) уміння брати на себе ініціативу (уміння приймати виклик і діяти, не чекати, поки зробить хтось інший); 2) планування і управління (уміння визначити пріоритети, організувати і стежити за діяльністю); 3) здатність справитися з невизначеністю, розгубленістю і ризиком (уміння керувати ситуаціями, швидко і гнучко приймати рішення); 4) здатність працювати з іншими (уміння зміцнювати свій творчий хист, працювати у команді, об'єднуватися, створювати мережі); 5) здатність вчитися на власному досвіді (уміння вчитися на практиці, з урахуванням успіхів та невдач).

Ця модель демонструє підприємництво як здатність перетворювати ідеї і можливості в дії і цінність за допомогою мобілізації ресурсів. Такі ресурси можуть бути особистими

(самосвідомість і самоефективність, мотивація і наполегливість), матеріальними (засоби виробництва і фінансові ресурси) або нематеріальними (конкретні знання, навички і відносини).

Узагальнюючи викладений матеріал, зазначимо, що не існує ієрархії між вищеозначеними навичками (компетенціями), всі вони важливі і мають гнучко застосовуватися відповідно до конкретного контексту підприємницької діяльності.

**Список використаних джерел:**

1. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.

2. Competence areas and learning progress. URL : <https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp/competence-areas-and-learning-progress> (date of appeal 27.03.2020).

Л.М. Потапук, к.пед.н., доцент

*Луцький національний технічний університет*

## **ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОДНА ІЗ ВИЗНАЧАЛЬНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЗРІЛОСТІ ЛЮДИНИ ТА ЇЇ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ**

Відповідальність є надзвичайно складним морально-етичним, психічним утворенням та суперечливим явищем. Відповідальність носить індивідуальний і водночас суспільний характер та відіграє важливу роль у забезпеченні нормальної життєдіяльності суспільства і людини у ньому, в реалізації своєї місії й особистісного потенціалу. Передумовою відповідальності завжди є вибір індивідом можливої поведінки, яка визначається миттєвим вільним вибором можливостей власного розвитку.

Феномен відповідальності як особистісної якості та якості діяльності розглядається в психолого-педагогічній практиці нерозривно з категорією активності особистості й основним механізмом узгодження цілей та інтересів різних людей між собою та із суспільством взагалі. У цьому контексті активність розуміють як найвищу життєву здібність суб'єкта, який цілеспрямовано організує свій життєвий шлях. Активність особистості виявляється у двох основних формах: ініціатива та

відповідальність. Типологічність активності полягає саме у перевазі однієї з цих форм над іншою та різному способі їх зв'язків у різних типів [1].

Основними чинниками (джерелами), які переважно системно і цілеспрямовано формують відповідальність людини, виступають навчання, виховання, соціалізація, особистісний розвиток людини, її життєвий досвід, суспільна практика, сім'я, система освіти, релігійні організації, засоби масової інформації, трудові колективи та інші соціальні групи, суспільство, його моральні норми, правова система, звичаї і традиції. Усі ці джерела тісно пов'язані між собою і впливають на людину у більшій або меншій мірі.

Сучасні реалії вимагають підвищення відповідальності людини в усіх сферах життєдіяльності. Справжня суть відповідальності полягає не в природі окремої людини, а у взаєминах її з суспільством. Відповідальність впливає на її свідомість, дії, переконання; вимагає напруження волі; активізує емоційну сферу особистості; спонукає її до пізнавальної, трудової, суспільної активності.

Відповідальна поведінка зумовлена почуттям відповідальності, яке може виступати в позитивній та негативній формах. Для позитивної форми відповідальності характерні почуття власної гідності, реального впливу на події, шанобливого ставлення до оточуючих. Для негативної форми відповідальності – невпевненість у собі, знаннях, вміннях, тривожність, боязнь зіпсувати справу [3].

Сутність, сенс і характерні особливості відповідальності зумовлюють широке розмаїття її видів та проявів.

Так, соціальна відповідальність є найбільш затребуваною компетенцією, яку очікують роботодавці від випускників закладів вищої освіти. В умовах насичення ринку праці соціальні запити до особистості сучасного фахівця стрімко зростають. Соціальна відповідальність полягає у свідомому й бездоганному виконанні людиною дій і обов'язків, що входять до структури її соціальної компетентності.

Зміст і структура соціальної відповідальності визначається як соціальним статусом людини, так і тими соціальними наслідками її суспільної діяльності, які можуть впливати на

життя й добробут інших людей, на їх соціально-психологічне самопочуття. Соціальна відповідальність має бути спрямована на підвищення рівня добробуту народу, його духовності, культури та соціально-психологічного самопочуття.

