

# *МАТЕРІАЛИ*

*IV Всеукраїнської науково-практичної  
інтернет конференції*

*«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ  
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО  
СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ»*

Полтава 2019

**Міністерство освіти і науки України  
Міністерство аграрної політики та продовольства України  
Полтавська державна аграрна академія  
Навчально-науковий інститут економіки та бізнесу  
Факультет економіки та менеджменту  
Департамент агропромислового розвитку  
Полтавської обласної державної адміністрації  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сумський національний аграрний університет  
Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва  
Харківський національний технічний університет сільського господарства  
ім. Петра Василенка  
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет**

## **Матеріали**

**IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції  
«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств  
реального сектору економіки»**



**01 листопада 2019 року**

***м. Полтава***

**УДК 330.15:334.723**  
**ББК 65.291.5**

*Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 01 листопада 2019 р. Полтава: РВВ ПДАА, 2019. 280 с.*

У матеріалах конференції розглядаються аспекти методології і практики управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки.

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

Матеріали друкуються мовою оригіналів.  
За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

# СЕКЦІЯ 1

## СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*М.В. Зось-Кіор, д.е.н., доцент,  
В.М. Куркіна, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Сутність поняття сталого розвитку передбачає врахування 3 його складових: економічної, соціальної та екологічної. Специфічність агропродовольчої сфери, наявність значного взаємного впливу сільськогосподарського виробництва, навколишнього середовища та сільського соціуму характеризують його як складну систему. Цілісну оцінку тенденцій, що описують процеси в цих взаємозалежних компонентах, може дати лише комплексний аналіз множини індикаторів, які найчастіше є неспівставними через різні одиниці виміру.

В сучасних умовах сталий розвиток агропродовольчої сфери економіки може відбуватись лише за умов пропорційного і гармонійного розвитку взаємопов'язаних складових: економічної, соціальної та екологічної. Оцінювання тенденцій такої взаємодії дозволило зробити висновки, що внаслідок останніх змін в економічній та політичній сферах починає нівелюватися позитивна динаміка, що до цього була притаманна загальному інтегральному індикатору сталого розвитку агропродовольчої сфери національної економіки.

Аналіз синтезованого впливу 24 факторів, згрупованих за окремими компонентами, показав, що потенціал сталого розвитку досліджуваної галузі реалізований лише наполовину. Визначено, що стримуючими чинниками в економічній сфері є скорочення обсягів інвестування та чисельності суб'єктів господарювання в галузі, що призвело до зниження валової продукції сільського господарства; в соціальній сфері – високий рівень безробіття та породжені цією обставиною низький рівень доходів і несприятливі соціально-побутові умови проживання сільського населення; в екологічній сфері – недостатнє фінансування екологічних програм та скорочення заходів з відновлення продуктивності земель сільськогосподарського призначення.

Оцінювання ступеня збалансованості трьох компонент, які визначають сталий розвиток агропродовольчої сфери, виявило недостатній розвиток соціальної складової, що стримує розвиток людського капіталу – найважливішого фактору виробництва в будь-якій сфері.

Отримані результати доводять необхідність пропорційного врахування економічного, екологічного та соціального векторів при формуванні моделі розвитку агропродовольчої сфери. Такий підхід забезпечить отримання синергетичного ефекту в усіх сферах та загального гармонійного зростання галузі. Зазначене потребує розробки конкретної стратегії та механізмів реалізації концепції сталого розвитку агропродовольчої сфери України, що має стати предметом подальших досліджень.

### Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2013 № 806 р. zakon.rada.gov.ua.
2. Бородіна О., Геєць В., Юрчишин В. Соціоекономічна модернізація аграрного сектору України (концептуальні положення). *Економіка України*. 2011. №12. С. 4-14.
3. Пасхавер Б.Й., Молдован Л.В., Шубравська О.В. Основні проблеми розвитку сільськогосподарського виробництва. *Економіка АПК*. 2012. № 6. С. 3-9.

*Т.М. Лозинська, д.держ.упр., професор,  
Л.М. Шерстюк, аспірант  
Полтавська державна аграрна академія*

### **БЮДЖЕТ УЧАСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ТА УМОВА РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

Конституційні основи місцевого самоврядування (ст. 140) [1] передбачають дві форми участі членів місцевої громади у вирішенні місцевих справ: представницьку та пряму (безпосередню). Представницька форма участі (представницька демократія) є інструментом формування представницьких органів влади на місцях – сільських, селищних, міських, районних і обласних рад, через які територіальні громади, у тому числі й об'єднані (ОТГ), як головний суб'єкт місцевого самоврядування, реалізують свої законні права та інтереси [2].

Пряма (безпосередня) форма участі населення в управлінні передбачає використання можливостей соціального потенціалу громади, а саме: референдумів, громадських обговорень, громадських слухань, учасницького (партисипативного) управління тощо для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Створення можливостей для громадської участі не тільки забезпечую вищий ступінь раціональності рішень, але й позитивно впливає на знаходження соціального консенсусу, підвищує довіру до влади. Останнім часом поняття «громадська участь», «участь громадян» або «залучення громадян» набули значного поширення у зв'язку з розширенням повноважень місцевих громад щодо забезпечення власної життєдіяльності. Знайомлячись із зарубіжним досвідом, переконаємось, що громадська участь – це не лише вкрай важливий механізм позитивного впливу громадськості на діяльність органів місцевого самоврядування [2], а й наслідок функціонування зрілого громадянського суспільства, члени якого є економічно самодостатніми для участі у співфінансуванні розвитку місцевої інфраструктури та відповідальними за стан справ у громаді.

Слабкість громадянського суспільства в Україні детермінує також і низьку громадську активність у вирішенні питань життєзабезпечення громад. Нові можливості для активізації громадян дає один із інструментів управління місцевими фінансами, а саме – бюджет участі або партисипаторний бюджет. Практичні аспекти застосування бюджету участі показали, що право громадян розпоряджатися зібраними податками є одним із найкращих стимулів до активізації громадян. Якщо бюджет участі застосовується у комплексі з іншими малоформалізованими методами управління, це сприяє формуванню тривалих партнерських відносин між членами територіальної громади та органами місцевого самоврядування, довіри до влади. Бюджет участі дає можливість активним членам громади подавати ідеї, відстоювати

їх та долучатися до реалізації. Важливо також, що центри активності, виниклі в громаді спонтанно, поступово поширюють свій вплив на решту мешканців і через деякий час практика учасницького бюджетування стає звичною для більшості членів громади.

Успіх учасницького бюджетування забезпечується за досить високого ступеня зрілості суспільної свідомості [2], що більш характерно для міських громад, де акумулюється значний інтелектуальний ресурс. У сільській місцевості далеко не кожна ОТГ може розраховувати на такий рівень розвитку людського капіталу, за якого громадяни не лише усвідомлюють проблему, а й беруть на себе частку відповідальності за її розв'язання. Крім того, місцева влада не завжди готова втілювати в життя ідею партисипаторного бюджетування. В Україні використання бюджету участі почалося лише з 2015 року у громадах трьох українських обласних центрів: Черкаси, Полтава та Чернігів. Сільські громади певний час залишалися пасивними, але достатньо швидко стало зрозуміло, що бюджет участі – це не лише інструмент управління місцевими фінансами, але й інструмент розвитку самої громади, що є надзвичайно важливим для ОТГ, у процесі створення яких в одну спільноту були об'єднані мешканці багатьох населених пунктів. Тож для ОТГ консолідація та активізація мешканців різних поселень, нерідко конкуруючих між собою за ресурси, владу та увагу, стали чи не найактуальнішими завданнями.

Запровадження бюджету участі як у міських громадах, так і в ОТГ показало, що значні зусилля і витрати часу характерні для початкових етапів партисипаторного бюджетування, коли створюється Положення про бюджет участі, здійснюється осмислення багатьох процесів суспільного життя, над якими раніше громадяни не замислювалися. Практика використання бюджету участі, наприклад, у м. Полтава, показала, що розроблення Положення про бюджет участі та узгодження позицій стейкхолдерів здійснювалося протягом усього 2015 року, а власне конкурс проектів було оголошено в 2016 р. У ході роботи над Положенням треба знайти відповіді щодо таких питань, як:

– яка частина власних доходів має бути спрямована на бюджет участі у відносних або абсолютних показниках?

– чи можуть проекти бюджету участі бути розрахованими лише на вузьку групу мешканців?

– чи можуть автори проектів претендувати хоча б на часткову оплату послуг, які будуть надаватися співмешканцям за рахунок реалізованого проекту?

– як будуть визначатися пріоритети бюджету участі? Чи мають бути вони визначені наперед?

– як буде організована процедура голосування? Хто матиме право голосу: усі мешканці громади, чи лише платники податків до місцевого бюджету?

Перелічені та безліч інших доречних і не дуже питань викликають жваве обговорення та суперечки в громаді, тому має бути координатор цього процесу – людина, яка має не лише повноваження, але й відповідні компетенції для медіації протилежних позицій.

На законодавчому рівні органи місцевого самоврядування не зобов'язані запроваджувати таку форму використання бюджетних коштів, як учасницьке бюджетування, тому вона втілюється виключно за місцевою ініціативою. Не зважаючи на організаційні та інші труднощі, ОТГ долучаються до процесу партисипативного бюджетування через обласні конкурси, а деякі з них мають і власний досвід. У Полтавській області, наприклад, у 2018 році на обласний конкурс

«Бюджет участі» було подано понад 260 проектів, а серед переможців був і проект, поданий мешканцями Мачухівської ОТГ – будівництво спортивного майданчику у с. Полузир'я. Підсумовуючи існуючий досвід, можна зробити висновки, що найчастіше в межах бюджету участі використовується 1% власних коштів; до конкурсу допускаються усі мешканці громади (іноді навіть школярі); кожна громада самостійно розробляє вимоги до проектів, але вони мають інваріанти, наприклад, проект має створити послугу для усієї громади, а не лише для певної групи громадян; пріоритетність ідей найчастіше визначається голосуванням.

Запровадження бюджету участі у контексті активізації громади дає такі позитивні наслідки:

- досягається консолідація населення;
- формується відчуття причетності до прийняття рішень і відповідальності за стан справ у громаді;
- долаються споживацькі та патерналістські настрої;
- підвищується ефективність використання бюджетних коштів;
- зростає довіра до влади;
- відбувається залучення молоді до громадських справ, що позитивно впливає на локальну демографічну ситуацію.

Зважаючи на перелічені позитивні ефекти, доцільним є поширення практики учасницького бюджетування на рівень ОТГ і перетворення його на звичний інструмент як управління фінансами, так і активізації громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

2. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М. та ін. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. К.: 2017. 129 с.

*Т.В. Арбузова, к.е.н., доцент  
Білоцерківський національний аграрний університет*

## **ДЖЕРЕЛА ІДЕЙ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬСТВОМ І КРАЇНОЮ**

Джерела ідей управління суспільством і країною мають свої витоки з часів Платона, Сократа та ін. На думку Аристотеля усе громадське життя підпорядковане державі. На переконання Фоми Аквінського влада встановлюється Богом і є джерелом добра для суспільства, їй необхідно коритися, а держава має формуватися на засадах теократичного устрою.

Відповідно до історичних розвідок суспільства завжди існували за наявності в них певних норм поведінки та світорозумінь, тобто ідеологій-світоглядів – системи взаємопов'язаних ідей, поглядів, уявлень та переконань, покликаних об'єднувати людей заради спільного життя та спільних дій. В основі ідейних засад управління суспільством і країною лежать політичні ідеології, що є суб'єктивним відображенням інтересів провідних соціальних груп, які пропагують формування відповідного державного та суспільного устрою. Політичні ідеології – сукупність взаємопов'язаних ідей, символів і переконань, призначених об'єднувати людей задля спільних політичних цілей та дій, втілені в доктринах і концепціях [1].

Соціально-політичні концептуальні форми прояву ідеології пояснюють першоджерела, функції й механізми публічної влади та взаємодії її компонентів, інститутів, а також зосереджуються на ефективності їх діяльності, реалізації інтересів, формуванні, забезпеченні й зміцненні державного устрою, що відповідає інтересам суспільства. Суспільно-політичні доктрини та концепції покладені в основу політичного курсу, визначають стратегію і тактику формування й діяльності суб'єктів політичного процесу – політичних партій та рухів – для досягнення поставленої перед ними мети та реалізації запланованих програм.

Історія суспільного розвитку рясніє численними політичними ідеологіями, найбільш впливовими з яких виявилися лібералізм, консерватизм, соціалізм (комунізм), християнський демократизм, фашизм.

Ліберальна ідеологічна доктрина, що взяла початок на межі XVII-XVIII ст., уособлює ідею розвитку, революційність, динамічність, швидкість, всеохоплюючий рух, утвердження нового, ґрунтується на принципі індивідуалізму, за яким особистість є центром життєдіяльності суспільства і держави. Вільні індивіди формують суспільство і є відповідальними за себе і за нього, а суспільство формує державу, покликану гарантувати і охороняти права і свободи особи, не зазіхаючи на її приватне життя. Свобода особи є основним надбанням лібералізму. З економічного погляду вона тлумачилася передусім як свобода суб'єктів господарської діяльності на засадах приватної власності, з політичного – як фактор функціонування демократичної системи, із соціального – як рівність перед законом, рівність можливостей, з духовного – як свобода думки і слова [2]. Неолібералізм визнав необхідність державного регулювання економічного життя та соціального захисту найбільш вразливих верств суспільства.

Консерватизм як опонент ліберальної ідеології, виник наприкінці XVIII – початку XIX ст., базувався на еволюційності, стабільності, статичності, традиціоналізмі, порядку. Засадничими підвалинами суспільства вважалися сформовані попередніми поколіннями усталені традиції і цінності (релігія, сім'я, нація, влада, мораль, дисципліна, закон), на які мають спиратися подальші реформи. Свобода не є природною властивістю людини. Суспільство є ієрархічним за природою, а отже йому притаманна нерівність і привілейованість вищих верств, рівність можлива лише у сфері чесноти і моралі. Розвиток суспільства можливий за наявності сильної державної влади, здійснюваною професійною політичною елітою. Відтак інтереси суспільства, нації, держави мають вищу цінність за інтереси особистості. Як і ліберальна політична ідеологія, консерватизм спирається на приватну власність і свободу підприємницької діяльності. Під впливом змін суспільного життя у XX ст. ці дві ідеологічні доктрини починають зближатися. Неоконсерватизм визнав необхідність участі держави в регулюванні економіки, потребу у свободі окремого індивіда, його ініціативності, творчої праці, використанні особистих можливостей, не покладаючись на соціальну допомогу держави, на яку повинні розраховувати лише ті, хто дійсно її потребує.

Ідеології лібералізму та консерватизму взаємно визначають та обумовлюють одна одну, тобто не є несумісними протилежностями. Консервативна ідеологія надає ліберальній концепції спадкоємності, усталеності, пристосуванства, самобутності, а ліберальна доповнює консерватизм динамізмом, інноваційністю, підприємливістю.

Соціалістична (комуністична) ідеологія сформувалася в XVI – першій половині XIX ст. і ґрунтувалася на ідеї колективізму, формування суспільства соціальної справедливості на засадах знищення приватної власності, прагнення до рівності,



організації суспільного виробництва, розподілу за працею та потребами тощо. Першоджерелом цієї ідеологічної концепції є утопічний соціалізм (Т. Мор, Т. Кампанелла, Ш. Фур'є, А. Сен-Симон, Р. Оуен та ін.), а засновниками вважаються К. Маркс та Ф. Енгельс. Марксизм доводив, що розвиток капіталізму неминуче призведе до соціалістичної революції під приводом пролетаріату, за диктатури якого суспільство досягне соціальної справедливості, ліквідувавши соціальну нерівність, а держава відійде в минуле. Першою фазою комунізму стане соціалізм як перехідний період від капіталізму із суспільною власністю на засоби виробництва і плановим господарством.

У соціалістичній ідеології наприкінці XIX – початку XX ст. виникли самостійні ідейні течії: соціал-демократія і радикальна комуністична ідеологія.

Поява соціал-демократичної ідеології (соціал-реформізму) пов'язана з переглядом (ревізією) основних постулатів марксистської теорії. Розвиток капіталізму дав підстави соціал-демократам відмовитися від ідей боротьби класів, диктатури пролетаріату, революції, а натомість підняти питання про можливість поступових еволюційних перетворень капіталістичної економіки у соціалістичну на основі реформ, утвердження у житті суспільства соціальної справедливості без зміни суспільного ладу. В зв'язку з цим у середині XX ст. з'являється теорія демократичного соціалізму на засадах економічної, політичної та соціальної демократії, що ґрунтується на таких цінностях як свобода, солідарність та справедливість. Основою економічної демократії вважається суспільна власність та її провідна роль у економіці, рівність різних форм власності, потреба в державному регулюванні ринку. Політичний аспект демократичного соціалізму означає наявність парламентської демократії правової держави, гарантій прав та свобод індивіда. Створення гідних умов праці і життя людини, доступність освіти і охорони здоров'я, духовних цінностей, розподільча справедливість на користь непрацездатних є, зокрема, характеристиками соціальної демократії.

Ідеї марксизму щодо революційної перебудови суспільства, формування держави пролетарської диктатури були підтримані й розвинуті радикальною комуністичною ідеологією (ленінізмом) [3]. Суспільство, кероване комуністичною (соціалістичною) партією, має розвиватися на принципах дотримання соціальної рівності та справедливості, внаслідок чого зникатимуть класи, прошарки, нації, праця перетвориться в першу життєву потребу, сформується соціально однорідне суспільство. На зміну держави прийде громадське самоврядування.

Друга половина XX ст. демонструє тенденцією до зближення комуністичної і соціал-демократичної ідеологій, відмови від ідеї пролетарської диктатури та революційного насильства, розробки шляхів поступового переходу капіталізму до соціалізму. При цьому також зберігаються прихильники обох течій у їх рафінованому вигляді.

Широкого поширення наприкінці XIX – початку XX ст. набула християнсько-демократична ідеологія як реакція (протест) католиків проти ліберальної, націоналістичної, соціалістичної теорій, займаючи середню позицію між ними. Ця демократична ідеологія базується на християнстві – найміцнішій основі свободи людини. Її основою є: визнання необхідності держави як гаранта свобод громадян суспільства, проте вона не розглядається як найвища суспільно-політична інституція, а отже світській владі не варто сліпо підкорюватися; християнські цінності – головні морально-етичні критерії діяльності особи і держави; добробут суспільства і держави залежить від добробуту людини і навпаки; держава покликана

гарантувати демократичні права і свободи громадян, плюралізм буття і думок, забезпечити підтримку тих, хто її потребує.

Ідеологія фашизму (націонал-соціалізму) виникла в роки Першої світової війни, заснована на ідеях крайнього націоналізму, расової нерівності і вищості, воєнної експансії, культу вождя (фюрера, каудильйо, дуче та ін.). Характерними ознаками цієї авторитарної політичної ідеології є також зневага до особистості, що потребує твердої направляючої сили; расово-етнічні засади є первинними над вторинними особистісними, а державні – над національними; необхідність панування фашистської партії; національні меншини і політичні партії, що виступають за правову державу і дотримання принципів демократії, є внутрішніми ворогами; потужна влада диктатури на відміну від демократичної системи є основою державного режиму; принцип вождизму (фюрерства) як єдності держави, що втілена у вожді – надлюдині – і безумовному йому підпорядкуванні.

Таким чином, суспільно-політичні доктрини та концепції є суб'єктивним відображенням об'єктивних соціально-економічних процесів й слугують джерелами ідей управління суспільством і країною.

#### **Список використаних джерел:**

1. Філософський енциклопедичний словник / редкол.: В. І. Шинкарук та ін. Київ : Абрис, 2002. 743 с. – С. 234–235.

2. Гальчинський А. Лібералізм : уроки для України : наук.-попул. есе. Київ : Либідь, 2011. 288 с. – С. 13.

3. Чабанна М. Подолання догматів тоталітарної ідеології щодо політики як суспільного явища. Політична наука в Україні. 1991-2016 : у 2-х т. Т. 2. Теоретико-методологічні засади і концептуальні підсумки вітчизняних досліджень / редкол.: О. Рафальський та ін. Київ : Парлам. Вид-во, 2016. 704 с. – С. 12.

*Л.Г. Квасній, к.е.н., доцент, професор кафедри економіки та підприємництва,  
Ю.О. Шульжик, к.т.н. доцент  
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ»МАУП»*

### **ОРГАНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ДОСВІД КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ЧЕТВІРКИ**

Організація публічної влади в зарубіжних країнах була предметом досліджень багатьох українських вчених, зокрема: С.Г. Серьогіна, Б. Мельниченко, А.Головач, А.Ткачук та інші. Проведені дослідження дають змогу констатувати, що найефективнішим і корисним для України є досвід країн Вишеградської четвірки, зокрема, Угорщини.

Починаючи з 1990 року, попередня система місцевого самоврядування Угорщини будувалася на основі принципів субсидіарності, децентралізації та вирішення місцевих справ громадами. Практика показує, що протягом останніх двох років відбувається посилення контролю центрального уряду над місцевими фінансами, що призвело до того, що фінансова автономія місцевих органів влади сильно знижується. Місцеві органи влади втратили можливість вільно витратити центральні фінансові надходження на місцеві потреби, а фінансова система «на основі ресурсів» змінилася на більш жорстку систему «на основі завдань».

Особливістю є те, що в Угорщині місцеве самоврядування не передбачене як

основоположна засада конституційного ладу Угорщини. Основною метою законодавства Угорщини є скорочення боргу. Уряд Угорщини вважає, що ця мета повинна бути досягнута внаслідок раціоналізації місцевого управління внаслідок реформ.

Головний принцип реформи місцевого самоврядування в Угорщині полягає в тому, що органи місцевого управління призначені для вирішення лише місцевих питань та надання послуг місцевого значення. Усі інші процеси повинен контролювати центральний уряд. Відбувається скорочення повноваження муніципалітетів і округів, що призводить до зменшення державних витрат. Ще з 1990 року зберігається принцип, згідно з яким кожна місцева громада може мати власні органи місцевого самоврядування. Відповідно до чинного законодавства Угорщини, для створення місцевих органів у муніципалітеті повинно проживати мінімум 2000 жителів. Муніципалітети нижче цієї кількості жителів, починаючи з 2013 року, утворюють місцеві органи управління в районі або мікрорегіони. В Угорщині налічується 3175 муніципальних громад. Це означає, що у складі великих муніципалітетів є більш малі муніципалітети.

Практика останніх років показує, що децентралізація в Угорщині не обмежилася зниженням тільки обсягів повноважень і фінансових ресурсів. Значно знизилися фінансові дотації та частка деяких податків, за рахунок яких фінансувалися муніципалітети [1].

Основними завданнями муніципалітетів є наступні: вони можуть встановлювати земельний податок, муніципальні податки, місцеві корпоративні податки; отримувати доходи з операцій з нерухомістю та зборів за комунальні послуги; мають право на державні дотації. Проте округам не дозволяється стягувати місцеві податки. Це приводить до висновку, що можливості органів місцевого самоврядування в Угорщині для захисту своїх інтересів дуже обмежені. Дослідження показують, що станом на сьогодні угорська система місцевого самоврядування рухається в бік централізації.