Професійна відповідальність полягає у сприйнятті людиною своєї професії та професійної діяльності як однієї з найважливіших життєвих цінностей, в усвідомленні її важливої суспільної значущості. Професійна відповідальність вимагає від кожного працівника творчого ставлення до виконання своїх обов'язків, постійного поповнення й оновлення професійних і суміжних знань, вдосконалення набутих навичок, чіткого дотримання норм, вимог загальної та професійної культури.

Розвиток професійної компетентності людини істотно залежить від рівня її психологічної спрямованості на свою виробничу діяльність з притаманною їй загальною і специфічно професійною культурою й ціннісним сприйняттям цієї людиною своєї професії і професійної діяльності та з глибоким усвідомленням нею суспільної значущості цієї діяльності. Вона виступає одним із найпотужніших чинників самореалізації людини як професіонала та особистості, активно збагачує її життя, наповнюючи його певним позитивним сенсом.

Серед механізмів формування професійної та особистісної відповідальності майбутніх фахівців задіяні: індивідуально-психологічні особливості особистості; ціннісні орієнтації; інваріантна стійка професійна позиція фахівця, модель професійної діяльності; володіння алгоритмом прийняття рішень; мотиваційна, ціннісна, емоційна саморегуляція, рефлексія.

Реалізація процесу формування відповідальності передбачає застосування таких інноваційних форм у педагогічному процесі, як: інтегровані лекції, рефлексивні практикуми, ігротехнічні тренінги, які спрямовані на ефективне функціонування фахівця в сучасних умовах професійної діяльності.

Отже, відповідальність є однією з визначальних характеристик зрілості людини, її особистісного розвитку та тим складним і суперечливим явищем, яке відіграє важливу роль у забезпеченні нормальної життєдіяльності суспільства і людини.

### Список використаних джерел:

1. Миленкова Р.В. Механізми формування професійної відповідальності в процесі фахової підготовки студентів. *Педагогічні науки : теорія, історія, інновації, технології* : науковий журнал. Суми : СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2010. С. 321-329.
2. Романовський О.Г. Формування духовно-моральної основи та відповідальності майбутнього інженера. URL : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive> (дата звернення 09.04.2020).
3. Чистовська І.П. Формування відповідальної поведінки студентів вищих навчальних закладів засобами педагогічної технології. URL : [http://novyn.kpi.ua/2009-3-2/36\\_Chistovska.pdf](http://novyn.kpi.ua/2009-3-2/36_Chistovska.pdf) (дата звернення 03.04.2020).

Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент  
М.І. Оліярник, здобувач вищої освіти  
*Луцький національний технічний університет*

## WEB-САЙТ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ

З удосконаленням Інтернет-технологій триває еволюція сайтів. Веб-сайт є певним засобом комунікації між його автором та користувачем, і, зважаючи на цю його особливість, С. Матвеева переконує, що «сучасний сайт є сукупністю веб-сторінок, розташованих у певному порядку, зміст яких оформлено у вигляді комбінації мовленнєвих творів (найбільш вагома частина сайтового простору), елементів графіки, відео, звуку, динамічного образу, мультиплікації тощо. Ця сукупність розуміється як динамічна єдність: основні функції кожного з її елементів різні, однак здебільшого підпорядковані загальній меті: передаванню поданої на сайті інформації з одночасною реалізацією авторських комунікативно-прагматичних настанов. Саме ця ознака дає змогу розглядати сайт як дискурс, у зв'язку із чим пропонується власне розуміння сайту як гіпертекстового утворення електронної комунікативної діяльності (твору), що перебуває в постійній динаміці та є реалізованим у сукупності взаємозалежних (тематично, семантично, інтенціонально, фізично) веб-сторінок» [2, с. 12]. Створення і поширення нових онлайн-сервісів перетворюють сайти на більш багатofункціональні й інтерактивні.

Веб-сайт організований «як системне об'єднання різних ресурсів, сервісів для забезпечення максимальної можливості доступу до інформації, послуг» [4, с. 9].

Разом зі словами «веб-сайт» і «веб-портал» використовують поняття «веб-сторінка». Визначення перших двох термінів закріплено на рівні нормативного документа. Визначення веб-сторінки немає. Дуже часто нефахівці вживають ці терміни як синоніми, проте на практиці вони позначають різні категорії, хоч і пов'язані між собою.

Базовою одиницею інтернет-ресурсу є веб-сторінка. Сукупність веб-сторінок організується у веб-сайт (як правило, у кожного веб-сайту є декілька веб-сторінок), веб-портал можна розглядати як сукупність веб-сайтів і веб-сторінок [1, с. 168].

Переважає більшість фахівців із інтелектуальної власності згодна з тим, що сайт – це об'єкт права інтелектуальної власності. Розглядаючи сайт як об'єкт права інтелектуальної власності слід вести мову про: різновид комп'ютерної програми; сукупність графічних, візуальних, фотографічних, літературних, музичних, дизайнерських та інших творів, кожен з яких є самостійним об'єктом авторського права; складений твір; базу даних; окремий файл, який зчитує комп'ютерна програма; макет або проект сайту як про незавершений твір.

Найпоширенішою є «версія» про комп'ютерну програму. Чимало практиків хоче поставити між нею і сайтом знак рівності, оскільки це спрощує податковий облік [1, с. 169].

Системи управління контентом (CMS) дозволяють наповнювати сайти новою інформацією у найбільш зручними та якісними засобами [3, с. 570].

До головних функцій систем управління сайтами відносять такі типові функції: створення контенту (сукупність завдань, виконуваних авторами статей та матеріалів); класифікація та індексування вмісту як підв'язка метаданих до контенту; перегляд контенту для усіх видів опублікованого контенту; затвердження опублікованого контенту; перетворення контенту (тексти, графіка та інші файли змінюються і до формату, використовуваного в CMS-системі); зберігання контенту: в файлах або в базах даних, у випадку складніших застосувань підлягає управлінню версіями програмного забезпечення;

тестування і верифікація може стосуватись різних аспектів (розірвані зв'язки; сторінки, що повільно відкриваються; програмні помилки в аплетах й скриптах; помилки в комунікації клієнт-сервер); перевірка готовності контенту (включає контроль завершеності та цілісності об'єму); підтримка, актуалізація та перевірка за змінами становить моніторинг опублікованого контенту та реагування на сигнали й необхідність змін; публікація враховує всі фізичні аспекти контенту, включаючи дублювання його на різних серверах; звіти та аналіз мають різні форми з метою кращого обслуговування користувачів, вигляду порталу.

Для того, щоб сайт повноцінно функціонував, необхідно зареєструвати доменне ім'я, яке ідентифікує сайт у загальному масиві інформації, розміщеної в Інтернеті, підтримувати роботу комп'ютера, на якому розміщений сайт, а також періодично оновлювати розміщені матеріали, вирішувати виникаючі проблеми тощо.

Для того, щоб веб-сайт був доступний третім особам для огляду або викачування (копіювання) інформації, його потрібно ідентифікувати. На сьогодні існує два способи ідентифікації веб-сайтів – символічний у вигляді доменного імені й чисельний у вигляді IP-адреси. Іноді ці способи називають адресацією.

Прийнявши рішення про створення власного веб-сайту, потрібно врахувати, що його створення є досить складним, витратним та ємким процесом, який потребує значного часу, спеціальних знань та відповідного грамотного професійного правового закріплення.

Отже, створення – це зручний спосіб донесення інформації про себе, свій освітній заклад, організацію в Інтернеті; пошуку потенційних клієнтів і партнерів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Губіна І. Веб-сайт : райський острів в Інтернет-океані. Нематеріальні активи : правові та облікові аспекти /ЗСЗ/. 2009. Вип. 6. С. 166-172.
2. Матвеева С.А. Сайт як жанр Інтернет-комунікації (на матеріалі персональних сайтів учених): автореф. дис. ... канд. філол. наук : 10.02.15. Донецьк, 2006. 21 с.
3. Симонян Ю. Ю. Поняття та ознаки веб-сайту. *Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку держави та права в умовах євроінтеграції* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (20 травня 2016 р.,



м. Одеса) : у 2 т. Т. 2 / відп. ред. М. В. Афанасьєва. Одеса : Юридична література, 2016. С. 569-571.

4. Системи оброблення інформації. Основні поняття. Терміни та визначення. К. : Держстандарт України. 2004. 32 с.

А.С. Козленко, аспірантка  
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

## **ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ В ПЕРІОД КРИЗИ**

Ефективне управління конкурентоспроможністю університетів з урахуванням викликів і динамізму зовнішнього середовища є основним завданням для університетів усього світу. Пандемія COVID-19 викликала значні зміни в університетах усього світу та змусила швидко адаптуватись до кризи. Усі заклади вищої освіти (ЗВО) були вимушені призупинити аудиторний навчальний процес та перейти на дистанційну форму навчання, до якої не всі викладачі та студенти ЗВО не були підготовлені, що свідчить про низький рівень застосування методів антикризового управління університетами в Україні. Стратегія інтернаціоналізації закладів вищої освіти, яка була обрана багатьма університетами світу наразі стає неефективною. В університетах Сполучених Штатів Америки (США) навчається понад 1 мільйон міжнародних студентів. І більше третини з них – з Китаю [1]. Посилення жорстких умов карантину та обмеження переміщення осіб закордон в багатьох країнах світу на тлі глобальної пандемії COVID-19 вплинули на значну кількість студентів, науковців, а також на співробітників університету. Відмінюються чи переносяться конференції, обміни та спільні дослідження. Передбачається значні зміни у вступних кампаніях університетів світу та прогнозується зниження кількості іноземних абітурієнтів, а отже, зниження рівня фінансування університетів. Уряд США намагається повернути американських студентів на навчання в США, проте, незважаючи на висхідну динаміку кількості американських