Стосовно Польщі – досвід проведення реформ показує, що однією з причин її сьогоденного благополуччя є відкрита та прихована державна підтримка польських громадян, доступність до отримання грантів від ЄС. Поряд з цим, у Польщі набагато більшими, ніж у інших нових членів Євросоюзу є дотації від ЄС. Б.Мельниченко наголошує, що «адміністративно-територіальна реформа в Польщі впровадила реальне місцеве самоврядування і наблизилася до стандартів регіональної політики країн-членів ЄС» [2]. З іншого боку, головною причиною надмірного дефіциту і заборгованості Польщі є видатки на приховані державні дотації для села, через що країна досі не запровадила євро, і згідно з офіційними показниками, це буде неможливим до 2020 р.

Одну з найбільш стабільних і успішних економічних систем серед усіх посткомуністичних держав має Чехія. В основі її економіки лежить промисловість (хімічна, машинобудування, електротехніка і електроніка, харчова промисловість, чорна металургія), будівництво і сфера послуг. Частка сільського і лісового господарства, а також гірничодобувна промисловість незначна і надалі продовжує зменшуватися. Основою територіального самоврядування чеських громадян є населені пункти. Органами управління населеного пункту є збори депутатів, як найвищий орган управління населеного пункту, що виконує найважливіші повноваження у сфері самоврядування населеного пункту; рада населеного пункту, як виконавчий орган; староста; муніципалітети і особливі органи, що створюються

для вирішення поточних питань. Державне управління розділене на дві підсистеми: державна адміністрація, яка здійснює виконавчу владу, і місцеве самоврядування, основні принципи якого визначає конституція.

Врятували чеську економіку своєчасні реформи, які, незважаючи на недоліки, змогли дати їй необхідний поштовх і призвели до того, що сучасна Чехія просувається до позицій, які займала до початку Другої світової війни, коли чеська економіка була однією з лідируючих серед розвинених країн світу [3]. Цьому сприяє політика держави, спрямована на двосторонню співпрацю із західними країнами і розвиток сфери послуг. Поряд з цим, сільське господарство Чехії, в якому зайнято всього 2,6% населення, продовжує скорочуватися через зменшення попиту на продукцію за кордоном і внаслідок збільшення імпорту продуктів споживання.

Таким чином, досвід зарубіжних країн переконливо свідчить про необхідність його врахування в Україні з метою забезпечення прав і свободи українських громадян, задоволення їх потреб та підвищення добробуту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Серьогіна С. Зарубіжний досвід муніципальних реформ: структурно-функціональний аспект / С.Серьогіна // Громадське життя Харківщини за 20 років незалежності України. Х.: Вид-во ХарРі НАДу «Магістр», 2012. – 208-212.

2. Мельниченко Б. До питання реорганізації органів публічної влади Польщі... Електронний ресурс. Режим доступу:

<https://cyberleninka.ru/article/do-pitannya-reorganizatsiyi-organiv-publ>.

3. Система державного управління Республіки Чехія: досвід. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://academy.gov.ua> >

*Л.Г. Квасній, к.е.н., доцент, професор кафедри економіки та підприємництва  
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ»МАУП»,*

*А.В. Волошанська, аспірант  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

## **РОЛЬ ПРОЦЕСУ ДЕІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Практика доводить, що на початку реформ Україна входила в першу десятку найбільш індустріально розвинених країн і за кількістю винаходів була на одному рівні зі США. Однак невірний обраний орієнтир розвитку економіки, який виражався в стрімкій масштабній приватизації і відстороненні держави від втручання в економіку, зупиненні значної кількості промислових підприємств усіх регіонах України та на теренах СРСР обумовили значне скорочення промислового виробництва.

Першим стратегічним маневром України та практично всіх країн колишнього СРСР став вибір зовнішньо орієнтованої стратегії і експортно орієнтованої моделі розвитку. Основними умовами таких маневрів була лібералізація економіки і відкриття внутрішнього ринку. Доцільність такого вибору обґрунтовувалася необхідністю відновлення товарообміну в країні, створенням вільного ринку споживчих товарів, зниженням ваги «зайвої» грошової маси. Однак позитивні аспекти даних стратегічних ініціатив було зведено до мінімуму синергетичним ефектом негативних наслідків. Відкритість внутрішніх ринків та стрімке завоювання імпортом передових позицій призвело до швидкого перенесення зарубіжних

західних стандартів і практик споживання на фоні непристосованості і неспроможності власного виробництва до їх задоволення, що спостерігаємо і до нині. Це визначило фінансово-інвестиційні детермінанти української деіндустріалізації.

Ми є свідками того, що криза товарообігу, викликана гіперінфляцією, спричинила катастрофічне зниження купівельної спроможності населення і, внаслідок цього, знецінювання оборотних коштів підприємств. Перераховані чинники поряд з багаторазовим підвищенням цін на імпортовані товари (для прикладу, на енергоносії з Росії) призвели до гострої кризи легкої і важкої промисловості (чорна металургія, паливна, хімічна). Однак у структурі промисловості частка найбільш енерго- і матеріаломістких галузей зростає, оскільки підприємства-монополісти цих галузей внаслідок лібералізації цін одержали можливість компенсувати спад виробництва довільним збільшенням цін. У результаті найбільші втрати понесли не монополізовані, а диверсифіковані галузі економіки, які могли бути піддані швидкій та ефективній ринковій реструктуризації. Падіння виробництва в них викликало кумулятивний ефект загального падіння економічної активності. Так, кількість збиткових підприємств за аналізований період збільшилася в 1,2 рази [1].

Доцільно зауважити, що під впливом науково-технічної революції на ринку з'явилися нові послуги, пов'язані з новими способами комунікацій, комп'ютеризацією виробництва та новими інформаційними технологіями. Поряд з такими змінами зазнають занепаду промислові підприємства, що супроводжується скороченням працівників, появою на ринку безробітних фахівців. Саме це стало причиною до розвитку сфери послуг і перетікання працюючих із сфери виробництва у сферу послуг. «Головними передумовами формування ринку послуг є відповідна зрілість економіки і високий життєвий рівень населення. З розвитком виробництва і насиченням ринку товарами споживчий попит перетворюється передусім на послуги. Розвиток ринку послуг стимулює також прискорення під дією науково-технічного прогресу поділу праці» [2].

Ситуація на світових фінансових ринках у 2018-2019рр. характеризувалася з одного боку – позитивними тенденціями, підкріпленими прискоренням зростання світової економіки на тлі все ще м'якої монетарної політики провідних центральних банків світу, а з іншого - впливом геополітичної напруги, зумовленої ескалацією конфлікту між США та КНДР, що призвело до втечі капіталу в безпечні активи та, зокрема, падіння долара США.

Дослідження показують, що аналіз процесів, котрі відбуваються як в українській, так і в світовій економіці не може бути повним без прогнозу в економічній та інших сферах. У 2017 – 2019рр. очікується вперше за останні десять років синхронне зростання економічної активності в розвинених країнах та країнах, ринки яких розвиваються. Основними чинниками цього зростання будуть прискорене відновлення споживчого попиту, зростання інвестицій завдяки все ще м'яким фінансовим умовам та поживленню світової торгівлі. Аналіз показав, що негативний вплив посилення торговельного протекціонізму в світі зменшився, проте геополітичні події, пов'язані із загостренням ситуації в країнах Близького Сходу, а також посилення конфлікту між США та КНДР, залишаються суттєвими стримуючими чинниками. Зростання економіки Євразії продовжуватиметься темпами вищими за потенційні внаслідок циклічного відновлення у промисловості, відносно стимулюючої фіскальної політики, збільшення внутрішнього споживання завдяки зростанню зайнятості та експансивної монетарної політики ЄЦБ в умовах слабкої інфляції.

Водночас, стримуватимуть зростання невизначеність, спричинена переговорним процесом щодо виходу Великобританії з ЄС, та політичні ризики в окремих країнах, зокрема в Іспанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринберг Р. Результаты экономических реформ в постсоциалистических странах / Р. Гринберг // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 11-20.
2. Пойта І.О. Оцінка сучасного стану ринку послуг / І.О. Пойта // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки №1 (63). – Житомир: Вид-во ЖДТУ, 2013. – С. 306-309.

*О.В. Килівник, докторант  
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ»МАУП»*

### **ДОСЛІДЖЕННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

Починаючи з перших років незалежності України, в країні проводилися реформи охорони здоров'я. Проте практика доводить, що ці реформи були фрагментарними і проводилися лише в окремих секторах медицини [1].

Протягом тривалого часу незадовільний стан з організації доступної та якісної медичної допомоги доводив необхідність більш системного характеру в проведенні реформи охорони здоров'я. Найбільшу увагу в реформуванні медичної галузі приділялося питанням оптимізації первинної медико-санітарної допомоги [2]. На окремих пілотних майданчиках відпрацьовувалися інноваційні для країни організаційно-економічні механізми та різноманітні моделі організації первинної медико-санітарної допомоги на засадах сімейної медицини, зокрема, у Львівській області [3], м. Комсомольську Полтавської області [4], м. Вознесенську Миколаївської області. В м. Комсомольську Полтавської області вперше в Україні запроваджено приклад приватної лікарської загальної практики – сімейної медицини [5].

Практично одночасно в Дніпропетровській області [6] почалося практичне відпрацювання регіоналізації перинатальної допомоги, яке далі перейшло в національний проект і дало позитивні результати [7].

На окремих майданчиках відпрацьовувалися питання впровадження нових методів фінансування. Такими механізмами виступали подушна оплата, глобальний бюджет, договірні відносини та автономізація медичних закладів [8]. Позитивні результати були отримані в м. Комсомольську Полтавської області, Золочівському та Близьнюківському районах Харківської області, Попільнянському районі Житомирської області та інших містах.

Але, як правило, ці експерименти відбувалися на основі місцевих ініціатив і за підтримки проектів технічної допомоги з боку міжнародних донорських організацій. Такими проектами були:

- профілактика та первинна медична допомога;
- фінансування та управління охороною здоров'я в Україні;
- розвиток медичних стандартів;
- сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні.

Однак в більшості вони були локальними, носили фрагментарний характер і по закінченню міжнародного проекту не мали продовження. Їх досвід [9] залишався в підготовлених документах та методичних рекомендаціях.

Згідно з реформою системи охорони здоров'я, з 2017 року пацієнти фактично перетворюються у роботодавців, які укладають договори з сімейними лікарями. Це означає, що лікарі будуть зацікавлені працювати якісно, бо від кількості контрактів залежатиме їх робота та зарплата.

#### **Список використаних джерел:**

1. Охорона здоров'я України: проблеми та напрямки розвитку / В. М. Лехан, Г. О. Слабкий, М. В. Шевченко [та ін.] // Вісн. соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України. – 2011. – № 4. – С. 5–18.

2. Аналіз розвитку первинної медико-санітарної допомоги та стаціонарозамінних форм медичної допомоги населенню / Н. Ю. Кондратюк, О. А. Семенюк, В. Г. Слабкий [та ін.] // Щорічна доповідь про результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2011 рік / за ред. Р. В. Богатирьової. – К., 2012. – С. 97–108.

3. Матюха Л.Ф. Аналіз діяльності мережі закладів первинної медико-санітарної допомоги у сільській місцевості. / Л.Ф. Матюха, Н.Г. Гойда, М.П. Жданова // Україна. Здоров'я нації. - 2009. - № 1-2 (9-10). - С. 153-159.

4. Лисак В. П. Витрати на надання стаціонарної допомоги в різних типах закладів охорони здоров'я Полтавської області / В. П. Лисак // Вісн. соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України. – 2011. – № 1. – С. 50–56.

ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2012 рік / за ред. Р. В. Богатирьової. – К., 2013. – 415 с.

5. Щорічна доповідь. Приватна медицина в Україні. 2010 рік [монографія] / Г. О. Слабкий, Ю. Б. Яценко, Л. А. Чепелевська [та ін.]. – К., 2011. – 105 с.

6. Гінзбург В.Г. Результати регіоналізації перинатальної допомоги в Дніпропетровській області / В.Г. Гінзбург // Україна. Здоров'я нації. - 2012. - №2-3 (22-23). - С. 27-31.

7. Дудіна О. О. Нормативно–правове забезпечення регіоналізації перинатальної допомоги в Україні / О. О. Дудіна, У. В. Волошина // Економіка і право охорони здоров'я. –2015. – № 1 (1). – С. 64–69.

8. Здоров'я населення та діяльність системи охорони здоров'я України: реалії, проблеми та шляхи вирішення : [аналіт. матеріали] / В. В. Лазоришинець, В. Г. Бідний, М. В. Банчук; за ред. З. М. Митника. – К. : МОЗ, УІСД, 2010. – 107 с.

9. Шевченко М. В. Деякі аспекти реформи системи охорони здоров'я / М. В. Шевченко, О. Г. Шекера // Медичні перспективи. – 2013. – Т. XVIII, № 2, ч. 1. – С. 8–15.

*О.О. Кучмєєв, к.п.н.*

*Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», м. Київ*

## **СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ**

Оптова торгівля є важливим важелем маневрування матеріальними ресурсами, сприяє скороченню зайвих запасів продукції на всіх рівнях і усуненню товарного дефіциту, бере участь у формуванні регіональних і галузевих товарних ринків. Через

оптової торгівлі посилюється вплив споживачів на виробників; в свою чергу виробник сам підбирає споживачів. В даний час через посилення ролі торгівлі в національному господарстві особливої актуальності набуває комерційна діяльність у сфері торгівлі і її оптової ланці зокрема. Вона може виступати каталізатором структурних перетворень і сприяти забезпеченню збалансованості внутрішнього ринку. Для цього оптова торгівля в нових умовах повинна перетворитися в комерційного посередника, який здійснює свою діяльність на принципах сучасного менеджменту та підприємництва.

В умовах ринкової економіки, коли вже не існує систем і централізованого розподілу товарних ресурсів і прикріплення покупців до постачальників товарів, особливо зростає роль оптової ланки як посередника між виробництвом і роздрібною торгівлею. Підприємства роздрібною торгівлі повинні тепер самостійно займатися пошуком товарних ресурсів і на добровільній основі встановлювати з постачальниками господарські зв'язки і будувати свої відносини, що нерідко без посередника здійснити складно і потребує великих витрат [1].

В нашій державі на оптовому ринку за останнє десятиріччя з'явилася значна кількість малих оптових посередників. Більшість з них (біля 17 тис.) здійснюють посередницьку діяльність без надбання статусу юридичної особи. Однак основними оптовими посередниками є підприємства – юридичні особи. За даними Державного Комітету статистики України кількість підприємств оптової торгівлі в Україні становить майже 60 тис. Одиниць [6].

За формою власності 98% підприємств відносяться до недержавного сектору. Основна частка (63,6%) з них у загальній кількості припадає на підприємства з колективною формою власності. За останні роки на оптовому ринку України з'явилися підприємства, засновані на приватній і змішаній власності та зі 100% іноземними інвестиціями. Це є свідченням формування конкурентного середовища в оптовій торгівлі і створення умов для більш ефективного функціонування ринку України.

Реформування оптової ланки супроводжувалось змінами і в їхніх організаційно-правових формах господарювання. В даний час переважають товариства з обмеженою відповідальністю (51,8%), які були створені на базі малих посередницьких підприємств. Великі оптові підприємства колишньої системи Міністерства торгівлі з державних перетворились на акціонерні товариства. Однак їх питома вага у загальній кількості оптових посередників складає близько 5%, що не сприяє залученню та концентрації капіталу у цій сфері діяльності (рис. 1).

Для підвищення ролі оптових підприємств на споживчому ринку необхідно суттєво розширити номенклатуру послуг, які вони повинні надавати партнерам, та знижувати їх вартість.

В Україні відбувається тенденція до зростання темпу оптового продажу закордонних товарів та недостатні темпи продажу товарів вітчизняного виробництва, поряд зі збільшенням обсягу оптового товарообігу вітчизняних виробників з кожним роком. Це в свою чергу свідчить про необхідність удосконалення інструментів обмеження імпорту закордонних товарів, розширення банківського кредитування вітчизняних підприємств та стимулювання розвитку оптової торгівлі вітчизняними товарами взагалі.

Для підвищення ефективності функціонування оптової торгівлі необхідно також впроваджувати більш дієве державне регулювання, яке передбачає не пряме керівництво, а створення умов для цивілізованих взаємовідносин з незалежними



суб'єктами господарювання. Об'єктами такого регулювання повинні бути не оптові підприємства, а процеси, які протікають на споживчому ринку.

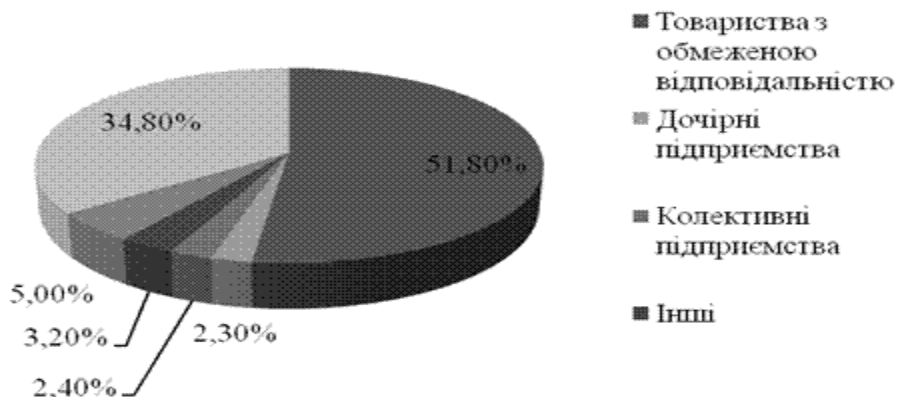


Рис. 1. Співвідношення кількості підприємств оптової торгівлі України за організаційно-правовими формами господарювання [6]

Сучасний стан розвитку оптової торгівлі потребує вирішення такої проблеми, як формування елементів ринкової інфраструктури. У справжніх умовах господарювання катастрофічно не вистачає складських і торгових площ. Це пов'язано з тим, що старі площі сконцентровані в руках небагатьох колишніх великих державних організацій, а вони в свою чергу диктують недоступні для торговців високі ціни за оренду цих приміщень. Оптова ланка в торгівлі споживчими товарами має у власності лише 12% загальної складської площі. Рівень забезпеченості складською площею товарних складів в Україні нижче порівняно з розвинутими країнами, наприклад з США – у 21 раз [5]. Цей факт теж негативно відбивається на ролі оптової ланки у розвитку споживчого ринку. Структура транспорту застаріла як морально, так і фізично, а на придбання новітніх видів транспорту не вистачає грошових коштів. Для підвищення науково-технічного рівня матеріальної бази сучасної оптової торгівлі необхідно державне регулювання цих питань з боку влади.

Отже, в умовах функціонування цивілізованого ринку саме оптова торгівля повинна стати важелем для стимулювання зростання ефективності виробництва та більш повного задоволення потреб споживачів.

#### Список використаних джерел:

1. Бланк І.А. Управління торговим підприємством / І.А. Бланк. – М.: Тандем, 2018.
2. Дарбінян М.М. Торгівля і виробництво: господарські зв'язки / М.М. Дарбінян. – М.: Економіка, 2014.
3. Дарбінян М.М. Комерційна робота і вивчення попиту в торгівлі / М.М. Дарбінян – М.: Економіка, 2011.
4. Голошубова Н.О. Складське господарство оптової торгівлі: навч. посіб. / Н.О. Голошубова, А.А. Мазаракі, Л.П. Коваленко. – К.: Вища школа, 2014. – 195с.
5. Мазаракі А.А. Складське господарство торгівлі: справ. посіб. / А.А. Мазаракі, Н.А. Голошубова. – К.: Техніка, 2016. – 178с.
6. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.Ukrstat.gov.ua>

## **СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ**

Питання якості продукції є особливо важливим в сучасних умовах та залишається актуальним для всіх учасників ринку. Ось чому його можна розглядати з двох різних позицій: із сторони споживача та позиції виробника. Для споживача якість продукції – це своєрідний ступінь досконалості властивостей та характеристик продукту, які здатні задовольнити їх потреби (вимоги) та побажання.

Для вирішення проблеми забезпечення потреб суспільства в якісній агропромисловій продукції необхідне цілеспрямоване управління процесом формування та забезпечення якості. Управління в широкому розумінні становить цілеспрямовану координацію суспільного процесу відтворення, який охоплює управління людьми, матеріалами, фінансами.

У ринковій економіці проблема якості є найважливішим чинником підвищення рівня життя, економічної, соціальної й екологічної безпеки. Якість – комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг. Найважливішою складовою всієї системи якості є якість продукції.

Конкурентна боротьба має наслідком те, що з двох однакових товарів купують дешевший, а за однакових цін – якісніший. Зрозуміло, що якість завжди була і залишається важливою ринковою характеристикою товару, а оцінка якості товарів споживачами завжди визначатиме стратегію конкуренції промислових фірм [2].

Якість продукції є одним з основних факторів, що формують перший рівень системи показників конкурентоспроможності продукції.

Розглянемо еволюцію менеджменту якості згідно з ДСТУ ISO 9000-2001 (табл. 1).

На процес формування і забезпечення якості продукції впливає величезна кількість різноманітних чинників. Вони є нестійкими і прагнуть відхилитися від заданого, запланованого рівня, а тому цим процесом необхідно цілеспрямовано управляти. Під управлінням якістю розуміють скоординовані дії керівників, інженерів, менеджерів і робітників, котрі забезпечують створення та виготовлення такої продукції, яка повністю задовольняє вимоги споживача при мінімальних затратах праці, матеріалів та енергії [4, с. 20].

Якість продукції безпосередньо залежить від якісного здійснення всіх процесів виробництва, тому важливо її розглядати як об'єкт управління в межах виробничої діяльності підприємства. Управління якістю – це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролі організації щодо якості, що, звичайно, охоплює розроблення політики і цілей у сфері якості, планування якості, контроль якості, забезпечення та поліпшення якості [1, с. 13].

Таким чином, процес менеджменту якості є важливим питанням, яке потребує постійного вирішення, з метою забезпечення високої якості готової продукції. Управління якістю – це процес оптимального поєднання взаємообумовлених категорій якості з метою досягнення найбільш ефективного виробництва, найвищої продуктивності суспільної праці. Тобто, під управлінням якістю продукції розуміють управління і якісними змінами, що утверджуються у сфері матеріальних сукупностей (продукції, обладнання, людської праці) на основі пізнання закономірностей їх розвитку.