студентів закордоном, за останніми даними Інституту міжнародної освіти США у 2017-2018 навчальному році закордоном навчалось 341,751 американців [1], а це лише третина іноземних студентів в університетах США. Тому, пошук нових шляхів до залучення іноземних студентів є досить актуальним у наш час.

В Україні, динаміка кількості іноземних студентів в Україні є висхідною, проте є незначною у структурі чисельності здобувачів освіти у закладах вищої освіти, проте за даними Українського державного центру міжнародної освіти кількість іноземних студентів в Україні становить – 75605 студентів зі 154 країн світу. У ТОП-10 країн за походженням іноземних студентів в Україні є: Індія (19,78 %), Марокко (9,77%), Азербайджан (8,24%), Туркменістан (6,66%), Нігерія (4,7%), Єгипет (4,51%), Туреччина (4,3%), Китай (3,6%), Ізраїль (3,25%) та Грузія (3,17%) [2]. Великим викликом для ЗВО є пошук нових рішень задля комунікації та навчання іноземних студентів. Основними інструментами задля підтримки навчального процесу є використання різноманітних систем дистанційного навчання: Moodle, BlackBoard, Edmodo, Google Classroom, iSpring Online тощо. А також, нові канали комунікації за допомогою: WeChat (для зв'язку з китайськими студентами), Skype, Zoom, WhatsApp, Telegram тощо.

У той же час, відбувається посилення конкуренції, освітні онлайн-платформи використовують агресивну маркетингову кампанію, задля залучення нових користувачів освітніх послуг. Використання правильної таргетної інтернет-реклами закладами вищої освіти дасть змогу підвищити рівень репутації університету та збільшити кількість абітурієнтів.

Освітні онлайн-платформи пройшли перші етапи розвитку онлайн-освіти, з якими ЗВО лише зіштовхуються у кризовій ситуації, тому основним завданням університетів є стратегія випередження та створення нових методик викладання. Пасивне навчання у вигляді лекцій не є ефективним, тому освітні онлайн платформи використовують активні та інтерактивні методики викладання – ігрові тести, тести в режимі онлайн, імітаційні та рольові ігри тощо. Викладачі закладів вищої освіти вимушені швидко навчатись та працюючи в нових умовах виникає

потреба в оновленні методичних програм, проте бюрократична система закладів вищої освіти заважає швидкому запровадженню змін, що свідчить про те, що сформована система не є ефективною в порівнянні з адаптивними організаціями.

Виникає потреба у службах підтримки викладачів та студентів – реалізувати наявну потребу можливо за допомогою створення чат-ботів, що підвищить рівень ефективності навчально-методичного процесу. Основними функціями чат-ботів у ЗВО є: цілодобова довідкова підтримка, передача важливих новини, забезпечення реєстрації на навчальні дисципліни, автоматизоване анкетування тощо. Вартість підтримки чат-ботів є нижчою в порівнянні з наявним утриманням штату співробітників у закладах вищої освіти.

Застосування інструментів антикризового управління дають змогу передбачити і запобігати багатьох кризових явищ, мінімізувавши втрати від наслідків кризових явищ. У світі задля попередження кризових явищ використовують Антикризові комунікаційні стратегії та плани, в яких чітко прописані дії у разі виникнення кризових явищ та надзвичайних ситуацій, які можуть загрожувати університетській спільноті або впливати на діяльність закладу вищої освіти.

Отже, криза – це час для зрушень та швидких трансформацій організаційної структури закладів вищої освіти, запровадження та розробки антикризових програм та планів, переосмислення стратегій розвитку ЗВО, виявлення слабких та сильних сторін ЗВО, впровадження нових інструментів передачі інформації та комунікації. Впровадження курсів з дистанційною формою навчання, дасть змогу виявити та витіснити викладачів, які не готові до розвитку та навчання, залучити нових споживачів освітніх послуг та налагодити зв'язків з бізнес-партнерами.

#### **Список використаних джерел:**

1. CNN. Why the impact of coronavirus could be particularly bad on college campuses. URL : <https://edition.cnn.com/2020/03/07/health/universities-coronavirus-impact/index.html>
2. Міністерство освіти і науки України. Український державний центр міжнародної освіти. URL : <https://studyinukraine.gov.ua/en/life-in-ukraine/international-students-in-ukraine/> (дата звернення: 28.03.2020).

Д. Гаркавий, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
*Харківський національний економічний  
університет імені С. Кузнеця*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

Освіта у всі часи була, є і буде одним з найважливішим етапом у житті людини, а отже і суспільства в цілому. Насьогодні система освіти в Україні має низку проблем, вирішення яких включає регулювання з боку держави.

Сучасні підходи до освітньої діяльності в Україні визначені Законами України, «Про освіту», «Про вищу освіту», що прийняті Верховною Радою України, урядовою постановою «Про перехід загальноосвітніх навчальних закладів України на новий зміст, структуру і 12-річний термін навчання» та інші [1, 2, 3].

Відомі теоретичні та практичні дослідження вітчизняних та закордонних науковців загальних проблем управління вищою освітою висвітлені в роботах Т. Горпініч, Н. Синицина, О. Шпака та інші.

Незважаючи на вагомості дослідження вищезгаданих авторів, є необхідність виділення ключових аспектів управління вищою освітою, яка на сьогодні перебуває у кризовому стані.

Система освіти в Україні має два послідовних вектори: загальна середня освіта (школи, ліцеї), яка, починаючи з 2001 року стали дванадцятирічною, порівняно з попередньою десятирічною освітою в країні та спеціальна (вища) освіта. На сьогодні нараховується 48 тисяч закладів, у яких навчається близько 15 мільйонів учнів і студентів, де на кожні 10 тисяч населення в країні припадає 323 студенти, порівняно з 1990 р, де їх нараховувалося 170 студента. Це більше, ніж, наприклад, у Канаді, Франції і Німеччині[4].

Якщо перша дає загальні знання і після неї в людини багато напрямків, то друга дає потужний поштовх у тому виді діяльності, котре хоче обрати саме ця людина.

Тобто для контролю над майбутнім людини треба взяти контроль над її освітою, а також вирішити головні проблеми цієї освіти.

Головною проблемою в освіті це майже повна неможливість застосувати весь спектр знань на нашій території, тому багато людей освічених людей тікають з країни. Але і тут є цікавий момент. Більшість тих хто їдуть на заробітки до інших країн чи просто покидають країну мають технічну, або напівтехнічну освіту. В англійській мові для більшості професії в котрих знайдуть своє місце в цій сфері є своя назва «Blue-collar», тобто це ті робітники, що зазвичай працюють руками. З нашої країни дуже мало їдуть в інші країни гуманітарні спеціальності, що й не дивно, дивлячись на ВНЗ в країнах Європи і Америки.

Кожна країна має чітко усвідомлювати свою політику, і базуючись на ній має розвивати свою освіту, а після і сектори праці, науки. Керуючись цією політикою встановлюється плацдарм для майбутнього країни.

Для контролю над вищою освітою можна застосувати наприклад «управлінську піраміду».

Якщо застосувати «управлінську піраміду» до освітнього менеджменту, то ми отримаємо наступні рівні: найвищу ланку управління – на державному рівні (topmanagement), середня ланка управління – на рівні міністерства освіти (middlemanagement), нижча ланка – вузівський менеджмент (firstmanagement/ lowmanagement). При цьому, кожна ланка управління, своєю чергою, може бути “внутрішньою управлінською пірамідою”, яка складається з тих самих ланок, але в межах кожної окремої ланки. Ефективність такої системи управління в системі вищої професійної освіти залежить від ступеню взаємозв’язку цих рівнів та їхньої нерозривності. Своєю чергою, оцінка управлінських рішень на всіх рівнях імплементується в ефективності й успішності вузівського менеджменту [5].

Можна також розглянути відношення інших країн до своїх студентів. Як приклади хочу навести декілька країн котрі не лише керують румпелем освіти, але й не роблячи обмежень все ж можуть залишити своїх «вихованців» на рідній землі і якими принципами вони керуються.

Враховуючи досвід сучасних підходів інших країн до управління вищою освітою, варто відзначити, наприклад, США де освіта має прагматичний підхід, а саме людину розглядають

як ресурс, до якого потрібно бережливо ставитись і вкладення в нього повинні окупатись. В Японії освіта носить ціннісно-орієнтовний характер-людина розглядається не тільки як ресурс, але й самостійна цінність: тут значно вища роль корпоративної культури і організаційних цінностей.Обидва підходу робочі, варто лише розглянути економіки цих країн на даний момент.