**Еволюція якості [3, с. 16]**

Автор	Формулювання визначення
Аристотель (III ст. до н.е.)	- відмінність між предметами; - диференціація за ознакою «добрий-поганий»;
Гегель (XIX ст.)	- якість є в першу чергу тотожна визначеність буття визначеність: щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість;
Китайська версія	- ієрогліф, що позначає якість, складається із двох елементів: «рівновага» і «кошти»: якість=рівновага+кошти; таким чином, якість тотожна поняттю «висококласний», «дорогий»;
Математик У.А. Шухарт (1931 р., США)	- якість має два аспекти: 1) об'єктивні фізичні характеристики; 2) суб'єктивна характеристика: наскільки рідч «добра»;
Проф. К. Ісікава (1950 р., Японія)	- якість – властивість, що реально задовольняє споживача;
Проф. Дж. Джуран (1979 р., США)	- придатність для використання (відповідність призначенню); - суб'єктивний бік: якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію, щоб вона задовольняла цим вимогам);
ГОСТ 15467-79	- якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення;
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	- якість – сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачені потреби;
ISO 8402-94; ДСТУ 3230-95	- якість – сукупність характеристик об'єкта, які стосуються її здатності задовольняти установлені й передбачені потреби;
ISO 9000-2000; ДСТУ ISO 9000-2001	- якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

**Список використаних джерел:**

1. Мельник Ю.Ф. Основи управління безпечністю харчових продуктів / Ю.Ф. Мельник, В.М. Новиков, Л.С. Школьник. – К.: Вид-во Союзу споживачів України. – 2007. – 207 с.

2. Фомичев С.К. Основы управления качеством: учеб. пособие / С.К. Фомичев, А.А. Старостина, Н.И. Скрябина. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.

3. Царенко О.М., Руденко В.П. Управління якістю агропромислової продукції. Навч. посібник / О.М. Царенко, В.П. Руденко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 431 с.

4. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації / М.І. Шаповал. – К.: Вид-во Європейського університету, 2001. – 174 с.

*О.І. Сердюк, к.е.н, доцент,  
І.О. Рівна, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПУ ДО ПУБЛІЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ШЛЯХОМ ОПРИЛЮДНЕННЯ НА ОФІЦІЙНИХ САЙТАХ**

Проблема інформаційної відкритості влади особливої актуальності набула в процесі демократизації українського суспільства.

Для забезпечення інформаційної відкритості влади в січні 2011 року парламентом був прийнятий Закон України «Про доступ до публічної інформації», який, як

свідчить світовий рейтинг, визнаний експертами одним з найкращим у світі (9 місце серед аналогічних законів у 89 країнах світу) [1, с. 4]. В ньому закріплено надзвичайно важливий міжнародний принцип доступу до публічної інформації, згідно з яким будь-яка інформація, яка знаходиться в органі виконавчої влади, органі місцевого самоврядування, повинна бути відкрита і доступна, за винятком переліку відомостей, доступ до яких обмежується законом.

Доступ до інформації забезпечується шляхом її оприлюднення у засобах масової інформації, в т. ч. на офіційних веб-сайтах в мережі Інтернет. Зручність такого способу оприлюднення інформації очевидна: оперативність, мультимедійні матеріали, необмеженість у кількості даних, легкість розміщення та редагування і головне – доступ для громади в будь-який час.

Виявити проблеми, з якими стикаються запитувачі при пошуку публічної інформації на офіційних сайтах розпорядників публічної інформації дозволяє моніторинг змісту офіційних сайтів.

Метою моніторингу змісту офіційних сайтів є визначення кількісних і якісних характеристик поточного рівня інформаційної відкритості відповідно до вимог чинного законодавства України з питань оприлюднення в мережі Інтернет інформації про діяльність суб'єктів владних повноважень [2, с. 26]. Згідно поставленої мети предметом моніторингу є визначення відповідності змісту офіційних сайтів суб'єктів владних повноважень положенням нормативно-правових актів, які регулюють питання доступу до інформації про діяльність органів влади та положенням нормативно-правових актів, що встановлюють технічні, технологічні, програмні і лінгвістичні вимоги до офіційних сайтів органів влади.

В рамках проекту «Зміцнення потенціалу Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини», який виконувався Програмою розвитку ООН в Україні та фінансувався Міністерством закордонних справ Данії, створена Методологія оцінки рівня забезпечення доступу до публічної інформації суб'єктами владних повноважень [2, с. 28]. Згідно неї якісні характеристики інформаційної відкритості визначаються за допомогою декількох критеріїв: повноти, актуальності, навігаційної доступності та доступності форматів розміщено на офіційних сайтах інформації.

В процесі моніторингу офіційного сайту Решетилівської районної ради [3] здійснено контент-аналіз наявності необхідної публічної інформації згідно з затвердженим інформаційним законодавством. При цьому параметри аналізу запозичено з вище згаданої Методології, оцінка здійснювалася експертним методом за сукупністю критеріїв по кожному параметру з врахуванням вагомості його складових.

Результати моніторингу засвідчили найбільший рівень відкритості в напрямках: загальна інформація; загальна інформація про структуру органу влади; відомості про очільника та його заступника; інформація про роботу ради; звернення громадян; публічна інформація (табл. 1). Досить високу оцінку сайт отримав за критеріями зручності сприйняття інформації. Проте, відсутні: інформація: про виконавчі органи (відділи, управління); відкриті дані громадські обговорення та слухання; відомості про оскарження рішень, дії (бездіяльність) органу влади і його посадових осіб; відомості про надання послуг (в тому числі адміністративних); про закупівлю товарів, робіт, послуг за бюджетні кошти; бюджет, фінанси.

Таким чином, офіційний сайт Решетилівської районної ради виконує свої основні функції щодо забезпечення доступу до публічної інформації.

**Результати моніторингу офіційного сайту  
Решетилівської районної ради, 2019 р.**

Параметри	Бали (0-10)
1. Загальна інформація	8
2. Структура	5
3. Рада	9
4. Відкриті дані	0
5. Відомості про цільові/регіональні програми, замовником чи виконавцем яких є орган влади	3
6. Взаємодія з громадськістю	4
8. Відомості про надання послуг (в тому числі адміністративних)	0
9. Інформація про закупівлю товарів, робіт, послуг за бюджетні кошти	0
10. Кадрове забезпечення	5
11. Бюджет. Фінанси	0
12. Критерії зручності сприйняття інформації	7
13. Додаткові вагомні параметри	0
14. Відсутність негативного контенту	10

Проте, оскільки ряд розділів недостатньо наповнені необхідною інформацією, реалізація принципу прозорості, врахування громадської думки при прийнятті рішень ускладнені. З огляду на це, важливим є забезпечення органом місцевого самоврядування в межах своєї компетенції своєчасного оновлення публічної інформації та доступу громадськості для ознайомлення із прийнятими нормативно-правовими актами шляхом розміщення їх на веб-сторінці органу влади. Ситуація потребує вирішення і на законодавчому рівні, зокрема, шляхом визначення контролюючого суб'єкта та наділення його повноваженням притягнення до відповідальності за недотримання забезпечення доступності інформації.

**Список використаних джерел:**

1. Задорожний В. П. Особливості та перспективи доступу громадян до публічної інформації в контексті реформування економіки України [Електронний ресурс] / В. П. Задорожний. – Ефективна економіка. – № 11. – 2015. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4489>.
2. Методологія оцінки рівня забезпечення доступу до публічної інформації суб'єктами владних повноважень. – К. : ЦПСА«Ейдос», 2016. – 76 с.
3. Решетилівська районна рада. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rrr.in.ua/>.

*Н.В. Усата, к.е.н., провідний науковий співробітник  
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН, м. Київ*

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО  
ПАРТНЕРСТВА В АПК**

Залучення інвестицій для розвитку української економіки, зокрема агропромислового комплексу, який є основою формування продовольчої безпеки країни, може бути ефективно реалізовано за допомогою дуже поширеного за кордоном механізму державно-приватного партнерства (ДПП). Для України ДПП є відносно новим соціально-економічним явищем, оскільки воно було запроваджено лише в 2010 року Законом України «Про державно-приватне партнерство».

Законом передбачено сфери застосування ДПП, серед яких аграрний комплекс окремо не виділяється, а зазначено про можливість його впровадження в інших сферах, крім видів господарської діяльності, які дозволяється здійснювати виключно державним підприємствам, установам та організаціям [1]. Реалізацію інвестиційних проектів в межах ДПП в аграрній сфері визначено Стратегією розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 р., затвердженою Розпорядженням КМУ від 17.10.2013 №806-р. В ній зазначено, що напрямом регуляторної політики в аграрному секторі окреслено формування ефективної регуляторної системи на засадах ДПП, впровадження ризикоорієнтованого підходу при здійсненні державного контролю та пріоритетне фінансування інноваційно-інвестиційних проектів на засадах ДПП [2].

Державно-приватне партнерство – це співробітництво між державним (державна, територіальні громади в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування) та приватним (юридичні особи, крім державних та комунальних підприємств, фізичні особи – підприємці) партнерами, що здійснюється на договірній основі для реалізації загальної мети при об'єднанні ресурсів з метою отримання певних вигод для кожного учасника такого партнерства.

Основними перевагами механізму ДПП в АПК є:

- підвищення ефективності управління об'єктами державної та комунальної власності;
- можливість здійснення великих інвестиційних проектів;
- покращення якості державних послуг або виробленої продукції;
- створення умов для використання новітніх технологій та запровадження інновацій;
- забезпечення ефективного використання та модернізації інфраструктурних об'єктів;
- зниження фінансового навантаження на бюджет та оптимізація бюджетних витрат на надання публічних послуг та утримання бюджетних установ;
- розподіл ризиків між учасниками партнерських відносин тощо [3; 5].

В рамках ДПП партнерства можуть укладатися договори про: концесію, управління майном, спільну діяльність та інші. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.07.2019 на засадах ДПП укладено 186 договорів, з яких реалізується лише 52 договори (35 – договорів концесії, 15 – договорів про спільну діяльність, 2 – інші договори), 134 договори не реалізується (4 договори – закінчено термін дії, 17 договорів – розірвано, 113 договорів – не виконується).

Основна частина (понад 34%) проектів ДПП була реалізована в сфері збору, очищення та розподілу води, 23% у сфері виробництва/транспортування природного газу, 13% в сфері інфраструктури тощо [4].

Незважаючи на прийняття базового закону про ДПП та низки нормативно-правових актів у цій сфері, практика залучення інвестицій за допомогою ДПП знаходиться на досить низькому рівні та майже не використовується в АПК.

Основними причинами, що стримують розвиток ДПП в агропромисловому комплексі є:

- недосконале законодавство, що містить низку протиріч і неузгодженостей;
- різниця у цілях держави та бізнесу при реалізації проектів;
- дефіцит бюджетних коштів на реалізацію відповідних проектів та складність механізму надання державної підтримки;

- надзвичайно складна бюрократична процедура оформлення правовідносин з приватним партнером під час реалізації інвестиційного проекту в межах ДПП;
- політична нестабільність та недовіра приватного сектору до держави щодо виконання нею своїх зобов'язань;
- наявність корупційних проявів;
- складність у переоформленні на приватного партнера права користування земельною ділянкою, на якій розташований об'єкт ДПП;
- недостатній рівень фахової підготовки посадових осіб, які займаються питаннями ДПП тощо [5].

Отже, ДПП є механізмом взаємодії та співпраці держави та приватного сектору економіки для вирішення соціально-економічних проблем АПК на взаємовигідних умовах. Успішний його розвиток можливий лише за умови забезпечення балансу інтересів державного та приватного інвестора.

Практика впровадження інвестиційних проектів за допомогою ДПП, зокрема в АПК, перебуває на стадії становлення через наявність ряду законодавчих, політичних, економічних, інституційних бар'єрів. Лише подолання цих перепон дасть можливість в повній мірі використати його потенціал для розвитку економіки та підвищення якості життя сільського населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 20 жовт. 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення 18.10.2019).
2. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: Розпорядження КМУ від 17 жовт. 2013 р. № 806-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80> (дата звернення 20.10.2019).
3. Сутність, ознаки та переваги механізму ДПП: веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=196d3373-eb07-4834-a61e-b3608f28eb22&title=SutnistDerzhavnoprivatnogoPartnerstva> (дата звернення 18.10.2019).
4. Стан здійснення ДПП в Україні: веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення 19.10.2019).
5. Онегіна В.М., Батюк Л.А. Державно-приватне партнерство та розвиток сільських територій в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки .2017. №2. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2017/04/apie\\_2017\\_r02\\_a09.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2017/04/apie_2017_r02_a09.pdf) (дата звернення 16.10.2019).

*О.В. Федірець, к.е.н, доцент  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В сучасних умовах кардинальних змін як в межах України, так і в світових масштабах не просто цілісно осягнути й об'єктивно оцінити процеси і явища в економічній сфері держави. Ескалація міжнародної військово-політичної напруженості обумовлена зміною технологічних устроїв і вікових циклів накопичення, в ході яких відбувається глибока структурна перебудова економіки на

основі принципово нових технологій і механізмів відтворення капіталу.

Ключові положення неокласичної моделі економічного зростання, передбачають розгляд науково-технологічного прогресу, як єдиного способу досягнення довгострокового розвитку та визнає ендегенність нагромадження капіталу, знань і людського капіталу, актуальні й сьогодні. Про це свідчить обраний курс держав на забезпечення сталого розвитку, що посилює роль інновацій. Проте й до цього часу однією із складних, і до того найбільш дискусійних проблем розвинених економік є проблема так званої секулярної, тобто «вічної» стагнації [4]. Існування уже в наш час «провалів» в системі соціального захисту, охорони здоров'я в багатьох країнах, проблеми соціальної адаптації й екологічних ризиків, обмеження в доступі до товарів і послуг характеризують нездатність ринкової економіки вирішувати ключові соціальні проблеми.

Інклюзивне зростання – це концепція, яка забезпечує справедливі можливості та рівноправ'я для економічних учасників, що супроводжується вигодами, принесеними кожному сектору економіки та різним верствам суспільства [1].

Даний підхід розширює традиційні моделі економічного зростання та включає зосередження уваги на рівності здоров'я, людського капіталу, екологічного стану довкілля, соціального захисту та продовольчої безпеки як чинників світової безпеки в широкому розумінні [2].

Індекс інклюзивного розвитку (ІІР) є розширеною оцінкою економічного розвитку країн. Окрім оцінки ВВП, цей Індекс вимірює 11 додаткових параметрів. ІІР складається з 12 показників, вони розбиті на 3 великі групи:

1. Зростання та розвиток (ВВП на душу населення в доларах США, продуктивність праці, здорова тривалість життя, зайнятість).

2. Інклюзивність (нерівність доходів, рівень бідності, нерівність багатства, медіанний дохід доларів на день (за паритетом купівельної спроможності) на душу населення).

3. Рівність між поколіннями та стійкість (чисті заощадження, викиди CO<sub>2</sub> на одиницю ВВП, державний борг, співвідношення населення працездатного віку до непрацездатного).

Для зручності порівняння у рейтингу країни розділено на два сектори – розвинуті (30 країн) та ті, що розвиваються (79 країн), серед яких Україна. У своєму секторі Україна посідає 47 місце. Для порівняння: Молдова – 31 місце, Росія – 19, Польща – 5, Туреччина – 16. У першій групі у нас проблема з зайнятістю – 51 місце [3].

По групі, що відповідає за інклюзивність, у нас досить високі показники – загальне 17 місце та перше місце серед країн, що розвиваються за показником нерівності доходів та рівня бідності.

Водночас за показником нерівності багатства Україна на одному з останніх місць (73 з 79). Це може означати, що навіть за концентрації багатства у руках небагатьох родин, воно не працює на них і не генерує достатніх доходів для впливу на нерівність доходів. Інше ймовірне пояснення – є певні проблеми зі збором даних, що використовуються.

За стійкістю Україна має дуже погані показники: загальне місце – 75 з 79. Єдине більш-менш позитивне, це співвідношення населення працездатного віку до непрацездатного (10 з 79).

В Україні достатньо виступів як вчених, так і політиків і урядовців, які бачать єдину можливість «перейти від «сировинного дрейфу» і «боргової ями», залежності від міжнародних фінансових інститутів до ...європейського рівня добробуту» в



переході «від екстрактивної до інклюзивної економіки, при якій в економічних процесах будуть задіяні широкі верстви населення, які зможуть вільно проявляти свої таланти і підприємницьку ініціативу». Деякі з них вважають ключовими механізмами для цього кооперативний рух і програми на зразок ESOP, які діють в США і Європі, вважаючи що – «це реальний шлях до «м'якої деолігархізації» і інклюзивної економіці»

#### **Список використаних джерел:**

1. Acemoglu, D. (2012), *Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty*, Crown Publishing Group, New York, USA.

2. Bazyliuk, A.V. (2015), «Inclusive growth as a basis for socio-economic development», *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*, vol. 1, pp. 19–29, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2015_1_5) (Accessed 10 June 2018).

3. Europe 2020. Priorities. European Commission. [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index_en.htm)

4. Monchinskaya, E. *Mezhdunarodnyj obmen v usloviyah sekulyarnoj stagnatsii [Mezhdunarodnyu obmen v usloviyakh sekulyarnoy stagnatsii]*. Retrieved from <http://inecon.org/docs/Wyklad-Maczynska.pdf>.

*Л.В. Танська, ст. викладач кафедри туризму, документних та міжкультурних комунікацій  
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

### **ТУРИСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

За оцінками фахівців Всесвітньої туристичної організації (ВТО) питома вага туризму в створенні валового національного продукту 2020 року має сягнути як мінімум 11-12%. Турбізнес стимулює розвиток таких галузей господарства, як будівництво, транспорт, торгівля, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання, зв'язок тощо. За шкалою споживання турпродукт посідає третє місце після харчування та житла. Дотепер в системі наукових досліджень проблем розвитку інфраструктури туризму – економічним та соціокультурним аспектам - не приділялося належної уваги [1].

Низький рівень використання потужного туристського потенціалу України пояснюється не лише недоліками державної політики, а й недостатньою теоретичною обґрунтованістю соціально-економічної стратегії його освоєння як на національному, так і на регіональному рівнях. При розробці проблеми формування оптимальної туристської інфраструктури слід виходити з визнання того, що ринкова інфраструктура призначена для регулювання взаємодії елементів ринкової системи, оптимізації руху товарно-грошових потоків і забезпечення розвитку ринкових взаємовідносин, а вплив на виробництво через інфраструктуру є найбільш ефективним засобом регулювання економіки [2].

Туристична інфраструктура охоплює:

- туристичні ресурси - сукупність природних, історичних, культурних, соціально-економічних та інших ресурсів відповідної території, які задовольняють різні потреби туриста;

- суб'єктів туристичної діяльності – суб'єкти господарювання, що зареєстровані у встановленому чинним законодавством тієї чи іншої країни порядку, і мають ліцензію або дозвіл на здійснення діяльності, пов'язаної із наданням туристичних

послуг та внесені до Державного реєстру суб'єктів туристичної діяльності; такий суб'єкт туристичної діяльності як туроператор безпосередньо та регулярно здійснюють діяльність щодо створення турпродукту, реалізації та надання туристичних послуг, а також посередницьку діяльність із надання характерних і супутніх послуг.

- туристичну індустрію – сукупність суб'єктів туристичної діяльності, організаційні структури підприємств харчування, транспорту, торгівлі, закладів культури, освіти, спорту тощо, які забезпечують надання послуг, виробництво та реалізацію товарів для задоволення потреб туристів;

- туристичні послуги - послуги щодо розміщення, харчування, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг тощо, спрямовані на задоволення потреб туристів;

- туристичний продукт – попередньо розроблений комплекс, який поєднує такі послуги, що реалізуються або пропонуються до реалізації за єдиною ціною.

Отже, туристична інфраструктура – це сукупність соціальних інститутів, організаційних структур та нормативно оформлених процедур, а також стан соціально - політичного клімату і суспільної свідомості в країні, що забезпечують безпечне функціонування та взаємодію суб'єктів туристичної діяльності, регулюють рух матеріальних, фінансових, інформаційних потоків між ними та навколишнім (соціальним і природним) середовищем і використовуються для задоволення потреб туристів [1-2].

Сучасний розвиток туризму в Україні характеризується наявністю глибоких протиріч у його організаційній структурі, спрямованості розвитку, стані якісних і кількісних характеристик.

З одного боку, сучасний стан туризму в Україні розцінюється як кризове, пов'язане з різким падінням досягнутих раніше обсягів надання туристських послуг, скороченням матеріальної бази у сфері туризму й значною невідповідністю потребам населення в туристичних послугах.

З другого боку, відзначаються високі темпи будівництва туристичних об'єктів, що відповідають найвищим світовим стандартам, значне збільшення виїздів українців у закордонні поїздки, зростання числа туристичних організацій по всій території України [3].

У сучасних умовах господарювання на розвиток туризму в Україні негативно впливає також напружена політична ситуація. Анексія Криму та події на Сході та Півдні України вже сьогодні вплинули на зниження розмірів в'їзних і внутрішніх туристичних потоків та на збільшення обсягів виїзного туризму. Адже частина українських туристів, яка надавала перевагу відпочинку біля моря, змушена їхати за кордон або відмовитися від такого виду відпочинку.

Туристична інфраструктура областей західного регіону є важливою передумовою формування тут повноцінного туристичного ринку. Від рівня її функціональності та доступності залежить сформованість туристичної індустрії регіону. На даному етапі в Західноукраїнському регіоні всі області мають умови для розвитку туризму. Але туристична інфраструктура в областях регіону характеризується суттєвими відмінностями в плані рівня функціональності. Найбільш високий рівень її розвитку характерний для Закарпатської та Львівської областей, але навіть в цих областях проблематично говорити про збалансований розвиток складових туристичної інфраструктури. Водночас запропоновані нами коефіцієнти дозволяють визначити проблемність в розвитку складових туристичної інфраструктури в конкретних

областях регіону [3-6].

Аналіз туристичної діяльності у Львівській області показав, що об'єктивно область має всі передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього та іноземного туризму: особливості географічного розміщення та рельєфу, сприятливий клімат, багатство природного, історико-культурного та туристично-рекреаційного потенціалів і т.д. Проте існує і ряд факторів, які перешкоджають ефективному розвитку цього виду діяльності на сучасному етапі. При визначенні проблем розвитку галузі та шляхів їх вирішення слід оптимально поєднати соціальні потреби населення на оздоровлення та відпочинок із економічними вигодами. Тому туристичну індустрію необхідно розглядати як сферу задоволення важливих суспільних потреб, яка до того ж є ефективною в еколого-економічному плані і повинна поступово зайняти одне із перших місць в економічній структурі області. А ефективний розвиток туризму, повинен базуватися на раціональному використанні природних та кліматичних умов, етнічних, історичних, архітектурних пам'яток краю, що в свою чергу, дозволить значно збільшити потік іноземних туристів в Україну й приплив валютних надходжень в економіку країни. Саме розвиток туризму та рекреації стимулюватиме економічну активність, розвиток малого й середнього бізнесу, створить робочі місця в різних секторах економіки, зменшить відтік кадрів за кордон [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Музиченко-Козловська О.В. Розвиток туристичної інфраструктури – визначальний чинник туристичної привабливості території / О.В. Музиченко-Козловська // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2017. – №714. - С. 229-237.
2. Програма розвитку туризму та рекреації у Львівській області на 2017-2019 рр., затверджена рішенням Львівської обласної ради від 24.05.2017 р. - №136. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oblrada.lviv.ua>.
3. Статистичний щорічник Івано-Франківської області за 2016 рік / За ред. М.М. Колімбровського. – Івано-Франківськ, 2017. – 514 с.
4. Статистичний щорічник Закарпаття за 2016 рік / За ред. Г.Д. Гриник. – Ужгород, 2017. – 479 с.
5. Статистичний щорічник: Львівська область за 2009 рік / За ред. С.О. Матковського. – Львів, 2010. Частина 1. – 365 с.
6. Статистичний щорічник: Райони та міста Львівської області за 2016 рік / За ред. С.О. Матковського. – Львів, 2017. Частина 2. – 435 с.