Завдяки застосуванню досвіду країн, котрі вже реформували свою освіту таким чином щоб більшість їх громадян продовжували працювати на своїй землі, ми б були здатні реформувати і нашу систему таким ж чином. А щоб зробити так би мовити фундамент для цих змін перший час можна заохочувати молодих спеціалістів. Наприклад додатковими фінансами, пільгами, тощо.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що важелі керування вищою освітою були вигадані ще задовго і свою ефективність довели вже не раз, але у світі, де ми живемо, мало вивчити людину як зробити країну краще, треба ще й зробити так, щоб він робив краще ту країну, в котрій вона народилась.

Таким чином, на підставі проведеного дослідження, встановлено значимість державного регулювання щодо вищої освіти.

#### **Список використаних джерел:**

- 1.Закон України «Про освіту» Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/legislation/law/2232/>
- 2.Закон України «Про вищу освіту» Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
- 3.Постанова Кабінету Міністрів України «Про перехід загальноосвітніх навчальних закладів України на новий зміст, структуру і 12-річний термін навчання» Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1717-2000-%D0%BF>
- 4.Higher education in Ukraine. Режим доступу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Higher\\_education\\_in\\_Ukraine](https://en.wikipedia.org/wiki/Higher_education_in_Ukraine)
- 5.Шпак О. Особливості управління в сучасній системі вищої освіти/ О.Шпак// Молодь і ринок №12 (71), 2010.- С. 10-13.

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

<i>В.І. Аранчій</i> ОПТИМІЗАЦІЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	3
<i>І.А. Маркіна</i> ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	5
<i>Л.О. Мармуль, Л.Ю. Леваєва</i> ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНИХ ВІДНОСИН ТА ПРОЯВИ ЦІНОВОЇ Й НЕЦІНОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ В АГРАРНИХ ГАЛУЗЯХ ТА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	7
<i>О.М. Сумець</i> ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОЕКТУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕХІДНОГО РЕЖИМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ .....	10
<i>М.М. Корсак, А.П. Сурдо</i> БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	13
<i>Т.О. Сазонова</i> СОЦІАЛЬНЕ ПРОЕКТУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	16
<i>В.М. Синельников, М.В. Синельников</i> УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОБЩЕСТВА .....	18
<i>В.Г. Балан</i> ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ У ФОРМУВАННІ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	21
<i>О.В. Вараксіна, В.В. Баган</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	25
<i>З.Д. Калініченко</i> СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ .....	27
<i>О.С. Михайлова, С.В. Писаренко</i> БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ.....	31
<i>І.І. Станкевич</i> ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	33
<i>М.М. Кордубан</i> УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВИРОБНИЦТВА .....	36

<i>О.В. Лопушинська</i>	
«КРУГОВА ЕКОНОМІКА» ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	39
<i>А.М. Денисенко</i>	
ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	42

## **СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

<i>М. Živitere, V. Riashchenko</i>	
BUSINESS PROCESS IMPACT OF PHYSICAL ACCESS CONTROL SYSTEM (PACS).....	45
<i>М.И. Латушко, Е.Ю. Быкова</i>	
ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ.....	48
<i>О.В. Вараксіна, А.А. Іськович</i>	
ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ВЕКТОР РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	51
<i>О.А. Галич, О.С. Демидкін</i>	
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ .....	53
<i>Т.М. Литвиненко</i>	
КРИЗА ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ТА КОРПОРАЦІЙ.....	56
<i>О.А. Савенко</i>	
ОСНОВНІ ЕТАПИ ІННОВАЦІЙ.....	58
<i>А.В. Лукашевич, О.М. Ковалевская</i>	
ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ.....	60
<i>А.В. Лукашевич, А.С. Гончар</i>	
ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ЗАМОРАЖИВАНИЯ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ .....	63
<i>М.О. Вовк</i>	
ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЯК СКЛАДОВА ЗДІЙСНЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	67
<i>П.О. Пащенко</i>	
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТУВАННЯМ СИСТЕМИ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ БЮДЖЕТНОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ.....	70



### СЕКЦІЯ 3. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

<i>Л.А. Шавга, Г.А. Шавга</i> СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	73
<i>М.В. Зось-Кіор, Д.В. Дячков, О.В. Ковтунов</i> СУЧАСНІ АСПЕКТИ САМОКОНТРОЛЮ В ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ .....	77
<i>Л.І. Михайлова, К.В. Дейниченко, Є.В. Карнач</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ .....	78
<i>А.Д. Чикуркова, Ю.М. Грей</i> ФОРМУВАННЯ МАТРИЦІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	81
<i>В.Л. Вороніна</i> НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	84
<i>В.М. Жмайлов, С.А. Луцки</i> «ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ» ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	87
<i>В.М. Жмайлов, А.С. Чирва</i> РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	91
<i>О.Г. Жмайлова, Т.І. Сидоренко</i> МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРАЦІ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	95
<i>О.Г. Жмайлова, О.О. Гапоненко</i> ВИКОРИСТАННЯ КРИТЕРІЇВ У ОЦІНЮВАННІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	97
<i>Д.Г. Кучеренко</i> НОВІТНІ КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА .....	100
<i>В.О. Осташова</i> ПРАВНИЧІ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	105
<i>Т.О. Сазонова, Аташ Бар Фардін</i> СТРАТЕГІЇ ТА НАВИЧКИ РОЗКРИТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА .....	108

<i>Т.О. Сазонова, О.Г. Руденко</i>	
ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ – КОМПЕТЕНЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА .....	111
<i>Т.А. Тетеринец</i>	
ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	113
<i>І.В. Шульженко</i>	
СПЕЦИФІКА ТА РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	116
<i>О.В. Солод</i>	
МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОГРЕСИВНОГО ЕКОЛОГО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ .....	118
<i>В.І. Ткаченко</i>	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК МЕТОД БОРОТЬБИ З КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	120
<i>В. Манченко</i>	
СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РИНКУ ПРАЦІ .....	123

#### **СЕКЦІЯ 4. ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

<i>A.L. Sarun, Ali Hazimeh W.</i>	
DEVELOPMENT AND EVALUATION OF LABOR RESOURCES IN LEBANON .....	126
<i>Н.А. Бычков</i>	
УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМ СЕКТОРОМ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА И ПУТИ ЕГО ТРАНСФОРМАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ .....	128
<i>О.В. Дорофеев, О.В. Рой</i>	
АДАПТИВНІСТЬ МОДЕЛІ ЛІДЕРА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КРИЗИ .....	132
<i>М.І. Сьомич</i>	
РЕФОРМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ФІНАНСОВА САМОСТІЙКІСТЬ І ЇЇ ДЕРЖАВНЕ ГАРАНТУВАННЯ.....	135
<i>О.В. Вараксіна, В.В. Михатіло</i>	
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ.....	141
<i>Т.В. Воронько-Невіднича</i>	
ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ.....	144
<i>О.Г. Головка, В.С. Єрмолаєва</i>	
ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД КРИЗИ .....	147

<i>О.Г. Жмайлова, С.Б. Маринченко</i> РОЛЬ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ .....	150
<i>О.Г. Жмайлова, А.М. Сидоренко</i> ЗНАЧЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	153
<i>О.М. Помаз, Ю.В. Помаз</i> СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ: ЗДОБУТКИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	156
<i>Е.М. Исаченко, В.Э. Карпиевич</i> НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	158
<i>М.М. Кондровская, М.И. Гончарова, А.Ф. Коваленко</i> ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ .....	161
<i>А.В. Лукашевич, С.А. Шумак, М.А. Шкут</i> ПЛАТЕЖНЫЙ БАЛАНС В ПРОГНОЗИРОВАНИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РБ.....	164
<i>А.В. Лукашевич, И.Г. Мурашко, А.С. Мойсеенко</i> МИГРАЦИЯ КАК ИНДИКАТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОБЩЕСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ .....	166
<i>М.В. Мартиненко</i> УПРАВЛІННЯ ГАРМОНІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ УРАХУВАННЯ ПРИНЦИПУ КОНВЕРГЕНЦІЇ .....	169
<i>Д.М. Рябець</i> ДЕРЖАВНЕ ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ....	172
<i>В.В. Севрюков</i> СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ.....	174
<i>С.А. Гирман, В.М. Масалітна</i> ДО ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРВИННОЮ МЕДИЦИНОЮ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ .....	177
<i>А.О. Долгий</i> ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ КАРАНТИНУ, ОГОЛОШЕНОГО У ЗВ'ЯЗКУ З ПОШИРЕННЯМ У СВІТІ КОРОНАВІРУСУ COVID-19 .....	181
<i>С.В. Ключко, В.В. Придятько</i> ЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....	186