*Н.М. Похиленко, здобувач, науковий співробітник відділу організації менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

### **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗБУДОВИ СИСТЕМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ДОРАДНИЦТВА**

Розбудова системи сільськогосподарського дорадництва в Україні вимагає врахування глобальних тенденцій, пов'язаних з діяльністю подібних систем у понад 130 країнах. Як зазначають ряд зарубіжних вчених [1, С. 91-114; 2, С. 10], визначальними є тенденції до розширення сфери впливу дорадчих служб, повна чи часткова приватизація дорадчих служб, децентралізація дорадчих служб, плюралізм

системи сільськогосподарського дорадництва, орієнтованість на клієнта та активізація його участі в прийнятті рішень, застосування електронних інформаційних технологій в дорадчій діяльності, а також створення уніфікованих систем сільськогосподарського дорадництва.

Серед моделей сільськогосподарського дорадництва різних країн можна виділити два основні підходи до визначення тематичного спектру їх діяльності. Один з них розглядає необхідність надання клієнтам інформації лише виробничого характеру, на який орієнтуються Англія, Франція, Нідерланди, Ізраїль, Грузія тощо. Він характерний для систем, побудованих на базі приватних консалтингових фірм та професійних об'єднань сільгоспвиробників. Об'єктами консультаційної діяльності систем, що діють за цим принципом, є приватні та в переважній більшості економічно сильні сільськогосподарські товаровиробники. Інший підхід передбачає діяльність національних систем сільськогосподарського дорадництва, що орієнтуються на надання інформаційних послуг не лише виробничого характеру, а й соціального (наприклад, розвиток сільських громад, виховання молоді на селі, дотримання національних традицій, збереження культурних цінностей, опіка соціально незахищеними верствами населення). Такий принцип поширений в США, Канаді, Польщі, на нього орієнтуються при формуванні своїх систем Угорщина, Росія, Азербайджан, Україна та інші держави.

Дольова участь у фінансуванні та виборі організаційної форми системи сільськогосподарського дорадництва визначається прагненням реалізувати свої інтереси інвесторами. За умови переважання загально державних пріоритетів (продовольча безпека, конкурентоздатність внутрішніх виробників, скорочення масштабів бідності, захист навколишнього середовища [3, С. 409-410]) система сільськогосподарського дорадництва вибудовується та здійснює діяльність за державними джерелами фінансування. Тоді як зростаюче усвідомлення потреби в дорадчих послугах самими виробниками стимулює до приватизації систем сільськогосподарського дорадництва.

Тенденції до децентралізації державних систем сільськогосподарського дорадництва зумовлені визнанням централізованих систем, що передбачали нав'язування сільськогосподарським виробникам наукових ідей і розробок неефективними та слабо орієтованими до конкретних потреб. Глибина децентралізації в різних країнах проявляється у вигляді деконцентрації, деволуції, субсидіарності та загальній приватизації [4, С.8]. Деконцентрація передбачає передачу повноважень з планування та організації надання консультаційних послуг філіалам державних систем сільськогосподарського дорадництва. Децентралізація владних повноважень на користь низових рівнів влади (муніципалітетів чи районів) зумовила і передачу у їх відання відповідальності за дорадчу діяльність, тобто деволуцію. Субсидіарність децентралізації влади щодо дорадчої діяльності притаманне дорученнями її надання недержавними, громадськими чи фермерськими організаціями. Урядами Великобританії, Нової Зеландії, Нідерландів, Коста-Рики, Аргентини прийнято рішення про приватизацію державної системи сільськогосподарського дорадництва, тоді як серед інших країн популярною є часткова приватизація через надання аутсорсингових послуг. Позитивним результатом приватизації є зростання вмотивованості персоналу бути ефективнішими, а негативним – позбавлення доступу до дорадчих послуг дрібних сільськогосподарських виробників через їх неплатоспроможність чи небажання платити.

Включення до переліку цільових груп сільськогосподарських виробників, які займаються сільськогосподарським виробництвом як на комерційній, так і на натуральній основі, а подекуди й членів сімей виробників та сільських жителів вимагає врахування їх різних потреб, задоволення яких вимагає індивідуального підходу. Досвід практикуючих консультантів засвідчив, що лише активна участь клієнтів у процесі прийнятті рішень може гарантувати її застосування на практиці, тому фокус уваги систем сільськогосподарського дорадництва зміщено з пропонованої технології на потреби і запити конкретного клієнта. Показовим у цьому відношенні є досвід Малавії, Уганди і Замбії.

З метою задоволення диверсифікованих за аудиторією та тематикою звернень перед системами сільськогосподарського дорадництва виникає потреба у формуванні міцних партнерських зв'язків з усіма зацікавленими сторонами: сільськогосподарськими виробниками, сільським населенням, освітніми та науковими закладами. Співпраця перерахованих учасників необхідна для підтримки сільськогосподарських інновацій та розвитку.

Плюралізм системи сільськогосподарського дорадництва, тобто залучення державних, приватних та громадських її складових, обумовлений необхідністю координації їх діяльності, відсутність якої іноді зумовлювало суперечливість отриманих виробником рекомендацій. Успішними в застосуванні такого механізму виявились Бангладеш та Малі.

Мобільність інформаційних каналів між зростаючою кількістю учасників забезпечується використанням інформаційних технологій. Вони стають ключовими в сільському та сільськогосподарському розвитку Єгипту, Ірландії, Італії.

Описані тенденції відображають визначені Хуан Д. Роджерсом [5, С. 2-11] загальні принципи побудови систем сільськогосподарського дорадництва, що підтримуються авторкою. Він наголошує на критичній ролі дорадників, здатних налагодити плідну взаємодію не лише в системі сільськогосподарських знань та інформації, а й в системі сільськогосподарських інновацій, а також забезпечити особистий контакт з споживачами їх послуг. Необхідність територіальної близькості дорадників до цільової аудиторії та активізації їх участі у прийнятті рішень спонукає до децентралізації систем сільськогосподарського дорадництва. Однак, вагомою є роль державних органів у виборі моделі фінансування системи дорадництва та регулювання її діяльності, адже підвищення ефективності використання коштів вимагає чіткого налаштування механізмів управління. Так, якщо в структурі джерел фінансування дорадчої діяльності зростає частка самофінансування, раніше моменту усунення фінансової та моральної готовності цільової аудиторії малого та середнього підприємництва, дорадча діяльність зосереджується на більш здібних, часто крупних цільових аудиторіях, які мають більші ресурси і не потребують субсидованих консультацій. Це порушує центральну місію дорадництва з допомоги малому та середньому підприємству, що не мають інформаційних альтернатив для підвищення їх продуктивності. Перехід до іншої крайності – патронатного стилю управління державними органами, довів свою низьку ефективність. Тому державна підтримка дорадчої діяльності, за Хуаном Д. Роджерсом [29, С. 8], повинна мати «довгострокову стратегію стабільності в належному масштабі з точки зору як їх професійного персоналу, так і фінансування, щоб підвищити цінність сектора МСП», з чим погоджується авторка дослідження.

#### **Список використаних джерел:**

1. Patana Sukprasert, Ming Zhan, Anan Lila, Navarat Narapiromsuk and Boonrat

Sookmark. The Comparison of Organizational Structure and the Context of Rural Development by Agricultural Extension System at Grassroots Level between Thailand and China. Kasetsart J. (Soc. Sci). 2003. № 24. pp. 91-114. URL: [http://kasetsartjournal.ku.ac.th/kuj\\_files/2008/A080404160804.pdf](http://kasetsartjournal.ku.ac.th/kuj_files/2008/A080404160804.pdf) (дата звернення 15.08.2017 р.)

2. Ashani Hettige Ranathunga. Global Trends in Agricultural Extension / *In Slide Shares*. Published on May 21, 2014. URL: <https://www.slideshare.net/ASHANIHR/global-trends-in-agricultural-extension> (дата звернення 12.01.2018 р.)

3. Van den Ban A. W., Samanta R. K. Changing Roles of Agricultural Extension in Asian Nations. A Division of BRPC (India) Ltd., 2006. URL: <http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/20404> (дата звернення 11.04.2018 р.)

4. Blum M. L. Trends and Challenges in Agricultural Extension. Policies and Strategies for Reform. Skopje, 27 June 2007. URL: <http://www.fao.org/nr/res/wshops/docs/Presentation2.pdf> (дата звернення 02.05.2018 р.)

5. Rogers J. D. Technology extension services. The Innovation Policy Platform World Bank, 2013. 1-14 p. URL: [https://www.innovationpolicyplatform.org/sites/default/files/rdf\\_imported\\_documents/TechnologyExtensionServices\\_0.pdf](https://www.innovationpolicyplatform.org/sites/default/files/rdf_imported_documents/TechnologyExtensionServices_0.pdf) (дата звернення 17.05.2017 р.)

*Yu. Dziurakh, teaching assistant*

*I. Staryk, student*

*National University Lviv Polytechnic*

## **SPECIAL FEATURES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE**

The Public-Private Partnerships (PPP) Law of Ukraine gives the following definition for it: this is cooperation between the state of Ukraine, the Autonomous Republic of Crimea, territorial communities in the person of the relevant state and local self-government bodies (state partners) and legal entities, except public and communal enterprises, or physical persons - entrepreneurs (private partners), carried out on the basis of the agreement in the manner prescribed by this Law and other legislative acts, and corresponds to the features of the Public-Private Partnership defined by this Law [1].

One of the important conditions for realization of projects on a public-private partnership (PPP) is the formation of conscious attitude of society and business to PPP as a special tool in implementing infrastructure projects [2].

According to the Public-Private Partnerships Law of Ukraine No. 2404-VI of 01.07.2010 [1], the main principles of PPP implementation are:

- 1) equality before the law of a public and private partner;
- 2) the prohibition of any discrimination between the rights of public or private partners;
- 3) public and private partners interest alignment in order to obtain mutual benefit;
- 4) immutability throughout the term of the agreement concluded within PPP, the purpose and ownership of objects in state or municipal property transferred to the private partner;
- 5) recognition of public and private partners' rights and obligations under the legislation of Ukraine;
- 6) fair distribution of risks between public and private partners involved in the implementation of contracts concluded under the PPP.

It should be noted that when developing and signing a public-private partnership agreement, it is necessary to take into account the possible risks the project could face at

the stage of the prototype or implementation.

For example, the case of a project for the transfer of Lviv castles and palaces in a concession demonstrates unmet risks of investor failure. In order to avoid similar problems in the future, it is necessary to specify in the agreement certain restraining factors that will not allow an investor to "refuse" to participate in the partnership.

Another negative example is the draft of the Iron Port project, when at the time of drafting of the contract all the legal requirements were not met, and as a result the contract itself was declared void. It is difficult to say that the real reason was the unaccounted risk, as the main reason was absence of competency when drafting a PPP contract.

As an example of a successful PPP it is the re-equipment of boiler-houses from the consumption of imported gas to local waste wood-processing. In the past heating season, budget institutions paid for the consumption of gas 2200 UAH. for 1 GCal. Now the new price is 850 UAH. for 1 GCal. Accordingly, the difference is significant. The project Dolobeky Island, in Kyiv, can be considered as well as a positive result of PPP. The project is already in force and the contract is signed for 15 years. The investor cleared the island, created a sports infrastructure (temporary structures), provided security, and compliance with sanitary and hygiene standards. In turn, the city authorities renovated the Venetian bridge, which connects the city and the island.

As a conclusion, it should be noted that for successful implementation of the PPP projects in Ukraine it is necessary to take into account all probable risks that can work ahead for their avoidance.

#### **Literature:**

1. On Public-Private Partnerships: Law of Ukraine, from July 1, 2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

2. Grishchenko S. (2011). Preparation and implementation of public-private partnership projects: Practical Guide for Local Government and Business. K., FOP Moskalenko O.M.

*I.V. Махмудова, асистент  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА ТА ЙОГО СУЧАСНИЙ СТАН**

В Україні склалися одні з найкращих умов у світі для виробництва молока та молочних продуктів. Разом із тим проблему насиченості ними ринку не вдалося повною мірою вирішити навіть у найсприятливіші для розвитку молочного господарства роки.

Ефективне функціонування молочного скотарства в нових умовах господарювання передбачає формування великих холдингів, об'єднань, спеціалізованих молочних ферм і комплексів, що спираються на передові технології і досягнення селекційної науки. Це підтверджується позитивними змінами, що відбуваються останніми роками в молочному скотарстві, зокрема істотним зростанням надоїв корів, збільшенням поголів'я худоби інтенсивних молочних типів, появою в кожному регіоні молочних ферм і комплексів, у яких реалізовані сучасні технологічні та технічні рішення з утримання та доїння корів, заготівлі кормів і прибирання гною [1].

На нашу думку, розвиток молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах буде ускладнюватися в першу чергу труднощами відбудови великих

молочних ферм промислового типу, де можна виробляти значну кількість конкурентоспроможної молочної сировини при мінімальних затратах праці, витратах енергії та матеріальних ресурсів.

Підвищення продуктивності молочної худоби комплексна проблема, її вирішення дозволить значно ефективніше використовувати трудові, матеріальні та фінансові ресурси і прискорити окупність витрат. Це досить важливо адже протягом багатьох років для галузі молочного скотарства був характерним витратний напрям виробництва, ознаками якого є невисокий рівень продуктивності, швидкий ріст виробничих витрат, ріст собівартості продукції та збитковість виробництва. Тому сільськогосподарським підприємствам слід сконцентрувати зусилля як на збільшенні поголів'я, так і на реальному впровадженні інтенсивних методів виробництва. Саме з цим і пов'язані головні резерви збільшення та підвищення ефективності виробництва молочної продукції.

- Факторами підвищення рівня економічної ефективності інтенсифікації виробництва в аграрних підприємствах є наступні:
- формування оптимального рівня забезпеченості технологічного процесу виробничими ресурсами;
  - формування оптимальних співвідношень між окремими складовими ресурсного потенціалу підприємства (між основними і оборотними фондами, силовими і робочими машинами, поголів'ям тварин і кормовою базою та ін.);
  - паритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію;
  - впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу;
  - використання добрив, засобів захисту рослин і тварин;
  - рівень технології і організації виробництва;
  - інвестиційний клімат;
  - державна аграрна політика [2].

На нашу думку, розвиток молочного скотарства в сільськогосподарських підприємствах буде ускладнюватися в першу чергу труднощами відбудови великих молочних ферм промислового типу, де можна виробляти значну кількість конкурентоспроможної молочної сировини при мінімальних затратах праці, витратах енергії та матеріальних ресурсів.

Орієнтація на європейські ринки вимагає нині залучення інвестицій на засадах приватнодержавного партнерства в розвиток висококонцентрованого молочного скотарства, що базується на використанні сучасних технологій та дає можливість отримувати молоко, яке відповідає європейським стандартам якості [3].

Отже, при застосуванні кращих за якістю й ефективніших соціальних факторів діяльності досягається економія робочого часу, підвищення продуктивності праці. У цьому, як зазначав Л.М. Анічин, полягає найбільш глибока соціально-економічна сутність інтенсифікації. Соціальні фактори мають діяльний характер, а їхнє включення в раціональну інтенсифікацію проявляється через вплив на продуктивність праці й ефективність виробництва [4].

Отже, формування економічного механізму в молочному скотарстві має враховувати не лише особливості галузі, а і його єдність і залежність від механізмів молокопродуктового підкомплексу та сільського господарства в цілому. Фактори внутрішньо економічного середовища економічного механізму молочного скотарства об'єднані у дві групи, що формують: 1) рівень забезпечення та



вдосконалення використання виробничих ресурсів; 2) організацію виробництва і планування діяльності галузі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кернасюк Ю. Потенціал українського молока на світовому ринку / Ю. Кернасюк // Агробізнес сьогодні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.agrobusiness.com.ua/ostannia-vip-novyna/4669-potential-ukrainskogo-moloka-nasvitovomu-gyn-ku.html> .
2. Вітков М.С. Сутність і фактори інтенсифікації аграрного виробництва / М.С. Вітков // Економіка АПК. – 2011. – №1. – С.53-57.
3. Керанчук Т.Л. Сучасні проблеми розвитку молочного бізнесу в Україні / Т.Л. Керанчук // Глобальні та національні проблеми економіки / Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – № 4. – С. 408-413.
4. Анічин Л. М. Інтенсифікація як запорука підвищення економічної ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / Л.М. Анічин, О. І. Гуроров, І. В. Галкіна // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки . – 2013. – № 8. – С. 79-84.

*Г.А. Аранчій, аспірант  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ОСОБЛИВОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

Одним із перших кроків на шляху до реалізації реформи місцевого самоврядування є організація об'єднаної територіальної громади (ОТГ), яка має стати більш досконалою та ефективною формою організації місцевого самоврядування, що має ряд переваг порівняно з іншими формами такої організації.

Активний процес запровадження такої форми організації місцевого самоврядування як ОТГ, одразу викликав численні дискусії та спори, головним предметом яких стала доцільність і необхідність створення нового суб'єкта муніципально-правових відносин. У якості переконливого аргументу на користь створення ОТГ наводиться той факт, що відповідні перетворення дадуть змогу суттєво підвищити фінансовий, кадровий та інший ресурсний потенціал місцевого населення, сприятимуть утворенню ним дійсно спроможних органів місцевого самоврядування, які матимуть не тільки гарантовану державою можливість, але і реальну здатність вирішувати питання місцевого значення [1].

Для обґрунтування переваг об'єднання територіальної громади також необхідно звернутися до європейського досвіду, який свідчить, що в багатьох країнах Європи (Німеччині, Польщі, Франції та ін.) спостерігається тенденція до об'єднання територіальних громад, спрямована головним чином на подолання таких негативних явищ, як: сильне роздроблення територіальних громад; суттєве зменшення їх фінансової спроможності; зростання нерівності щодо розподілу ресурсів між громадами; нечіткість процесуально-процедурних питань організації і проведення місцевих виборів; нечіткість обмеження повноважень місцевих органів влади.

Об'єднані територіальні громади, які формуються на базі міст, мають свої особливості. Компактне територіальне угруповання кількох сільсько-міських поселень, об'єднаних виробничими, трудовими, культурно-побутовими, інфраструктурними, адміністративно-управлінськими та іншими зв'язками міста, яке

є адміністративним центром і соціально-економічним полюсом інтеграції населених пунктів і їх жителів, формує регіональну функціональну поліструктуру з різних типів поселень взаємозв'язану систему. Центр - полюс цієї системи функціонально підпорядковує своєму впливу суміжні населені пункти в т.ч. і завдяки діяльності єдиних органів адміністративного управління. Його функціональний вплив посилюється за рахунок зростання територіальної концентрації виробництва та об'єктів соціальної інфраструктури, єдиного ринку робочої сили, спільного територіального планування тощо. У цьому випадку формується периферійна по відношенню до центра зона. Вона складається, як правило, з дрібних за чисельністю жителів навколишніх сіл і селищ. Її розвиток неодмінно пов'язаний з розвитком міста-центра [2].

Значна частина об'єднаних громад чинників нині втрачається. Для сільських громад, наприклад, все більше втрачає своє об'єднане значення земля, яка раніше оброблялася спільно територіальною громадою села. Причина цього — нові земельні відносини. Нині земельні паї громадян орендуються не жителями села, а інвесторами, які можуть проживати за межами навіть країни, а використовувана ними робоча сила не завжди формується з жителів села, де орендуються паї. Такі відносини у перспективі призведуть до того, що сільські громади все більше втрачатимуть об'єднану їх силу спільної території, землі.

Труднощі здійснення реформи децентралізації пов'язані не лише із потребою трансформації системи загалом, а й із наявністю можливих ризиків локального та загальнодержавного спрямування, причому формальне закріплення основ децентралізації потребує розробки чіткого механізму її використання на практиці, враховуючи різні рівні та види цього поняття (горизонтальну та вертикальну, політичну, соціально-економічну, екологічну децентралізацію тощо). Деякі організаційно-правові механізми, наприклад, фіскальні правила, можуть, в принципі, допомогти подолати проблеми координації між рівнями влади, підвищити фіскальну дисципліну шляхом виправлення стимулів, підвищення відповідальності та закріплення очікувань економічних агентів [3].

Отже, Україні вкрай необхідно розробити концепцію впровадження децентралізації державної влади, яка стане підґрунтям для впровадження і підготовки відповідних законів. Основним напрямком впровадження реформи місцевого самоврядування є подальше укрупнення територій із збільшенням рівня їх фінансової спроможності, що потребує вдосконалення організаційно-правового та фінансового механізмів реалізації даного процесу. Реформа децентралізації повинна базуватись на добровільному укрупненні територій в об'єднані громади при наявності контролю з боку держави в рамках виконання покладених на неї функцій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Панчишин Р. Основні переваги об'єднаної територіальної громади як форми організації місцевого самоврядування в Україні / Р. Панчишин // *National law journal: theory and practice*. – 2018. – С. 25-28.
2. Фащевський М. І. Регіональне управління та місцеве самоврядування: теоретичні аспекти / М. І. Фащевський, І. В. Білоконь // *Види економічної діяльності та регіональна економіка*. – 2016. – № 17. – С. 138-142.
3. Бібік Н. В. Аналіз міжнародного досвіду розвитку територіальних громад та визначення напрямків його впровадження в Україні / Н. В. Бібік, Г. М. Шаповал // *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. – 2019. - №2. – С. 5-14.

## **ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ**

Культура є основою суспільного життя, бо саме в культурному полі формуються цінності та світогляд громадянина. Відповідно до Закону України «Про культуру» термін «культура» означає «сукупність матеріального і духовного надбання певної людської спільноти (етносу, нації), нагромадженого, закріпленого і збагаченого протягом тривалого періоду, що передається від покоління до покоління, включає всі види мистецтва, культурну спадщину, культурні цінності, науку, освіту та відображає рівень розвитку цієї спільноти» [2]. Під культурою, яка є об'єктом державної політики, у широкому розумінні мається на увазі сукупність різноманітних матеріальних і духовних цінностей та благ, створених суспільством, що характеризує певний рівень його розвитку в державі.

Прийнято вважати, що культурна політика як окремий метод державного управління з'являється в Європі наприкінці XVIII ст. за часів Французької Революції. Однак одне з перших визначень цього терміна було надано на круглому столі ЮНЕСКО в 1967 р. в Монако. У доповіді «Політика у сфері культури – попередні міркування» під політикою у сфері культури було вирішено розуміти «комплекс операційних принципів, адміністративних і фінансових видів діяльності та процедур, які забезпечують основу дій держави у сфері культури» [6].