**СЕКЦІЯ 5. АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.  
МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<i>Oke Opoulava Adededzhi</i> THE DIRECTIONS FOR IMPROVING ECONOMIC SECURITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES .....	189
<i>I.V. Кошкалда</i> МІСЦЕ І РОЛЬ ГОСПОДАРСТВ НАСЕЛЕННЯ НА СЕЛІ .....	191
<i>Е.М. Бородинская, М.В. Радкович</i> ТОЧНОЕ ЗЕМЛЕДЕЛИЕ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА .....	194
<i>О.А. Галич, О.М. Фененко</i> СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ .....	197
<i>Т.С. Іщейкін</i> ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ .....	200
<i>Є.П. Костик, Є.В. Костик</i> СУЧАСНІ ТРЕНДИ В РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОСТІ МЕНЕДЖЕРА МІЖНАРОДНОГО КЛАСУ .....	203
<i>Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус</i> ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРОБЛЕМИ .....	206
<i>В.С. Пеньковський, М.А. Кучеренко</i> ФАКТОРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ У СІЛЬСЬКОМУ ЗЕЛЕНОМУ ТУРИЗМІ .....	209
<i>С.С. Мазіленко</i> ПОКАЗНИКИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ .....	211
<i>М.О. Стеценко</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	213

**СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ,  
БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

<i>Balazs Cseh</i> THE PROGRAMME OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION ...	215
---	-----

<i>М.М. Ігнатенко, С.Ю. Кучеренко</i> ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	217
<i>М.Г. Левін, А.В. Яценко</i> ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ ТА КОМПЕНСАЦІЇ РИЗИКІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНООРІЄНТОВАНИХ ЕНЕРГООЩАДНИХ ПРОЕКТІВ .....	220
<i>О.М. Таран-Лала, М.М. Андрусенко</i> ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....	223
<i>М.П. Баран, О.В. Мельник</i> ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНИХ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ДОСВІД ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТЛУМАЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	226
<i>О.В. Вараксіна</i> ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ВАГОМИЙ ЕЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	229
<i>Є.О. Олійник, А.С. Олійник</i> РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ СЛІБСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	231
<i>І.П. Потатюк</i> ПОЗИТИВНІ Й НЕГАТИВНІ СТОРОНИ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	234
<i>Т.О. Соболева, К.В. Якубова</i> ІМІДЖ ОРГАНІЗАЦІЇ: СКЛАДОВІ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ.....	236
<i>В.М. Собчишин, С.О. Драчук</i> КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ ЯК ПЕРЕДУМОВА ДОСУДОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	238
<i>О.В. Федірець</i> ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СЛІБСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	241
<i>А.А. Лукашевич, А.В. Дубойская, Д.П. Ременчук</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ ПТИЦЕВОДЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	243
<i>А.В. Лукашевич, В.В. Наумова, С.-В.В. Винничек</i> КИБЕРСПОРТ КАК ОБЪЕКТ ОХРАНЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.....	246
<i>О.Ю. Довгаль</i> ПОДАТКОВІ РИЗИКИ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОДАТКОВОЇ БЕЗПЕКИ.....	249

<i>Д.С. Дюкарев</i> УКРАЇНСЬКІ АУТСОРСИНГОВІ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ 2020 .....	252
<i>Б.С. Корнієнко</i> СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ – СУЧАСНИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕСУ .....	254
<i>О.В. Антоненко</i> ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ .....	256

## **СЕКЦІЯ 7. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

<i>Л.А. Шавга, Г.А. Шавга</i> ВНЕДРЕНИЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ МОДЕЛИ ОБУЧЕНИЯ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ ЖИЗНИ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА .....	259
<i>О.В. Калашиник, С.Е. Мороз</i> ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК КОМПЕТЕНТНІСТЬ .....	264
<i>Л.М. Потапюк</i> ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОДНА ІЗ ВИЗНАЧАЛЬНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЗРІЛОСТІ ЛЮДИНИ ТА ЇЇ ОСОБИСТІСНОГО РОЗВИТКУ .....	267
<i>Л.М. Потапюк, М.І. Оліярник</i> WEB-САЙТ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ .....	270
<i>А.С. Козленко</i> ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ В ПЕРІОД КРИЗИ .....	273
<i>Д. Гаркавий</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ .....	276

Наукове видання

*Матеріали*

*IV Міжнародної науково-практичної конференції  
«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*

Збірник наукових праць

Мова: українська, англійська, російська

Підписано до друку 20.03.2020 р.  
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Друк різнографічний. Умовн. друк. арк. 13,42.  
Наклад 100 прим. Замовлення 2020-36

**Видавництво ПП «Астрая»**

36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4

Тел. (0532) 509-167, 611-694

E-mail: [astraya.pl.ua@gmail.com](mailto:astraya.pl.ua@gmail.com), веб-сайт [astraya.pl.ua](http://astraya.pl.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5599 від 19.09.2017 р.

Друк ФОП Гаража М.М.

36014, м. Полтава, вул. Шведська, 20, кв. 4

Тел.: (0532) 509-167, 611-694

Дата державної реєстрації та номер запису в ЄДР  
20.01.2003 р. № 2 588 017 0000 008109