Фахівці у сфері державного управління зазначають, що «...процес державного управління сферою культури спрямований на стимулювання та підтримку різноманітних проявів творчої активності населення України та полягає в організаційному забезпеченні й створенні належних сприятливих умов для продукування, поширення, популяризації творів мистецтва, літератури та інших культурних благ, розповсюдженні інформації щодо минулих та нинішніх досягнень культури, цільовому використанні, збереженні й охороні культурних цінностей, пам'яток культури, цільовому використанні, збереженні й охороні культурних цінностей, пам'яток культури та творів мистецтва в державі, сприянні зростанню рівня культури української нації, здійсненні керівних функцій та контролі за діяльністю підвідомчих організацій, установ і закладів культури державної форми власності, що в цілому сприяє задоволенню культурних потреб громадян України та збереженню національної свідомості населення» [4, с. 3]; «державна політика у сфері культури є організованою діяльністю держави, спрямованою на створення сприятливих умов національно-культурного розвитку, задоволення інтелектуальних і духовних потреб людини, збереження культурної спадщини та підтримання єдності нації» [1, с. 4].

Виокремлюють такі підходи до реалізації державної політики у сфері культури [3, с. 41]:

1. Гіперболізаційний (Дж. Дональд, Р. Ашер, М. Едвардс). На думку представників цього підходу, унаслідок тріумфу глобального капіталізму та винайдення нових форм глобальної культури та управління поняття “національна культура” вже не відповідає сучасним соціокультурним реаліям і потребам суспільства. У глобальному діалозі збагачуються культури, а ті культурні форми та елементи, які не можуть виконувати свої функції, замінюються новими, придатними

та більш корисними. З'являються нові “гібриди” культури, які є набагато спроможнішими. Значущим є наголос на меншому втручанні держави у сферу культури та виокремлення неефективності державного фінансування культурної галузі.

2. Скептичний (А. Аппадурі, Е. Грін, С. Томпсон). Основні положення даного підходу подаються у вигляді таких тверджень: роль держави у підтримці та стимулюванні розвитку культури у сучасних умовах не зменшується і не нівелюється; держава повинна брати активну участь в управлінні розвитком культури; необхідна протекціоністська політика держави у сфері культури, а також істотне збільшення державного фінансування культури.

3. Трансформаційний (Е. Гідденс, П. Джонс та ін.). Прихильники цього підходу відзначають падіння ролі національної держави та зростання ролі міжнародних та внутрішньодержавних громадських організацій у розвитку національних культур. Вони також підкреслюють незбалансованість і асиметричність глобальних інформаційно-комунікаційних і культурних процесів. Як наслідок серед них домінує думка, що тільки міжнародні організації у сучасних умовах здатні підтримувати та стимулювати розвиток національних культур, а національне законодавство повинне створювати всі умови для взаємопроникнення та взаємодоповнення різних культурних традицій.

Узагальнена модель державної культурної політики включає в себе п'ять основних елементів [4, с. 5 – 6; 5]:

- сфера управління – сектори та галузі, які вважають «творчими»;
- інструменти – засоби регулювання та підтримки сфери культури;
- інституціональна структура – нормативно-правова база та сукупність інститутів, які регулюють взаємовідносини у сфері культури;
- процес прийняття рішень – спосіб або метод прийняття рішень з питань, що прямо або опосередковано стосуються сфери культури;
- правила, норми та традиції, що визначають взаємодію між вищенаведеними елементами (Рис. 1).

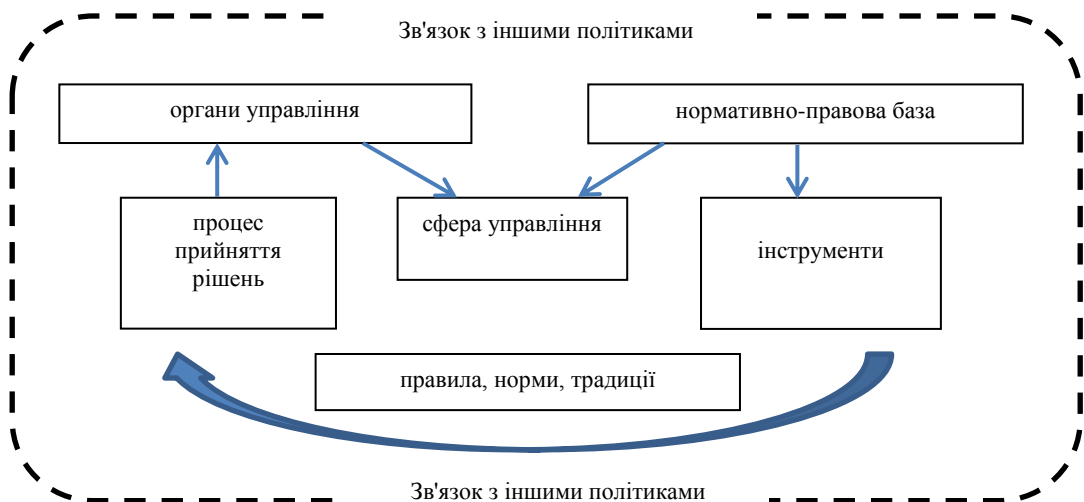


Рис. 1.1. Структура державної політики у сфері культури [складено автором за: 4]

Отже, державна політика у сфері культури має бути орієнтована на збереження

національної культурно-мистецької спадщини, підтримку академічних напрямків мистецтва, підвищення рівня професіоналізму, підтримку мистецької та культурологічної освіти, матеріально-технічне переоснащення сфери культури, популяризацію українського мистецтва у світі, а основними завданнями розвитку сфери культурних послуг в Україні мають стати реальне збереження та примноження культурних надбань, гарантування свободи творчої діяльності, доступність культурних цінностей, усіх видів культурних послуг та культурної діяльності для кожного громадянина, забезпечення дієвих умов для творчого розвитку особистості, підвищення культурного рівня та рівня естетичного виховання громадян.

#### **Список використаних джерел:**

1. Валевський О.Л. Проблеми інституційного забезпечення політики реформ у сфері культури: аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1428/>

2. Про культуру: Закон України від 14 грудня 2010 року № 2778-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.presi-dent.gov.ua/documents/12852.html>

3. Кучин С. П. Удосконалення механізму державної підтримки сфери культури в Україні / С. П. Кучин // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 5. – С. 84 – 87.

4. Мерзляк А.В. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід / А.В. Мерзляк, Є. С. Огнар'єв // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2017. – Вип. 1(17). – С. 1 – 13.

5. Сучасний сталий розвиток в сфері культури: зарубіжний досвід для України: монографія / Драгомирецька Н.М., Дружинін С.С., Думинська С.В., Жилавська Р.П., Ковальова Ю.В. / за заг.ред. д.держ.упр., професора Н. М. Драгомирецької. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. – 238 с.

6. Cultural Policy: A Preliminary Study. – Paris: UNESCO, 1969. – P. 5, 7.

*М.Є. Савчук, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ЕКОЛОГІЧНО СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

Державна політика в сфері екологізації народного господарства повинна бути спрямована на першочергове вирішення найбільш значних екологічних проблем, що мають негативний вплив на процеси становлення стійкого економічного розвитку. Одним з найважливіших і найскладніших стратегічних завдань в цьому плані є перехід агропромислового комплексу країни на шлях екологічнобезпечного розвитку. Основною метою екологізації агропромислового виробництва є випуск екологічно чистих продуктів, як запоруки збереження та поліпшення здоров'я нації, її трудового потенціалу.

Реформування економічних відносин в аграрному секторі народного господарства України не в повній мірі торкнулося природокористування і охорони навколишнього середовища. В регулюванні природокористування практично не застосовуються економічні методи. В цілому проблема екологізації агропромислового виробництва залишається виключно предметом теоретичних

досліджень. Постійне списання боргів сільськогосподарських та агропромислових підприємств, звільнення їх від платежів за забруднення навколишнього середовища призводить до орієнтації на безкоштовне використання природних ресурсів і необґрунтованого перевищення потенціалу самоочищення природного середовища. Все це спричиняє порушення екологічної рівноваги між природою і суспільством, нанесення збитку навколишньому середовищу і здоров'ю людей [1, с. 285].

Вважається вже аксіомою, що добробут людей залежить не тільки від споживчого кошика, а й багато в чому від стану довкілля, екологічної якості продукції, товарів і послуг, тобто від екологічних благ. При цьому технолого-економічні проблеми забруднення навколишнього середовища взаємообумовлені вирішенням соціально-економічних проблем. Так, поряд з іншими, критерієм якості навколишнього середовища можна вважати і ступінь ризику, під який підпадають люди та інші живі істоти внаслідок застосування забруднюючих технологій. Стан навколишнього середовища безпосередньо впливає на якість життя. Співставлення економічного і екологічного комфорту як складових життєвого рівня свідчить, що якість навколишнього середовища виступає як пріоритетне споживче благо. Це теоретичне положення нової природоохоронної культури економіки передбачає практичну реалізацію прав людини на пристойне довкілля, прав майбутніх поколінь на користування природно-ресурсним потенціалом для підтримки власного добробуту.

Історія взаємовідносин природи і суспільства характеризуються постійною тенденцією деградації. Періоди рівноваги – лише окремі чисто природні явища в цьому процесі, якщо до появи людського суспільства зміна одного рівноважного стану іншим визначалася чисто природними чинниками, то тепер у дію вступили соціальні або антропогенні чинники [2, с. 265].

Сьогодні як ніколи постала нагальна необхідність формування не тільки екологічного, а насамперед економіко-екологічного мислення. При цьому під економіко-екологічним мисленням пропонується розуміти здатність людини аналізувати й осмислювати свою роль в економічних і екологічних ситуаціях, взаємозв'язок і взаємозалежність економіки й екології, вільно використовувати ці знання в повсякденній роботі. Тут економіко-екологічна свідомість є продуктом, результатом відповідного мислення, як відтворення й усвідомлення людиною економіко-екологічного стану виробництва. Оскільки можливість співіснування виробничих відносин і виробничих сил, їхнього негативного впливу на навколишнє середовище є прерогативою й обов'язком сучасного суспільства, то і формуванням економіко-екологічного мислення необхідно керувати, впливати на прискорення його становлення, не очікуючи, поки сформовані виробничі відносини і розвиток продуктивних сил зроблять негативний вплив на цей процес [3, с. 6].

Отже, для формування адекватної екологічної свідомості і, тим більше, утілення її в моральні норми необхідна правова стимуляція цього процесу з боку держави, оскільки саме право по своєму змісту представляє сукупність створюваних державою обов'язкових правил поведінки. Мораль і ідеологія в цілому формуються в процесі суспільних відносин, що у нашій державі носять стосовно природи споживчий характер. А в цілому і моральна, і правова відповідальність визначаються рівнем розвитку економіки.

Аграрна реформа має ґрунтуватись в першу чергу саме на екологічних пріоритетах. Головний принцип реформування і розвитку аграрного сектора – екологізація всіх заходів щодо розвитку сільського господарства з урахуванням природних особливостей функціонування земельних ресурсів. Проводити аграрну

реформу, інституціональні зміни, заходи щодо індустріалізації сільського господарства можна лише на основі цього принципу, що дозволить здійснити перехід від техногенного типу розвитку АПК до сталого екологізбалансованого типу.

**Список використаних джерел:**

1. Лукьянихин В. А. Экологический менеджмент: принципы и методы : [Монография] / Под научн. ред. В.А.Лукьянихина. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 408 с.
2. Анисимов А. В. Экологический менеджмент : [Учебник] / А. В. Анисимов. – Минск: Феникс, 2008. – 348 с.
3. Царенко О. М. Еколого-економічні проблеми розвитку агропромислового виробництва / О. М. Царенко. – К.: Вища школа, 1998. – 294 с.

## СЕКЦІЯ 2 УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

*В.Ф. Іванюта, д.е.н., професор,  
А.В. Солоділова, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

### **ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ**

В умовах ринкової системи господарювання підприємство виступає її основною ланкою. Від того наскільки ефективно діють підприємства залежить рівень розвитку всієї країни. Успішно діючи підприємства створюють необхідну атмосферу конкуренції, здатні швидко реагувати на будь-які зміни ринкової кон'юнктури, створювати додаткові робочі місця. Для досягнення мети підприємницької діяльності необхідно, щоб вона здійснювалась організовано та в межах встановленого законом порядку. Такий порядок обумовлений формами власності, способами розмежування повноважень з управління майном суб'єкта підприємництва, метою створення, вимогами законодавства, тощо. Тому організаційно-правову форму підприємницької діяльності розглядають як поняття, що вказує на особливості правового статусу (становища) власника майна, порядок здійснення ним повноважень з управління, визначає дозволені законодавством види діяльності, керівні органи, межі та порядок відповідальності за підприємницькими зобов'язаннями. Вибір організаційно-правової форми є одним із відповідальних етапів підприємництва. При цьому кожний підприємець керується власними міркуваннями і уявленнями про свою майбутню діяльність і, насамперед, тим, щоб обрана форма відповідала меті його діяльності, конкретним умовам господарювання, захищала майнові інтереси учасників та враховувала їх фінансові можливості.

У законодавстві немає легального визначення поняття «організаційно-правова форма» суб'єктів підприємництва, однак це нове поняття є одним із тих, що часто зустрічаються і широко вживаються у законодавстві і практиці стосовно юридичних осіб [3]. Організаційно-правова форма як поняття більш широке відносно організаційної форми, передбачає поєднання організаційних і правових ознак, що характеризують особливості створення та діяльності юридичної особи [2].

Сьогодні в Україні найбільш популярними організаційно-правовими формами підприємств є приватне підприємство, акціонерне товариство, товариство з обмеженою та додатковою відповідальністю, що викликано відносною легкістю їх створення та нескладністю в управлінні.

У період переходу до ринкових відносин, розширення масштабів технологічних, організаційних і інших нововведень перевагу надають тим підприємствам, керівництво яких здатне швидше оцінити стан справ свого підприємства, проаналізувати його діяльність і сформулювати напрямки розвитку свого підприємства. Виживання підприємств за ринкової економіки у все більшій мірі залежить від плідності, компетентності і цінності їх керівників, здатних організувати виробництво і управління за законами ринку.



Розгляд проблем процесу управління та досвіду вітчизняних підприємств різних організаційно-правових форм господарювання є актуальною темою в умовах, коли виживання підприємства ставиться на перше місце, бо саме від організації управління залежить якісна реалізація головної мети функціонування підприємства в умовах трансформації економіки України.

**Список використаних джерел:**

1. Господарський кодекс України: Офіційний текст / Україна. Верховна Рада. – М. : Кондор, 2003. – 208 с.
2. Блащук Т. Організаційно-правові форми юридичних осіб у сучасному цивільному праві // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – №8. – с. 3-5.
3. Саніахметова Н.О. Підприємницьке право: Навч. посіб. – 3-тє вид, переробл. і доп. – К.: А.С.К., 2005. – 912 с.

*О.М. Таран-Лала, д.е.н., доцент  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»  
Я.В. Симоненко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ  
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В сфері усвідомлення соціальної відповідальності українського менеджменту достатньо продуктивно працюють українські вчені [1-3 та ін.]. Однак окремі теоретичні та практичні аспекти соціальної відповідальності бізнесу як інструменту управління сучасним підприємством України досліджені недостатньою мірою, не сформовано належної методичної бази для її ефективної реалізації на вітчизняних підприємствах різних форм власності.

Отже, метою даного дослідження є обґрунтування соціальної відповідальності бізнесу як інструменту управління сучасним підприємством.

Соціалізація бізнесу виступає об'єктивною закономірністю трансформаційного суспільства. Вона безпосередньо пов'язана із сучасними тенденціями розвитку НТП і зростанням вимог до процесу та результатів виробництва, а також із системними перетвореннями відносин власності, з лібералізацією економічних відносин, процесами формування системи соціального захисту, з соціальними функціями органів державного управління. На соціальну роль бізнесу сьогодні покладаються великі надії. Як підкреслюють науковці, великі компанії стають новим центром влади, від якого суспільство очікує такого виконання соціальних функцій, яке можна було б порівняти з обсягом його ресурсів [1].

Різні аспекти розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні розглядаються у працях провідних науковців [1-3 та ін.]. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні у 2006 році здійснили Ю.К. Бегма, О.Ю. Вінніков, О.І. Редько [1]. У їхніх працях дається глибокий аналіз форм прояву та практик соціалізації бізнесу, але не ставиться питання про можливість перетворення соціальної відповідальності на інструмент управління підприємством.

За оцінками спеціалістів ООН, найпоширенішими різновидами практик соціалізації бізнесу в Україні виступають такі аспекти діяльності бізнесу: відносини

бізнесу з місцевими громадами (благодійність та підтримка соціальних програм, забезпечення освіти членам громади); трудові відносини з працівниками (дотримання трудових прав персоналу, навчання, створення безпечних умов праці, своєчасна виплата зарплати, відсутність дискримінації у правах і зарплаті, медичне страхування), вплив на навколишнє середовище (надання переваги альтернативним джерелам енергії, виробництво екологічно чистої продукції, зменшення викидів, будівництво очисних споруд); управління соціальною відповідальністю бізнесу як елемент корпоративного управління (визначення груп впливу та налагодження діалогу, визначення місії і цілей, включення їх у політику керівництва).

Дослідження також показало, що в Україні не використовується ряд практик, які вже стали традиційними на Заході: урахування культурної специфіки споживача, використання системи соціального маркування продукції, зворотній зв'язок зі споживачами, надання інформації про якість і безпеку продукції, застосування принципів оцінки життєвого циклу продукту, моніторинг впливу на довкілля, уникнення використання генетично модифікованих продуктів тощо. Переважно соціальна відповідальність бізнесу в Україні розвивається за двома напрямками, один з яких скерований усередину компаній, а другий – зовні, на розвиток території, регіону, суспільства в цілому. Головними соціально відповідальними суб'єктами бізнесу виступають: крупні компанії з місто-утворюючими підприємствами, які несуть значну частку відповідальності за підтримання соціальної сфери регіону, активно співпрацюють із місцевими органами влади у реалізації соціальних проєктів; спільні підприємства, які, як правило, не мають соціальної інфраструктури, але проводять разові соціальні акції; нові підприємства, які переважно під тиском держави беруть на себе частку соціальної відповідальності.

Таким чином, підсумовуючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що:

1. Соціальна відповідальність бізнесу виникає як об'єктивна потреба не лише суспільства, а й самих підприємств, які прагнуть знайти своє місце в конкурентному середовищі, свого споживача, зацікавити до співпраці національних і зарубіжних партнерів, висококваліфікованих спеціалістів.

2. Практики соціальної відповідальності бізнесу не приживаються, якщо вони нав'язані міжнародними стандартами, законодавством чи будь-якими суспільними структурами. Їх ефективність тим вища, чим конкретніша спрямованість і більш наглядний соціальний результат.

3. Потреба суспільства у тих чи інших формах соціальної відповідальності бізнесу складається під впливом національного менталітету, сучасного етапу розвитку процесів соціалізації та тих конкретних проблем, які неможливо розв'язати без вкладу бізнесових структур.

#### **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.

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ**

Ринкова економіка вимагає значного розширення обсягу та ускладнення характеру робіт у сфері управління. Особливо зростає відповідальність менеджерів за якість та своєчасність прийняття певних управлінських рішень.

Сьогодні саме людський ресурс розглядається як найважливіший внутрішній ресурс підвищення продуктивності виробництва, тому ефективне управління персоналом має ключове значення для успішності та результативності роботи підприємства.

Проблеми розробки, функціонування і реструктуризації організаційних структур управління досліджували такі науковці як: М. Верескун [1], О. Виноградова [3], А. Воронкова [4], Т. Гринько [5] і багато інших.

Зокрема, А. Воронкова обґрунтовує той факт, що загальна культура менеджменту поліпшує його організацію, спрощує й здешевлює його процес, забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації [4].

М. Магура досліджував й обґрунтовував вплив організаційної культури на поведінку персоналу, при цьому визначав методи управління, стиль спілкування керівника з підлеглими як один з основних елементів управління персоналом, організаційною культурою [7].

Враховуючи результати вже проведених досліджень, слід акцентувати увагу на проблемних питаннях, які не знайшли свого вирішення, а саме: потребує уточнення класифікація організаційних структур управління.

Н. В. Дикань і І. І. Борисенко виокремлюють два типи організаційних структур управління: бюрократичні і адаптивні. При цьому до бюрократичних структур вони відносять: лінійні, лінійно-функціональні (комбіновані), дивізійні (продуктовий тип, організаційні структури орієнтовані на споживача, регіональний тип). У складі адаптивних організаційних структур управління ці вчені виокремлюють: проектну, матричну і конгломератну структури [6, с. 158].

З точки зору В. Р. Весніна існують такі види організаційних структур як жорсткі. В частині їх різновидів він погоджується із попередніми авторами, але виділяє ще сітьові структури, що в свою чергу бувають чотирьох типів: внутрішньоорієнтовані, зовнішньоорієнтовані, стабільні, динамічні [2, с. 217]. Але на нашу думку, сітьові структури не є жорсткими їх варто віднести до адаптивних. У складі адаптивних структур цей дослідник виокремлює проектні, матричні, програмно-цільові, фрагментарні структури. Г. В. Осовська і О. А. Осовський [8, с. 182].

Здійснивши аналіз різних варіантів класифікації організаційних структур управління, пропонуємо систематизувати їх види з використанням наступних класифікаційних ознак (табл. 1).

Запропонована авторами класифікація враховує п'ять основних ознак, за якими можна згрупувати види організаційних структур управління. Вважаємо, що така класифікація дозволить достовірно визначити тип організаційної структури управління і сприятиме побудові системи діагностики її якості.

Таблиця 1

**Класифікація організаційних структур управління підприємствами**

Критерії	Види
В залежності від характеру реакції на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища	Жорсткі
	Адаптивні
В залежності від орієнтації зусиль організаційної структури управління	Продуктовий тип
	Організаційні структури, що орієнтовані на споживача
	Регіональний тип
	Програмно-цільовий тип
	Проблемно-цільовий тип
В залежності від варіанту групового підходу до розв'язання проблемних ситуацій	Командна
	Проблемно-групова
	Бригадна
В залежності від стаціонарності кадрів	Стаціонарні
	Стаціонарно-проектні
	Стаціонарно-аутсорсингові
	Гнучкі
В залежності від характеру взаємозв'язків між елементами структури	Лінійна
	Лінійно-функціональна
	Функціональна
	Лінійно-штабна
	Дивізійна
	Конгломератна
	Проектна
Сітьова	

**Список використаних джерел:**

1. Верескун М. В. Формирование системы управления конкурентоспособностью крупных интегрированных промышленных предприятий / М. В. Верескун // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 3(3). – С. 55-59.
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2005. – 504 с.
3. Виноградова О. В. Вплив структури організації на особливості сценарію реінжинірингу бізнес-процесів підприємств торгівлі / О. В. Виноградова // Торгівля і ринок України. темат. зб. наук. пр. - Донецьк, ДонДУЕТ, 2006. - Вип.20, т.1. – С.187-193.
4. Воронкова В. Г. Управление людскими ресурсами: философские заветы : [навч. посіб.] / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов [та ін.] ; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. – К. : Професіонал, 2006. – 567 с
5. Гринько Т. В. Оптимизация организационной структуры управления предприятием / Т. В. Гринько // Економіка промисловості. – 2009. – № 1(44). – С. 157 – 164.
6. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко – К.: Знання, 2008. – 389 с.
7. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1(66) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrm.ru>.
8. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: Підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.

## **ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА**

Функціонування підприємства, як соціально-економічної системи передбачає використання і перетворення ресурсів з метою створення нової вартості й отримання запланованих результатів. Результативність діяльності залежить від ефективності управління ресурсним забезпеченням бізнес-процесів.

Ресурсне забезпечення діяльності підприємства розглядається як комплексний процес послідовних, системно пов'язаних й узгоджених між собою логістичних (пошук, мобілізація, накопичення, розподіл і використання ресурсів) та управлінських (прогнозування, планування, контроль, моніторинг, облік, аналіз тощо) етапів, скерованих на забезпечення ефективності результатів діяльності підприємства [1, с. 115].

Як бачимо, невід'ємною складовою процесу ресурсного забезпечення підприємства є облік і контроль. Термін «ресурси» трактується як основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку [2]. К. Хелфаті і М. Петераф розглядають ресурси як активи (матеріальні або нематеріальні), якими володіє організація, які вона контролює або має доступ на відносно постійній основі [3]. Отже, ми розглядатимемо ресурси підприємства як матеріальні, нематеріальні, грошові засоби, які беруть участь у господарській діяльності, та джерела їх утворення.

Основою прийняття рішень у процесі управління ресурсним забезпеченням підприємства є облікова інформація, яка формується бухгалтерською службою. Для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку та документального підтвердження фактичної наявності, фізичного стану, існуючої оцінки ресурсів підприємства використовують інвентаризацію, як один із найбільш ефективних способів контролю і запобігання можливим відхиленням фактичних і облікових даних. Важливість інвентаризації у процесі управління ресурсним забезпеченням підприємства засвідчує факт обов'язковості її проведення, закріплений у законі «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [4].

Щорічній інвентаризації підлягають активи і зобов'язання підприємства. Суцільною інвентаризацією необхідно охопити всі види зобов'язань та всі активи підприємства незалежно від їх місцезнаходження. Тобто інвентаризуватися повинні також об'єкти здані в оренду, напрокат, незалежно від технічного стану чи використання на даний момент, а також об'єкти, які знаходяться у підприємства тимчасово й обліковуються на позабалансових рахунках: орендовані підприємством основні засоби, матеріальні цінності, що отримані на відповідальне зберігання, умовні активи і зобов'язання (майно отримане в заставу, отримані гарантії тощо), бланки суворого обліку [5].

Інвентаризація кожного виду активів і зобов'язань має свої особливості та інвентаризаційні документи, а саме:

- під час інвентаризації основних засобів перевіряють не тільки їх фактичну наявність, але й технічний стан, наявність технічних документів, відповідність критеріям визнання активів;

- при інвентаризації запасів окремих інвентаризаційний опис складають на товарно матеріальні цінності, які перебувають у дорозі чи передані на переробку іншим підприємствам, запаси на відповідальному зберіганні;

- інвентаризація дебіторської та кредиторської заборгованостей передбачає наявність підтверджених контрагентами актів звіряння. Якщо дебітор не підписав і не надіслав акт звіряння, то інвентаризація здійснюється по сумах, які підприємство вважає правильними. Щодо заборгованостей за податками і зборами, то звіряння можна провести через електронний кабінет або звернутися до Державної податкової служби із письмовою заявою для отримання інформації про стан розрахунків з бюджетом по податкам і зборам.

Залежно від вимог законодавства та потреб управління, інвентаризація може бути: обов'язковою (проведення якої передбачене нормативними актами) і добровільною (проводиться за розпорядженням керівника підприємства, її порядок затверджується розпорядчими документами підприємства), плановою (здійснюється в строки, установлені внутрішніми документами підприємства та законодавчими актами) і раптовою (проводиться у випадку виявлення фактів крадіжки, неврахованих активів, обману покупців), вибірковою (коли потрібно підтвердити наявність окремих видів активів) і суцільною (перед складанням річної фінансової звітності та в інших установлених законодавством випадках).

Основними завданнями інвентаризації є виявлення наслідків господарських процесів, які не можуть бути одразу відображені у бухгалтерських документах з причин зумовлених:

а) фізико-хімічними властивостями цінностей: всихання, утруска, розпилювання, випаровування, бій, зміни фізичного обсягу під впливом зміни довкілля тощо. Такі втрати неминучі і можливі як при транспортуванні, так і при зберіганні;

б) погрішностями показань вимірювальних приладів у процесі приймання або відпуску цінностей;

в) наявністю ненавмисних помилок у вигляді описок у первинних документах, арифметичних помилок у розрахунках, допущених неточностях в облікових регістрах;

г) навмисними “помилками” як результат зловживання і шахрайства [6, с. 276].

За результатами проведеної інвентаризації керівництво приймає відповідні рішення, які сприяють удосконаленню процесу управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом:

- підвищення рівня зберігання якості матеріальних цінностей;

- забезпечення виконання матеріально відповідальними особами вимог трудової дисципліни та сумлінності праці;

- покращення процесу документообігу;

- сприяння належному рівню бухгалтерської обробки документів, своєчасності фіксації господарських операцій у регістрах бухгалтерського обліку і звітності;

- покращення контролю за виконанням договірних зобов'язань, своєчасністю і повнотою оплати;

- розробки найоптимальніших логістичних підходів до ресурсного забезпечення підприємства;

- формування оцінки наявних активів і зобов'язань адекватної стандартам обліку і фінансової звітності: відповідність запасів критеріям визнання, наявність ознак знецінення, формування резерву, порівняння їх собівартості із чистою вартістю реалізації тощо.

Отже, інвентаризація є важливою складовою процесу управління ресурсним забезпеченням підприємства і гарантом правильності та ефективності роботи господарського механізму.

#### **Список використаних джерел:**

1. Христенко Л. М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства / Л. М. Христенко // Економіка і регіон. - 2015. - № 6. - С. 115-119. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2015\\_6\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_6_22).
2. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал. Практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. – М. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 236 с.
3. Helfat С., Peteraf М. The dynamic resource-based view: capability life cycles // Strategic Management Journal. 2003. – № 24. – Р. 997-1010.
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
5. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань. Затв. постановою Кабінету Міністрів України № 879 від 02.09.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14>.
6. Кузьмін Д.Л. Інвентаризація на підприємстві: принципи, процес, технологія. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2008. № 3(12). С. 271–290.

*О.Д. Дивнич, к.е.н., доцент,  
Є.В. Литвин, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Діяльність сільськогосподарського підприємства залежить від дії сукупності факторів, в результаті чого її можна віднести до найбільш ризикованих видів підприємницької діяльності.

На даний час зцілому по сільськогосподарських підприємствах України спостерігається зниження ефективності виробництва продукції рослинництва (рис. 1). Так, рівень рентабельності виробництва культур зернових та зернобобових зменшився на 1,0 в.п. і становить 24,7 %, ефективність виробництва насіння соняшнику – на 4,2 в.п. до 32,5 %, ефективність виробництва буряків цукрових – на 29,2 в.п і рівень збитковості склав 11,4 %, рівень рентабельності виробництва культур овочевих зменшилася на 1,2 в.п., картоплі – на 3,1 в.п., культур плодкових та ягідних – на 59,4 в.п., винограду – на 34,9 в.п.

При цьому ефективність тваринництва зросла, однак виробництво м'яса великої рогатої худоби, м'яса овець та кіз залишалось збитковим.

Зокрема, рівень рентабельності виробництво молока збільшилося на 5 в.п. і становить 16,1 %, свиней на м'ясо – на 1,3 в.п. до 6,9 %. У 2018 р. порівняно з 2014 р. суттєво знизилася ефективність виробництва яєць курячих до 5,4 %. Збитковість виробництва м'яса великої рогатої худоби та м'яса овець і кіз знаходилася на рівні 17,7 % та 16,6 % відповідно.

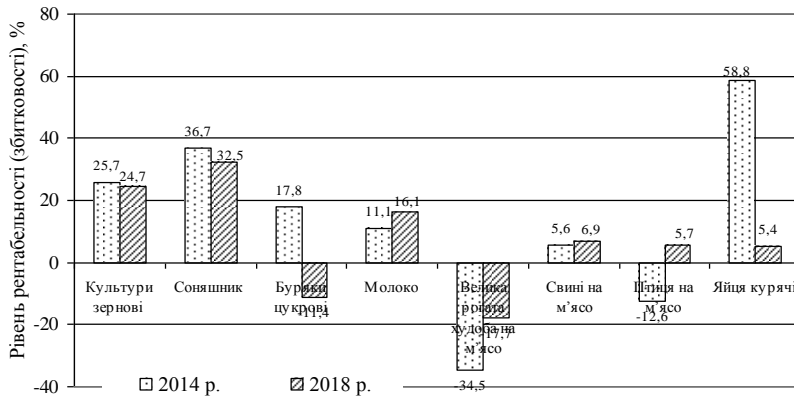


Рис. 1. Динаміка рівня рентабельності виробництва продукції у сільськогосподарських підприємствах України, 2014, 2018 рр., %  
Джерело: побудовано автором за [1; 5]

До інноваційних технологій зниження собівартості виробництва продукції рослинництва можна віднести, перш за все, GPS (Global Positioning System) навігацію, яка представляє собою систему управління сільськогосподарською технікою за допомогою супутникової системи, забезпечуючи вимір відстані, часу та визначення місце розташування. Ці системи використовують системи супутникової навігації для визначення поточного положення сільгосптехніки. Таким чином досягається дуже висока точність водіння відповідно до заданої траєкторії навіть в умовах поганої видимості. Використання таких систем в сільському господарстві дає значну економію коштів і збільшує продуктивність.

Система паралельного водіння на базі GPS навігації є важливим допоміжним засобом зменшення неефективних витрат при проведенні агротехнічних робіт. Особливо ефективне використання такої системи досягається при керуванні широкозахватними агрегатами на великих за розміром полях чи ділянках, де досить складно точно дотримуватися стикових міжрядь [3].

Застосування біологічно активних речовин на посівах сільськогосподарських культур дозволяє компенсувати дію екстремальних чинників зовнішнього середовища. Регулятори росту рослин – природні фітогормони, їх синтетичні аналоги чи композиційні препарати, які дозволяють цілеспрямовано регулювати найважливіші процеси росту та розвитку рослинного організму, найефективніше реалізувати потенційні можливості сорту [4]. Біостимулятори не підвищують продуктивності посівів, а лише активізують біологічні процеси рослинних організмів та посилюють проникливість міжклітинних мембран, що сприяє повнішому розкриттю їхнього біологічного потенціалу врожайності. Посилюються процеси живлення, дихання та фотосинтезу, підвищується на 20 – 30 % використання добрив. Повніше реалізується генетичний потенціал рослин, створений природою та селекційною роботою.

Інноваційні розробки в галузі тваринництва полягають у впровадженні [2, с. 78-79]:

- біотехнологій (застосування методів клітинної та генної інженерії у підвищенні відтворювальних функцій тварин);
- селекційно-плеємної роботи (спрямована на покращення породних якостей



тварин за рахунок інтенсивного використання високопродуктивних, породних племінних плідників);

– систем годівлі;

– техніко-технологічного забезпечення, що характеризується оновленням технологічної бази ферм новітнім обладнанням для утримання тварин;

– ресурсозберігаючих технологій, що базуються на впровадженні повної амортизації процесу, використанні робототехніки, створенні кормової бази, розведенні високопродуктивного поголів'я.

Таким чином, використання запропонованих організаційно-економічних інновацій у сільськогосподарських підприємствах дозволить підвищити результативність їх діяльності, а також ефективність операційної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Витрати на виробництво продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах у 2017 році: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

2. Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективи впровадження / В. білінська // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – 2015. – № 7(172). – С. 74 – 80.

3. Гончаров В. М. Шляхи підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва / В. М. Гончаров, Н. В. Зинченко // Економіка АПК. – 2012. – № 2. – С. 18 – 21.

4. Офіційний веб-сайт державного підприємства МНТЦ «Агробіотех» НАН України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agrobiotech.com.ua/uk/>.

5. Сільське господарство України за 2014 рік: [статистичний збірник] / Відповідальний за випуск О. М. Прокопенко. – К.: Державна служба статистики України, 2015. – 379 с.

*Є.А. Карпенко, к.е.н., доцент,*

*Ю.Ю. Яблонько, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»*

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

### **ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РИЗИКІВ ПРИ ВНУТРІШНЬОМУ АУДИТІ**

На початку XXI столітті в індустріально розвинених країнах відбулася зміна парадигми економічного розвитку, основною концепцією управління став ризико-орієнтований підхід до управління. В цей же час в міжнародних аудиторських фірмах активно розробляються нові методики аудиту, які враховують концептуальні основи ризик-менеджменту [1]. Відбувається перехід від системно-орієнтованого аудиту до аудиту на основі аналізу бізнес-ризиків та стратегії діяльності (BRA).

На відміну від МСА 315 «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища» [3], в яких не вимагається окреме поглиблене вивчення та опис бізнес-ризиків, у Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту [4] наголошується на важливості оцінки підприємницьких ризиків та відповідальності внутрішнього аудитора за діяльність з управління ризиками.

Тому, за сучасних умов господарювання та підвищеного підприємницького ризику методологія BRA є найбільш прийнятною при проведенні внутрішнього аудиту та оцінці ризиків, так як на перший план виходить концепція бізнес-аналізу та

ідентифікації бізнес-ризиків.

Стратегія клієнта при BRA розглядається у взаємозв'язку із бізнес-процесами з метою оцінки ключових бізнес-ризиків, які в свою чергу вказують на важливі сфери потенційного аудиторського ризику, а на основі цього визначаються подальші процедури аудиту [2].

Як зазначено у [4] керівник внутрішнього аудиту повинен ефективно управляти функцією внутрішнього аудиту для того, щоб вона додавала вартості організації. Функція внутрішнього аудиту додає вартості організації та її зацікавленим особам, коли вона враховує стратегії, цілі та ризики; намагається запропонувати шляхи покращення процесів корпоративного управління, управління ризиками та контролів. Саме це є основним завданням аудиту на основі аналізу бізнес-ризиків та стратегії діяльності.

Тому, для внутрішнього аудиту в Україні найбільш прийнятною є методологія BRA, яка ґрунтується на п'яти принципах бізнес-моніторингу та вимірювання: стратегічний аналіз, аналіз бізнес-процесів, оцінка ризиків, бізнес-вимірювання та постійне вдосконалення (рис. 1).

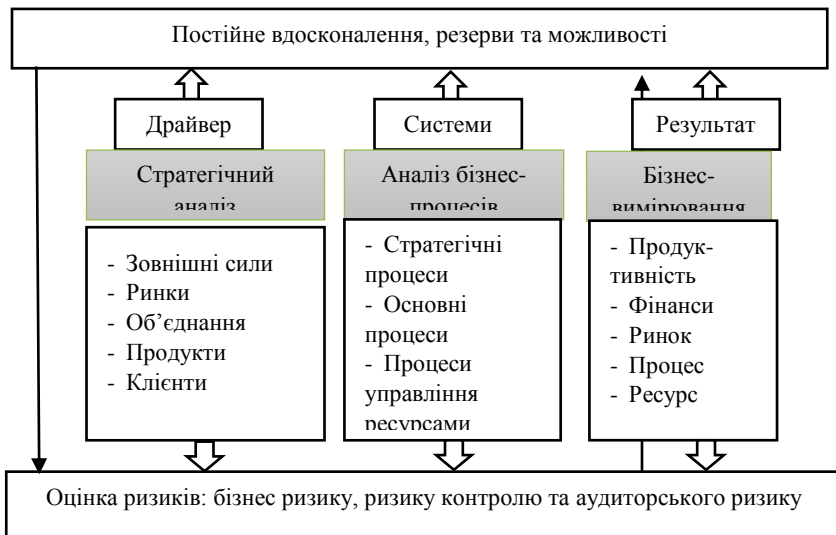


Рис. 1. Оцінка ризиків при внутрішньому аудиті за методологією BRA

За цим підходом внутрішній аудит буде включати такі етапи:

1 етап – стратегічний аналіз. На цьому етапі, внутрішній аудитор аналізує галузь, стратегію підприємства для досягнення стійких конкурентних переваг, бізнес-ризиків, які загрожують успіху цієї стратегії, та відповіді менеджменту на ці ризики. Внутрішній аудитор робить висновки про те, чи має підприємство переваги для того, щоб зайняти нові ніші на ринку, чи зовнішні сили загрожують втраті існуючих ринкових позицій і чи обрана облікова політика є доречною з огляду на обрану стратегію бізнесу.

2 етап – вивчення порядку управління ризиками на підприємстві. Внутрішній аудитор вивчає ефективність процесів і процедур, які використовуються менеджментом для управління бізнес-ризиками, визначається рівень зрілості моделі управління ризиками.

3 етап – аналіз бізнес-процесів. Внутрішній аудитор отримує розуміння ключових бізнес-процесів та відповідних компетенцій, необхідних для реалізації процесно-орієнтованого управління. Внутрішній аудитор встановлює, які ризики загрожують досягненню стратегічних цілей підприємства, аналізує узгодженість бізнес-процесів із

стратегічними цілями суб'єкта господарювання, оцінює ефективність внутрішнього контролю. Результатом даного етапу є визначення найбільш значних бізнес-ризиків за окремими бізнес-процесами та оцінка дій керівництва на виявлені ризики.

4 етап - вивчення порядку оцінювання ефективності бізнес-процесів. Внутрішній аудитор вивчає ключові показники ефективності, розраховує основні показники діяльності за бізнес-процесами і порівнює їх із середньо-галузевими. У випадку їх значного відхилення внутрішній аудитор планує додаткові процедури аудиту за такими процесами.

5 етап - постійне вдосконалення. Внутрішній аудитор підтверджує безперервність діяльності підприємства та оцінює здатність створювати цінність та генерувати майбутні грошові потоки, а також надає рекомендації щодо покращення діяльності та досягнення стратегічних цілей.

#### Список використаних джерел:

1. Карпенко Є.А. Аудит бізнес-ризиків: переваги, недоліки та можливості застосування в Україні / Є.А. Карпенко, В.А. Кулик. – Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2019. Випуск 33 (2019).– С. 225 - 230
2. Robson K. & Humphrey, C. & Khalifa, R. & Jones, J. 2007. Transforming audit technologies: Business risk audit methodologies and the audit field. Accounting, Organizations and Society.
3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. В 3-частинах: Видання 2016-2017 року / Пер. з англ. мови О.Л. Ольховікова, О.В. Селезньов. – К.: Міжнародна федерація бухгалтерів, 2017, Аудиторська палата України, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [aru.com.ua](http://aru.com.ua)
4. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти). Редакція 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iaa.org.ua/wp-content/uploads/2013/08/IPPF-Standards-2017-Ukrainian.pdf>

*Г.І. Карімов, к.е.н., доцент,*

*О.С. Бурчак, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»*

*Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське*

## ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЯК СКЛАДОВА ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У таблиці 1 представлені підсумки розрахунку вартості промислового підприємства. Дана вартість була отримана без урахування вартості людського капіталу, що не відображає реальну вартість підприємства. Але, підприємство виробляє досить технологічну продукцію і саме кваліфікації, компетентності, рівень освіти, навички і тому подібне її персоналу дозволяють підприємству утримувати свою вартість з плином часу.

*Таблиця 1*

### Вартість бізнесу промислового підприємства

Показник	тис. грн.
Грошовий потік	51143,94
NPV(чиста приведена вартість)	146 524
Залишкова вартість $V_{зал}$	164 900,4
Вартість бізнесу $V_{біз}$	261 811,299

Розраховано за даними [1]

Проведемо оцінку вартості людського капіталу в рамках визначення вартості бізнесу шляхом застосування практичної методики оцінки людського капіталу, заснованої на комплексному підході [2].

У зв'язку з тим, що формування людського капіталу підприємства здійснюється на основі особистих якостей і характеристик співробітників, то в якості основних показників, що використовуються для дослідження людського капіталу можна прийняти: кваліфікаційний склад працівників, середній рівень освіти, віковий склад персоналу, середній стаж роботи за фахом, витрати на персонал.

Загальна чисельність персоналу підприємства в 2018 році налічувала 670 осіб, річний фонд заробітної плати склав 125 280 000 грн., загальна сума інвестицій в людський капітал за три місяці 2019 року склала 287 400,0 грн.

Величина гудвілу людського капіталу представлена в якості суми коефіцієнтів [3], що враховують прибуток підприємства, загальні витрати на персонал і професійний рівень співробітників компанії, склала  $G_{lk} = 6,964$ .

Враховуючи річний фонд заробітної плати та загальну суму інвестицій в людський капітал за три місяці 2019 року вартість людського капіталу підприємства складає:

$$B = 125\,280\,000 * 6,964 + 287\,400 = 872\,737\,320 \text{ грн. [4]}$$

Отже, в результаті обліку людського капіталу вартість бізнесу різко зросла в рази. Загальна вартість підприємства з урахуванням вартості людського капіталу дорівнює вже 1 134 548 619 гривень.

$$V_{рин.} = 261\,811\,299 + 872\,737\,320 = 1\,134\,548\,619 \text{ грн.}$$

Тобто, з урахуванням отриманої вартості людського капіталу загальна вартість підприємства, розрахована із застосуванням дохідного підходу на прикладі ДП «Стальзавод», зростає більш ніж у чотири рази.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт: МП "Дніпровський сталеливарний завод" ДП ПрАТ "Дніпровагонмаш". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.dslz.com.ua](http://www.dslz.com.ua)
2. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: монографія / Д.П. Мельничук. – Житомир: Полісся, 2015. – 564 с.
3. Дерун І.А. Проблеми оцінювання інтелектуального капіталу та його відображення у фінансовій звітності / І.А. Дерун // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - №6(144).- С. 103-113.
4. Чеботарев Н.Ф. Оценка конкурентоспособности предприятия: человеческий капитал / Н.Ф. Чеботарев // Аудит и финансовый анализ. - 2010.- №4.- С. 262-272.

*О.П. Копішинська, к.ф.-мг.н., доцент,  
професор кафедри інформаційних систем та технологій  
К.Ю. Богдан, здобувач вищої освіти СВО Магістр,  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ АУТСОРСИНГУ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Нестача матеріально-технічних засобів негативно впливає на результати виробництва, призводить до зменшення валового збору, зниження урожайності продукції та продуктивності тварин, надвиробництву продукції, відмови від

вбирання урожаю через відсутність комбайнів, погіршення якості продукції. Існуючий ринок матеріально-технічних ресурсів та послуг не виконує покладені на нього функції інтегратора агросервісних підприємств та сільськогосподарських товаровиробників.

Досить складно вирішити проблеми технічного недооснащення аграрних формувань, зниження вартості послуг та ресурсів при збереженні їх високої якості за допомогою діючих ринкових механізмів. Необхідно створити мережу сервісних послуг, щоб забезпечити безперебійне функціонування наявної техніки, машин та обладнання.

Ефективна система аграрного сервісу в регіоні повинна бути організована на засадах взаємної вигоди та паритету інтересів обох учасників ринку аграрних послуг.

Потреба підприємств у постійному підвищенні ефективності своєї діяльності призводить до появи нових інструментів, що дозволяють досягти цієї мети. Серед цих інструментів одним з найбільш популярних на сьогоднішній день є аутсорсинг (передача виконання якої-небудь задачі чи процесу спеціалізованому зовнішньому оператору). Він одержав широке поширення в промисловості та сфері послуг, оскільки він дозволяє підприємству концентруватися на найбільш рентабельних видах діяльності і знизити витрати. Очевидно, що це ставить питання про можливість використання досвіду застосування аутсорсингу, накопиченого в інших галузях, в АПК з метою підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств.

До проблем, які на даному етапі перешкоджають ефективному впровадженню аутсорсингу в сільському господарстві, відносяться:

- Небажання і неготовність сільськогосподарських підприємств відмовитися від самостійного виконання будь-яких процесів через невпевненість в сумлінності оператора;

- Небажання оплачувати послуги зовнішніх виконавців (хоча в кінцевому рахунку використання профільних операторів в більшості випадків обходиться дешевше, з психологічної точки зору їх оплата коштує дорожче, ніж використання власних безкоштовних виробничих потужностей);

Відсутність об'єктивної потреби в послугах зовнішніх операторів Оскільки для використання аутсорсингу необхідно, щоб підприємство функціонувало на висококонкурентному ринку, володіло б достатньою рентабельністю і прагнуло підвищити свою конкурентоспроможність [1].

Еволюція моделі залучення сільськогосподарськими підприємствами зовнішніх операторів характерна і для інших галузей і має трьох векторну спрямованість:

- від разових завдань до повноцінного ведення певного процесу в інтересах замовника;

- від простого придбання послуг до довгострокової інтеграції;

- від передачі непрофільних процесів до передачі профільних процесів.

У США, Канаді та більшості країн Західної Європи увесь процес закупівлі — від складання технологічних карт та систем захисту і живлення до планування бюджету та власне доставки у господарство — дедалі частіше передають до рук компаній-виробників ЗЗР, насіння чи добрив, або ж до їхніх офіційних дилерів [2].

Дуже багато аграріїв намагаються господарювати «по-старому» і ще надто мало компаній можуть запропонувати їм господарювати «по-новому». Але зміни вже не за горами, і з кожним днем все більше підприємств воліють віддавати частину

процесів на виконання стороннім фахівцям.

Ресурси підприємства можна економити завдяки аутсорсу:

- гроші, наприклад, на купівлю техніки і її обслуговування
- людські ресурси (зарплата, податки, крадіжки, час на навчання, пошук співробітників)
- час власника

Можливість залучити сторонній досвід та скористатися сучасними і ефективними технологіями є не менш важливою причиною. Компанія, що професійно надає послуги з захисту рослин чи обробітку полів, завжди відслідковує останні тенденції та переймає передовий світовий досвід, адже це єдина можливість бути на крок попереду колег по ринку і пропонувати ефективні рішення.

Такий сервіс буде актуальним і для підприємств, що працюють вже давно, і для нових гравців у агробізнесі. Причому для молодих залучення сторонніх фахівців — це ще й можливість швидше і з меншими втратами пройти "безприбутковий період". Адже, починаючи бізнес, кожен знає, що спочатку доведеться лише вкладати та працювати в мінус, а отримати перші прибутки і вийти на рентабельність виробництва вдасться лише через кілька років.

Більшість штатних працівників емоційно знаходяться в зоні комфорту, оскільки знають, що заміну їм знайти важко. Тому вони часто орієнтовані не на результат, а на процес.

З незалежними партнерами ситуація дещо інша. Вони відповідають за результат своєї роботи і зацікавлені в ньому не менше власника бізнесу, адже на кону їхня репутація і вся подальша робота. Проте обирати партнерів також треба дуже ретельно[2].

По суті отримуєте більший рівень відповідальності за ту ж ціну. При цьому за приблизно однакової вартості самостійного догляду за посівами професійні послуги у підсумку обходяться дешевше і на кінцевому результаті можуть позначатись краще. Достатньо лише врахувати приховані витрати, оплату власних і чужих помилок, а також приховані вигоди та економію від вчасно і якісно виконаних операцій.

З аутсорсом є можливість "безболісно" змінювати масштаб бізнесу: і розширення, і скорочення масштабів підприємства не потягнуть за собою усіх головних болів із кадровими питаннями, обладнанням, додатковими податками та компенсаціями. Обробляє господарство 3 000 га чи 30 000 га — витрати воно несе однакові (у певній пропорції до обсягів, звичайно). Але ця причина почне працювати, коли сформується ринок аутсорсових послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Нагуляк В.О. Можливості застосування аутсорсингу в аграрній сфері економіки VIII Международная научно-практическая конференция "Наука в информационном пространстве – 2012" Режим доступу <http://confcontact.com/node/305>

2. CAREFIELD. АГРАРНИЙ АУТСОРСИНГ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ. <http://carefield.com.ua/blog/id/carefield-agrarnij-autsorsing-v-ukrajini-ta-sviti-163/>

## **СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В АГРАРНІЙ СФЕРІ**

Будь-яка сфера людської діяльності з метою її ефективного функціонування має бути відповідним чином впорядкована.

Впорядкування діяльності відбувається на основі застосування загальних постулатів теорії розкладів. Теорія розкладів займається ідентифікацією та аналізом завдань, у яких мають бути визначені послідовність виконання сукупності робіт, використання технічних засобів, послідовності взаємозв'язків між елементами складних структур у часі та просторі [3].

Завдання теорії розкладів полягає також у тому, щоб визначити, коли і в якій послідовності слід виконувати ті чи інші роботи.

Власне процес прийняття рішення про взяття на себе соціальної відповідальності відбувається в підприємствах за одним із трьох можливих сценаріїв – сценарієм підприємницького егоїзму, сценарієм альтруїзму чи сценарієм розумного підприємницького егоїзму.

За першого сценарію соціальна спрямованість розвитку сільськогосподарських підприємств реалізується виключно у функції фірми як суб'єкта, який використовує надані йому ресурси і займається діяльністю, яка пов'язана з отриманням максимальних прибутків, але за умови дотримання здорової конкуренції. Тобто прибутковість і збереження конкуренції виводяться в ранг соціальної самоцілі, ці два бажані результати діяльності характеризуються як достатні для того, щоб суспільство було задоволене результатами діяльності конкретного господарюючого суб'єкта. Значна частина українських підприємців у сфері аграрного бізнесу сповідують саме таку підприємницьку філософію, адже виходять із тих позицій, що якщо вони функціонують на ринку і не дають простоювати ресурсам, що є, по суті, надбанням українського народу (матеріальним, фінансовим, трудовим тощо), якщо вони забезпечують робочі місця і сплату податків, то накладати на них «додаткові», з їх точки зору зобов'язання, ніхто не має права, а особливо – держава.

Другий шлях – шлях підприємницького альтруїзму. Альтруїзм – це повна протилежність егоїзму та абсолютне намагання приносити користь іншим без урахування власних інтересів. Підприємницький альтруїзм має дещо інше забарвлення, але його суть зводиться до того, що ціллю підприємств, у тому числі аграрних, має бути в першу чергу не отримання прибутку для приватних осіб, незалежно від того, скільки цих осіб є засновниками і власниками конкретного господарюючого суб'єкта та який розмір доходів від володіння ними ці люди отримують. Підприємницький альтруїзм передбачає у першу чергу обов'язок фірми щодо внесення максимально посиленого внеску у поліпшення якості життя мешканців відповідного місця дислокації цього підприємства. І це стосується не тільки виключно власників і менеджерів фірми. Це стосується всіх людей, які проживають в ареалі діяльності цих суб'єктів та на життя яких впливає активність суб'єкта господарювання. В сільському господарстві це має особливу значущість, оскільки у містах підприємства не мають такого всеосяжного впливу на розвиток цілих територій, як у сільській місцевості. Адже у сільській місцевості чітко відслідковується тенденція: у тих населених пунктах, де існують сильні

сільськогосподарські підприємства, які зберегли колегіальну власність та контроль над всіма ресурсами громади, розвиток усіх сфер соціального життя має позитивний характер та набагато вищу результативну ефективність, ніж у тих регіонах, де аграрними виробниками заволоділи особи, відірвані і від культури землеробства в цілому, і від сільських громад. До речі, саме приналежністю до громади зазвичай і визначається те, наскільки соціально активним буде власник та керівник сільськогосподарського підприємства. Також важливим фактором, який буде впливати на соціальні ініціативи аграрного бізнесу, є наявність ініціативних груп з розвитку села у сільських громадах, які постійно співпрацювали би з аграрними підприємствами з приводу питання щодо того, як ці виробники мають поділитися і частиною своїх заробітків, і частиною своїх знань та вмінь із людьми заради їх розвитку. Отже, поліпшення якості життя як характеристика концепції підприємницького альтруїзму, хоч і не виключає наявності власних інтересів у інвесторів та економічних параметрів добробуту населення, але все ж є однією з основних цілей розвитку аграрного підприємства за такого підходу.

Проміжною ланкою між цими двома концепціями є концепція розумного підприємницького егоїзму. Її суть полягає в знайденні компромісу між власними та суспільними інтересами, що базується на ранжуванні соціальної відповідальності залежно від масштабу відповідальності підприємства перед суспільством, а також від характеру його діяльності та навіть розмірів. При цьому за соціально відповідальним бізнесом закріплюється право впливу на політику в межах відповідної громади, оскільки соціальна відповідальність – це насправді турбота держави, але яку держава делегувала господарюючим суб'єктам.

Характер соціального спрямування бізнесу в сільському господарстві нерозривно пов'язаний із розмірами сільськогосподарського підприємства. При цьому малі, середні та великі підприємства мають різні задачі, функції, які можна було би назвати суспільно значущими.

Для малих підприємств економічні та соціальні задачі переплітаються між собою, адже їх завдання полягає у зростанні добробуту населення (практично кожна людина може відкрити свій малий бізнес), створенні нових гідно оплачуваних робочих місць, формуванні заможного прошарку населення та школи бізнес-ініціатив.

Для середніх підприємств, поряд із ціллю отримати прибуток, в частині соціальної відповідальності ідеальною є постановка завдання забезпечення розвитку регіону.

Великий бізнес має набагато вищий стандарт та вищу відповідальність за соціальні зусилля, адже у випадку виникнення певних ексцесів проблеми бізнесу одразу відображаються на соціумі. Особливо це стосується того випадку, коли підприємство встановлює високий рівень заробітної плати, але з огляду на виникнення проблем втрачає здатність виплачувати ці доходи громадянам, які фактично здобувають залежність від цього господарюючого суб'єкта.

Регулювання соціальної спрямованості має в своїй основі засади Концепції сталого розвитку. Адже концепція сталого розвитку – це така модель поєднання соціальних і економічних ініціатив, за якої відбувається повне задоволення потреб людей із турботою про добробут майбутніх поколінь. При цьому для реалізації цієї концепції у суспільстві мають бути розроблені дієві механізми, які дозволять встановити мінімальні та оптимальні гарантії того, що сільськогосподарські підприємства будуть сповідувати принципи теорії розкладів, концепції сталого розвитку та концепції здорового підприємницького альтруїзму і таким чином



забезпечать реалізацію своєї соціальної функції. Такі гарантії можуть бути надані лише при розробці відповідного правового, інституційного, організаційного і функціонального забезпечення.

#### **Список використаних джерел**

1. Кропивко М. Ф. Стратегічне бачення аграрного устрою України. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 5-16.

2. Кропивко М. Ф., Ксенофонтов М. М., Хміль Н. В. Напрями удосконалення державного управління аграрним сектором в умовах децентралізації влади та дерегуляції господарської діяльності. Економіка АПК. 2015. № 3. С. 5-14.

3. Мельник О. О. Одноетапні задачі теорії розкладів у багаторівневій системі планування: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук: 05.13.06 – інформаційні технології / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2013. 26 с.

*І.Я. Кулиняк, к.е.н., доцент,  
О.А. Дроботій, здобувач вищої освіти  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### **СЕРВІСНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИКІВ**

У сучасних умовах посилення конкурентної боротьби актуальним та важливим питанням для підприємств-виробників постає впровадження своєчасного та ефективного сервісного обслуговування продукції. Наявність сервісного обслуговування дозволяє забезпечити конкурентні переваги, збільшити задоволеність споживачів, підвищити якість продукції, оптимізувати витрати тощо.

Сервіс трактують як роботу з надання послуг, тобто задоволення потреб споживача. У джерелі [1, с. 153] сервіс визначено як систему забезпечення, що дозволяє покупцеві вибрати для себе оптимальний варіант придбання і вжитку виробу, а також економічно вигідно експлуатувати його протягом обумовленого терміну, продиктованого інтересами споживача.

Професор Анікін Б. А. [2, с. 331] визначає сервісне обслуговування як сукупність функцій та видів діяльності всіх підсистем підприємства, які забезпечують зв'язок «підприємство – споживач» в аспекті кожного матеріального та фінансового потоків за наступними показниками: номенклатура, якість, кількість, ціна, місце та час виготовлення продукції, що постачається, у відповідності до вимог ринку.

Лук'янець Т.І. [3, с. 420] визначає сервісне обслуговування товару як сукупність функцій та видів діяльності підприємства, які забезпечують зв'язок “підприємство – споживач” та є необхідною складовою маркетингової комунікаційної політики підприємства.

Під сервісним обслуговуванням продукції підприємства будемо розуміти сукупність послуг, пов'язаних зі збутом й експлуатацією продукції, здатних задовольнити потреби споживачів (покупців).

Виділяють передпродажне, гарантійне та післяпродажне (післягарантійне) сервісне обслуговування продукції.

Передпродажне сервісне обслуговування продукції полягає у підготовці продукції до продажу шляхом аналізу ринкового попиту та потреб споживачів;

залученні клієнтів та формуванні попиту; просуванні продукції на ринок та донесенні інформації про продукцію до споживача.

Гарантійне сервісне обслуговування продукції полягає у допомозі покупцям у виборі оптимального варіанту продукції та забезпеченні покупця необхідними послугами по придбанню та приведенню в експлуатацію цієї ж продукції.

Післяпродажне (післягарантійне) сервісне обслуговування продукції полягає у ліквідації недоліків та неполадок згідно гарантійних зобов'язань виробника, що виникають у гарантійний термін обслуговування продукції.

Кожна компанія, яка приділяє велику увагу забезпеченню якості продукції та підвищенню задоволеності клієнтів, пропонує повний комплекс всіх видів сервісного обслуговування. Для цього відкриваються сервісні центри, які й займаються наданням сервісного обслуговування продукції.

Серед основних чинників, що впливають на ефективність сервісного обслуговування продукції, доцільно виділити такі: цінова політика у сфері сервісу; наявність повного циклу виробничого процесу; налагоджена система зворотного зв'язку та маркетингових комунікацій; оперативне і стратегічне управління сервісним обслуговуванням тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Нижник В.М. Сервісне обслуговування промислових підприємств у підвищенні стабілізації їх розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 6. С. 7-10.

2. Аникин Б.А. *Логістика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 2000. 352 с.*

3. Лук'янець Т.І. *Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. 524 с.*

*О.М. Помаз, к.е.н., доцент,  
Ю.В. Москівець, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління економічною безпекою ДП «ДГ ім. Декабристів» є складним за своїм змістом поняттям, що включає низку цілей можливих складових економічної безпеки суб'єкта господарювання (рис. 1).

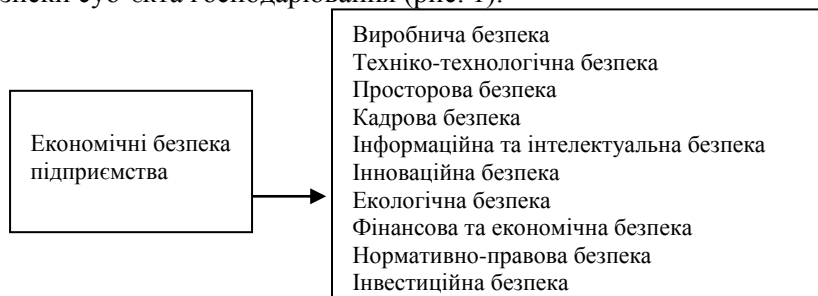


Рис. 1. Складові економічної безпеки підприємства ДП «ДГ ім. Декабристів», 2014-2018 рр.

Опитування головних спеціалістів, керівників та працівників (50 осіб) ДП «ДГ ім. Декабристів» щодо найважливіших сфер економічної безпеки наведено в табл. 1. Представники підприємства, в першу чергу, визначили важливість фінансової сфери оцінки економічної безпеки підприємств складає 28 % від загальної кількості відповідей на визначення ваги кожної сфери у загальному впливі на оцінку системи управління економічною безпекою.

Таблиця 1

**Чинники, що впливають на економічну безпеку  
ДП «ДГ ім. Декабристів», 2018 р., % [1, с. 61]**

Чинники	Питома вага відповідей
Фінансові	28
Економічні	22
Кадрові	14
Виробничі	12
Техніко-технологічні	7
Нормативно-правові та екологічні	6
Інноваційні	5
Інформаційні	3
Інвестиційні	2
Інші	1

В процесі визначення результатів анкетування встановлено, що друге місце займає економічна сфера (22 %) від загальної кількості відповідей, на визначення ваги кожної сфери у загальному впливі на оцінку системи управління економічною безпекою підприємства. Третє місце займає кадрова сфера, яка становить 14 %. На четвертому місці знаходиться виробнича сфера (12 %), на п'ятому – техніко-технологічна сфера (7 %), на шостому місці-нормативно – правова та екологічна сфери (6 %), на сьомому – інноваційна сфера (5 %), на восьмому місці – інформаційна сфера (3 %), на дев'ятому – інвестиційна сфера (2 %), а на останній позиції інші чинники – 1 %.

Під виробничою безпекою ДП «ДГ ім. Декабристів» є здатність підприємства організувати беззбиткове і ритмічно працююче виробництво продукції. Саме налагоджений процес виробництва дає підприємству можливість отримувати систематичний дохід і є об'єктом спрямування стратегічних та поточних інвестицій. Від предмета виробництва залежить вид ресурсних ринків та ринків готової продукції, на які суб'єкт господарювання постійно виходить в якості покупця чи продавця [4, с. 68].

Техніко-технологічна безпека залежить від рівня забезпечення підприємства технікою і технологіями. Її рівень визначається схильністю і спроможністю суб'єкта господарювання до запровадження технічних і технологічних інновацій. В умовах постійно зростаючого рівня конкурентності на більшості ринків саме від інноваційної складової суттєво залежить рівень стабільності і безпеки підприємства в цілому [3, с. 65].

ДП «ДГ ім. Декабристів» у процесі своєї діяльності постійно змушене здійснювати ті чи інші види фінансових операцій, що неминуче призводить до виникнення фінансових ризиків. Головною умовою фінансової безпеки підприємства є здатність протистояти існуючим і виникаючим небезпекам та загрозам, які можуть завдати фінансової шкоди підприємству, небажано змінити структуру капіталу, примусово ліквідувати підприємство. Чим складнішими є види фінансових операцій підприємства, тим досконалішою має бути його система фінансової безпеки.

Проблема забезпечення інвестиційної безпеки виникає у підприємства у разі залучення ним вітчизняних інвестицій, а також у випадку вкладання самим суб'єктом господарювання своїх активів у певні інвестиційні проекти. Ступінь інвестиційної безпеки залежить від здатності підприємства своєчасно виплачувати передбачені інвестиційним договором доходи інвесторам, а також безперешкодно отримувати належний рівень доходу на власні інвестиції. Особливого значення забезпечення інвестиційної безпеки набуває в періоди економічних криз [2, с. 78]. Складові системи управління економічною безпекою підприємства зазначені головними спеціалістами підприємства, наведені на рис. 2. Як видно (див. рис. 2) перше місце серед основних інструментів управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств, на думку респондентів, займає фінансове планування та бюджетування, яке складає 55 % від загальної кількості відповідей на визначення долі важливого інструменту управління економічною безпекою сільськогосподарського підприємства, друге місце посідає 20 % – контроль та контролінг, третє місце відповідно 15 % – фінансовий менеджмент підприємств та останню позицію серед основних інструментів управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств 10 % становить аудит, як один із інструментів управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств.

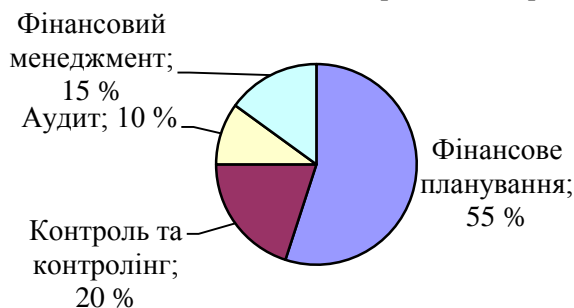


Рис. 2. Основні інструменти управління економічною безпекою ДП «ДГ ім. Декабристів», 2014-2018 рр.

Отже, виходячи із основних цілей проведеного опитування пропонується в якості способу управління економічною безпекою підприємств врахувати, те що служба економічної безпеки на даному сільськогосподарському підприємстві повинна бути створена. У ДП «ДГ ім. Декабристів» не поширена практика створення служб економічної безпеки, що є однією з ключових проблем управління нею та зумовлює її низький рівень.

#### Список використаних джерел:

1. Куделя Л. В. Оцінка економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання. *Журнал видавництва «Index copernicus ICV 5.15 Редактора «Assotiation 1908 Serpice» Германия – Франция – США, 2015. С. 60–66.*
2. Мак-Мак В. П. Служба безопасности предприятия как субъект частной правоохранительной деятельности : монография. М. : Компания «Спутник+» №. 2003. 220 с.
3. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. Львів : ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
4. Чубарук Т. І. Проблеми законодавчого забезпечення інформаційної безпеки в Україні. *Право України. 2007. № 9. С. 67–69.*

## **ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**

Управління персоналом є специфічною діяльністю, а тому здійснюється з використанням різноманітних методів впливу на співробітників. Соціально-психологічні методи припускають використання соціальних механізмів управління (система відносин в колективі, участь найманих робітників в управлінні, формування груп, створення нейтрального психологічного клімату, моральне стимулювання та ін.). Особливість цього методу полягає в використанні неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління. Психологічні методи є методами непрямого впливу, в яких немає чітко встановленого часу і обов'язковості дії [1, с. 189-190].

Психологічні методи управління (психологічний вплив) являють собою методи регулювання відносин між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягнення високих результатів роботи, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств.

До психологічних методів управління науковці відносять [2, с. 160; 3, с. 389; 4, с. 156]:

методи гуманізації праці – методи, що спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;

методи комплектування трудових колективів спрямовані на використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованості колективу, психологічну сумлінність та інше;

методи психологічного спонукання спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;

методи професійного відбору і навчання – включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі.

Розглянемо більш детально Методи психологічного спонукання (мотивації). Досягненню необхідної активності працівника допомагає застосування психологічного спонукання, формування мотивів праці. За допомогою мотивації, спонукання виявляється безпосередній вплив на об'єкт управління – працівника (працівників). Методи психологічного спонукання різноманітні. До їх числа відносяться, зокрема наведені в табл. 1.

Отже, трудова діяльність людини базується на основі її психіки. Це безпосередньо пов'язано з її уявою, мисленням, увагою та іншими психологічними складовими. Адже, цілком очевидно, що психологічний стан людини впливає на результат її діяльності. А це в свою чергу відображається на результаті всього колективу, в якому він працює.

**Методи психологічного спонукання та їх характеристика [складено на основі 5; 6, с. 26; 7; 8, с. 449; 9, с. 212]**

Метод	Характеристика
Переконання	вплив на волю працівника за допомогою логічних засобів, спрямованих на зняття напруженості в колективі, психологічних бар'єрів
Навіювання	цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління шляхом впливу керівника на психіку підлеглого. Найбільшу ефективність дає застосування цього методу в конфліктних ситуаціях, оскільки з його допомогою можна безпосередньо впливати на волю працівника. Навіюваність багато в чому залежить від авторитету переконуючого. Високі морально-психологічні якості навіювача мають важливе значення в підвищенні ефективності застосування розглянутого методу
Наслідування	вплив на волю працівника за допомогою особистого прикладу. Керівник або сам демонструє зразок належного поведінки, або вказує на працівника, чия поведінка може служити зразком. Керівник насамперед сам зобов'язаний бути зразком у своїй поведінці і діяльності, бо він знаходиться в центрі уваги всіх, до його поведінки все придивляються, його дії обговорюються і оцінюються. Керівник, як правило, служить в якості еталону поведінки для керованих, для всіх тих, хто постійно контактує з ним
Залучення	спонукальний прийом, за допомогою якого працівник-виконавець стає учасником процесу підготовки та реалізації рішень, прийнятих керівником
Надання довіри	психологічний вплив, що виражається в підкресленні, виділенні позитивних якостей працівника, його досвіду, кваліфікації і т.д., в вираженні впевненості в його можливостях, що підвищує моральну значимість дорученого завдання
Примус	психологічний вплив на працівника, що змушує його (іноді всупереч волі і бажанню) виконати відповідне завдання

Всі розглянуті нами психологічні методи впливу можуть здійснювати ефективний вплив на людину, якщо будуть застосовуватися з урахуванням особливостей психологічного складу конкретної особистості, тобто її характеру, здібностей, темпераменту.

**Список використаних джерел:**

1. Аширов Д. А. Управление персоналом : [учеб. пособ.] / Д. А. Аширов. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 384 с.
2. Рульев В. А. Управление персоналом : [навч. посіб.] / В. А. Рульев. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: [учеб. пособ.] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 1997. – 607 с.
4. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : [навч. посіб.] / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
5. Переконання. Психологіс. Енциклопедія практичної психології [Електронний ресурс] / Режим доступу – <http://psychologis.com.ua>
6. Антоненко О. Ю. Роль навіювання в суспільному житті. [Електронний ресурс] / О. Ю. Антоненко // Актуальні проблеми психології. – Т. 7. – Вип. 20. – Ч.1 – С. 25-28. – Режим доступу : <http://ecopsy.com.ua>
7. Білосорочка С. І. Соціально-психологічні методи державного управління: узагальнення основних понять. [Електронний ресурс] / С. І. Білосорочка // Теорія та практика державного управління. – 2014. – Вип. 4 (43). – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua> (дата звернення 12.07.2019)
8. Лизунова О. М. Використання інноваційних методів управління персоналом

підприємства. Економіка і суспільство. / Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. – 2018. – Вип. 14. – С. 448-456.

9. Ковалів М. В. Переконавання та примус як загальні методи впливу в органах виконавчої влади. / М. В. Ковалів // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2015. – №1. – С. 211-219.

*О.М. Сідоренко, к.е.н., доцент,  
В.В. Заріцька, здобувач вищої освіти  
ННІ обліку, аналізу та аудиту  
Університет державної фіскальної служби України*

## **ОБЛІК НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ**

Нематеріальні активи є однією із найменш досліджених категорій бухгалтерського обліку, що пов'язано із специфічними властивостями економічної природи та особливостями вартісної оцінки їх. Нематеріальні активи не мають матеріальної форми, що ускладнює їх бухгалтерський облік. Ефективність використання нематеріальних активів сприяє розвитку підприємницької діяльності, підвищує конкурентоспроможність, надає певні переваги суб'єкту господарювання у розвитку інвестиційної діяльності. Економіку ХХІ століття називають інформаційною економікою, що визначає важливу роль нематеріальних активів у розвитку бізнесу, а це у свою чергу призводить до необхідності у визначенні основних понять нематеріальних активів як об'єкту бухгалтерського обліку та правил і процедур при відображенні операцій з нематеріальними активами у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності [5, с. 2].

Бухгалтерський облік нематеріальних активів є предметом досліджень як українських, так і зарубіжних науковців.

Проблеми бухгалтерського обліку та оцінки нематеріальних активів, зазвичай, виступають одними з основних завдань роботи Комітету з МСФЗ. Вони також розглядаються в роботах таких вчених: Ю.В. Подешальська, К.С. Бакута [5], Х. Скоп [3] та інших.

У роботі Дж. Нахапіта та С. Гошала [2] зазначено, що «протягом останніх десятиліть в умовах динамічного та постійно змінного оточення, для отримання переваг над конкурентами, підприємствам необхідно акцентувати свою увагу на наявних у них нематеріальних активах». У дослідженнях Б. Лева [4] неодноразово підкреслюється думка про те, що нематеріальні активи є «основними драйверами зростання і цінності підприємств в більшості секторів економіки», а в дослідженнях Р. Каплана і Д. Нортон [1] визнано нематеріальні активи основним джерелом стійкого формування вартості підприємства, яке має бути відображено у його фінансовій звітності [3].

Проблемні питання обліку нематеріальних активів:

- неоднозначне трактування основних положень законодавчо-нормативної бази; - труднощі по надходженню, використанню та відображенню інформації про облік нематеріальних активів;
- проблеми з визначенням, ідентифікацією та класифікацією обліку матеріальних активів.

Неоднозначність трактування основних понять призводить до того, що інформація про нематеріальні активи у фінансовій звітності не відповідає її

принципам і не може бути корисною користувачам фінансової звітності в прийнятті ними управлінських рішень [5, с. 2].

Основним нормативним документом, який використовують суб'єкти господарювання для ведення бухгалтерського обліку нематеріальних активів є Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи», який визначає методологічні принципи формування у бухгалтерському обліку інформації про нематеріальні активи та розкриття інформації про них у фінансовій звітності. У П(С)БО 8 вживається термін «нематеріальні активи», у ЦКУ – «інтелектуальна власність», в інших джерелах зустрічається термін «інтелектуальний капітал», що свідчить про необхідність уточнення цих понять на законодавчо-нормативному рівні [5, с. 2].

За ПКУ (ст. 14, п. 14.1.120): «Нематеріальні активи – право власності на результати інтелектуальної діяльності, у тому числі промислової власності, а також інші аналогічні права, визнані об'єктом права власності (інтелектуальної власності), право користування майном та майновими правами платника податку в установленому законодавством порядку, у тому числі набуті в установленому законодавством порядку права користування природними ресурсами, майном та майновими правами» [7].

Відповідно до П(С)БО 8 нематеріальний актив – немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований [6].

За МСБО 38 «Нематеріальні активи» актив відповідає критерію ідентифікації у визначенні нематеріального активу, якщо він може бути відокремлений та виникає внаслідок договірних чи інших юридичних прав.

Відповідно до П(С)БО 8 бухгалтерський облік нематеріальних активів ведеться за кожним об'єктом за визначеними групами:

- права користування природними ресурсами;
- права користування майном;
- права на комерційні позначення ;
- права на об'єкти промислової власності;
- авторське право та суміжні з ним права;
- незавершені капітальні інвестиції в нематеріальні активи;
- інші нематеріальні активи [6].

Для достовірного відображення операцій з нематеріальними активами у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності потрібно звернути увагу до якого виду діяльності відносяться операції з нематеріальними активами (як правило до інвестиційної діяльності). Інформація про операції з нематеріальними активами наводиться у Звіті про фінансові результати та у Звіті про рух грошових коштів, але у Звіті про фінансові результати – це «інша діяльність», а у Звіті про рух грошових коштів – це «інвестиційна діяльність». Це означає, що одна й та сама операція з нематеріальними активами у Звіті про фінансові результати відноситься до «іншої діяльності», а у Звіті про рух грошових коштів до «інвестиційної діяльності» [5, с. 4].

Розрахунки за операціями з нематеріальними активами можуть бути відображені на рахунках:

- 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками»;
- 680 «Розрахунки, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу»;
- 685 «Розрахунки з іншими кредиторами».

Управління нематеріальними активами підприємства слід розуміти як одну з



складових економічного управління підприємством, що представляє собою сукупність заходів щодо оцінки обсягів наявних нематеріальних активів підприємства, аналізу та контролю ефективності їх використання у поточному періоді, виявлення потенційних джерел їх формування у перспективі і забезпечення умов подальшого розвитку та корисного використання відповідно до фактичного стану та можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування господарюючого суб'єкта, з метою зростання соціально-економічної цінності останнього та набуття ним стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [8].

Головна мета управління нематеріальними активами підприємства: підвищення ефективності функціонування підприємства, яке передбачає максимізацію добробуту його власників у поточному та перспективному періодах.

Суб'єкти управління нематеріальними активами підприємства слід класифікувати:

1) залежно від рівня управління: власники бізнесу та топ-менеджери підприємства; керівники функціональних підрозділів підприємства; відповідальні за бізнес-процеси, керівники центрів відповідальності;

2) залежно від об'єкта управління: аналітики, експерти, консультанти, новатори.

По відношенню до балансу, об'єктом управління є нематеріальні активи будь якого підприємства в розрізі їх речово-вартісної структури слід розрізняти : нематеріальні активи, що відображаються на балансі підприємства та нематеріальні активи, що не відображаються на балансі підприємства.

З проведеного нами дослідження можна зробити такі висновки, що для використання нематеріальних активів суб'єктами господарювання потрібно визначитись з такими питаннями, як по-перше визначення нематеріального активу, по друге провести класифікацію нематеріального активу, по третє визначити відображення нематеріального активу як на рахунках обліку та у фінансовій звітності.

Для поліпшення обліку нематеріальних активів пропонуємо наступне:

- по перше, доповнити щодо умов визнання нематеріальних активів активами в П(С)БО 8 «Нематеріальні активи»;

- по друге, здійснювати класифікацію нематеріальних активів у відповідності до власних потреб підприємства з метою ефективного їх управління;

- по третє, у Звіті про фінансові результати змінити назви статей, а саме розрахунки за операціями з нематеріальними активами, на наш погляд, доцільне відображати на субрахунку 686 «Розрахунки з придбання необоротних активів».

#### **Список використаних джерел:**

1. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – V. 70. – No 1. – P. 71–79.

2. Nahapiet J., Ghoshal, S. (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage / J. Nahapiet, S. Ghoshal // Academy of Management Review 23. – P. 242–266.

3. Бухгалтерський облік нематеріальних активів: визнання та оцінка [Електронний ресурс]. - Режим доступу :

<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#inbox/FMfcgxwDrRMvVvLjPCPrdtwvWSKXvWJD?projector=1&messagePartId=0.1>

4. Лев Б. Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность / Б. Лев; пер. с англ. Л.И. Лопатникова. – М.: Квнто-Консалтинг, 2003. – 240 с.

5. Облік нематеріальних активів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/77.pdf)

6. Облік нематеріальних активів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1098120543992/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/oblik\\_nematerialnih\\_aktiviv](https://pidruchniki.com/1098120543992/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/oblik_nematerialnih_aktiviv)

7. Стаття 14. Визначення понять [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/law-24/section-119/article-10561/>

8. Управління нематеріальними активами підприємства: сучасні реалії та перспективи розвитку [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2196>

*К.В. Черненко, к.е.н.*

*Полтавська державна аграрна академія*

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

Основним джерелом інформаційного забезпечення у функціонуванні підприємств торгівлі є обліково – аналітична інформація. У період поглиблення ринкових відносин та глобалізаційних процесів розширюється коло проблем, що покликані вирішувати бухгалтерський облік. Швидкий розвиток науково – технічного прогресу, впровадження інноваційних технологій та поява нових організаційних форм виробництва зумовлюють ускладнення управління господарсько – фінансовою діяльністю підприємств, тому виникає нагальна потреба удосконалення системи інформаційного забезпечення, яке дасть змогу підвищити якість облікової та аналітичної інформації, її обробки та зберігання, що є необхідною умовою для ефективного управління підприємством [2].

Адаптуючись до нових економічних і правових внутрішньофірмових відносин, а також умов мікро – і макрооточення господарюючих суб'єктів, інформаційні потреби керівників різних рівнів породжують виникнення і розвиток нових функцій елементів облікової інформації. Функціональна диференціація видів обліку переростає в структурну в результаті еволюції сукупності організаційних та методологічних ознак. Завершальним пунктом кожного етапу структурної диференціації обліку є сформована теорія кожного автономного елемента, що включає мету облікового спостереження, предмет і сукупність специфічних прийомів відображення об'єктів, які утворюють метод науки [1].

В умовах суцільної інформатизації економічних відносин підприємство торгівлі розглядається як об'єкт господарської діяльності, який несе повну відповідальність за власне існування. За цих обставин ефективне функціонування в багаторічній перспективі стає можливим, якщо на підприємстві створено засади для безперервної діяльності та максимально нівельовано загрози, що можуть призвести до вимушеної ліквідації або банкрутства. Для забезпечення безперервності діяльності суб'єкта господарювання необхідно дотримуватися правил, що створюють умови для безпечного ведення бізнесу, запозичень і інвестицій, та є підґрунтям сталого розвитку, що вимагає достовірних, прозорих, доречних інформаційних ресурсів, які формується в ході облікового процесу [3].

Ураховуючи ієрархічну логіку формування обліково – аналітичного забезпечення бізнес – процесів в торгівлі та особливості їх стандартизованої класифікації, надано визначення торговельно – технологічного процесу підприємства торгівлі як

сукупності торговельних і технологічних процесів, функціонально підпорядкованих між собою, які обслуговують товарні потоки, визначають асортимент товарних запасів і доводять їх у належній якості до кінцевих споживачів під час створення доданої вартості, що дозволило розмежувати інформаційні властивості обліково – аналітичного забезпечення й узгодити дії між відповідальними особами.

В основі обліково – аналітичного забезпечення знаходиться інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємств торгівлі, яку використовують для оцінки й аналізу економічних явищ та процесів з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел**

1. Гнилицька Л. В. Напрями удосконалення облікової системи з метою забезпечення економічної системи суб'єктів господарювання. *Комунальне господарство міст*. 2011. № 10. С. 144–153.

2. Черненко К. В. Концептуальні основи обліково – аналітичного забезпечення системи менеджменту. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_20) (дата звернення 24.09.2019).

3. Тарасова Т.О. Обліково – аналітичне забезпечення управління сталим розвитком підприємств: дис. док. екон. наук: 08.00.09 . Київ, 2010. 220 с.

*І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,  
В.С. Алейнікова, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Корпоративна культура визначається як система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації. Формування корпоративної культури передбачає створення у персоналу організації таких трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких він почував би себе комфортно.

Створює корпоративну культуру, як правило, формальний лідер (керівник компанії), але її виразникам є весь персонал компанії. Організаторами роботи по формуванню та розвитку корпоративної культури зазвичай стають фахівці з управління персоналом спільно з фахівцями зі зв'язків з громадськістю.

Діяльність будь-якої сучасної організації підпорядковується певній системі формальних і неформальних правил. Формальні правила стосуються внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються одягу, професійного жаргону, взаємин між керівниками і підлеглими тощо. Формальна система спирається на організаційну структуру підприємства, неформальною є так звана "організаційна", або "корпоративна" культура. Корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція) [1, С. 91-99].

Завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) корпоративна культура може значно впливати на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, а також на деградацію трудового потенціалу підприємства.

Далі розглянемо функції, які виконує корпоративна культура. До них можна віднести наступні:

- надання співробітникам організаційної ідентичності;
- визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності, що слугує важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складові трудового потенціалу);
- допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві, завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури (впливає на організованість і трудову активність);
- стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконанні окреслених завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [2, С. 216-219].

Тепер зупинимось на значенні корпоративної культури для розвитку сучасної організації. Науковцями вважається, що це визначається рядом обставин. По-перше, вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про організацію, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації і свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності та стабільності даної соціальної системи. По-друге, знання основ корпоративної культури своєї організації допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в організації, визначаючи в них усе найбільш важливе й суттєве. По-третє, корпоративна культура більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівників, що виконують поставлені перед ними завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, корпоративна культура ідентифікує їх у якості рольових моделей (зразків для повторювання) [3, С.123-128].

Підсумовуючи вищевикладене, констатуємо, що корпоративна культура покликана відтворити відношення організації до законності, особистості, якості продукції, фінансів і ділових зобов'язань, відкритості і достовірності ділової інформації.

Це повинно втілюватися у комплексі правил, традицій, ритуалів і символів, які постійно доповнюються і удосконалюються. Успіх діяльності організації в ринкових умовах в певній мірі залежить від репутації як ділового партнера, що визначається як надійністю партнера, якості продукції і рядом інших факторів, що охоплюються поняттям "корпоративної культури". Довіра контрагентів, працівників, місцевої територіальної громади створює ринкове середовище, що сприяє успішній роботі організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії.* 2010. С. 91-99.
2. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2010. № 31. С. 216-219.
3. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка.* 2010. № 1. С.123-128.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Забезпечення ефективності діяльності – є одним з головних завдань будь-якого підприємства. Саме тому, для забезпечення стійкого зростання ефективності наприкінці ХХ століття з'явився особливий розділ менеджменту організацій – управління ефективністю.

Нині проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги, проте підходи до визначення цього поняття значно різняться.

На відміну від викладених вище існують й інші більш системні визначення сутності управління ефективністю, зокрема:

– управління ефективністю є постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання, і зосередження на звітності за результатами діяльності [6];

*Таблиця 1*

**Підходи до визначення поняття управління ефективністю**

Автор	Поняття
Куценко А.	Розглядає управління ефективністю діяльності підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [1].
Говорушко Т. Климаш Н.	Відстоюють вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю та визначають його як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства [2].
Армстронг М.	Визначає управління ефективністю як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів [3].
Хетфілд С.	Управління ефективністю – це процес створення робочого середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності [4].
Холдсворд Е. Джирасин Д.	Управління ефективністю включає заходи по спільній роботі, довгостроковому мисленню, формуванню людського капіталу і лояльності клієнтів [5].

– управління ефективністю – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методика, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах [7].

Останнє з визначень, на нашу думку, є найбільш правильним і визначає управління ефективністю як особливий підхід менеджменту. Тому, оскільки ефективність є найбільш важливою характеристикою діяльності будь-якого підприємства та зважаючи на вищезазначене, ми пропонуємо власне твердження цього поняття: управління ефективністю діяльності підприємства являє собою інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності, включаючи: аналіз, планування, управління персоналом, стратегію, операційний менеджмент, 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.

Таким чином, розглянуто підходи до визначення поняття управління ефективністю різними науковцями та уточнено сутність поняття «управління ефективністю діяльності підприємства».

#### **Список використаних джерел:**

1. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

2. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Климаш. – К.: Логос, 2013. – 204 с.

3. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 с.

4. Heathfield S. M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal [Електронний ресурс] / S. M. Heathfield. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm).

5. Houldsworth E. Managing and Measuring Employee Performance / E. Houldsworth, D. Jirasinghe. – London: Kogan Page, 2006 – 245 p.

6. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. – Chicago: National Performance Management Commission, 2010. – 194 p.

7. Goncharuk A.G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine / A.G. Goncharuk. – Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011. – 306 p.

*К.О. Бурдега, аспірантка  
УДФСУ*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Теперішній соціально-економічний стан аграрних територій зазнає значних змін. Економічна скрута в аграрному секторі економіки спричинила закономірність докорінних економічних перемін на селі, створення справжнього ринкового середовища як у виробничій, так і в соціальній сферах.

Головною з основних причин аграрної скрути являється неспроможне врахування значення економічної і соціальної політики на селі. Узагалюючи це головним завданням є створення такого економічного й соціального середовища, яке сприяло б підвищенню престижності та мотивації праці, привабливих умов для проживання в сільській місцевості, зупиненню руйнації об'єктів соціальної інфраструктури. Це актуально з судження задоволення інтересів не лише сільськогосподарських підприємств, а й вигідних сільських територій їх розміщення, сільських громад.

Проблемам розвитку сільських територій присвячено немало робіт як в Україні, так і в інших країнах. Найбільш вагомими є дослідження, представлені в працях

багатьох українських учених, зокрема О.Г. Булавки, О.Д. Гудзинського, О.Ю. Єрмакова, Г.І. Купалової, І.І. Лукінова, Е.М. Лібанової, М.Й. Маліка, Є.В. Мішеніна, В.М. Нелепа, О.М. Онищенко, К.В. Прокопишак, І.В. Прокопи, В.П. Рябоконт, М.П. Сахацького, Л.О. Шепотько, В.В. Юрчишина та ін.

Вагомими є питання ефективного розвитку аграрного виробництва П.Т. Саблука, П.М. Макаренка, В.Я. Месель-Веселяка, Л.О. Мармуль, І.І. Червена. Певні спроби торкнутися окремих аспектів цих проблем зроблені в дисертаційних дослідженнях О.А. Біттер, Т.М. Гоголь, Р.П. Косодей, Т.І. Ткаліч.

Однак, аграрне виробництво як вид бізнесу й надалі відзначається нестабільністю та високою ризикованістю, не гарантує достатніх прибутків для розширеного відтворення. Вказані проблеми тісно пов'язані з необхідністю розробки ефективного і дієвого організаційно-економічного механізму розвитку аграрного сектора і гарантування продовольчої безпеки держави.

Для оцінки аграрної реформи, насамперед, звернемось до теоретичних визначень її сутності та значення для розвитку сільського господарства.

«Так, М.Й. Малік стверджує, що завдання аграрної реформи полягає у забезпеченні продовольчої безпеки країни і конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на світовому ринку» [1].

«Інші (В.В. Юрчишин, О.М. Онищенко) дотримуються думки, що аграрна реформа — це здійснення соціально-економічних перетворень у продовольчому секторі економіки і, в першу чергу, в сільському господарстві, які можна розглядати загалом як найбільш суттєву складову сучасної аграрної політики» [2].

«П.Т. Саблук, вважає, що аграрна реформа не може здійснюватися відірвано від реформування економіки країни в цілому» [3].

Тобто вона перебуває під постійним впливом інших складових і сама певною мірою на них впливає.

Аграрна реформа - це складний процес, основними складовими якого є земельна і господарська реформи.

Основними складовими аграрної реформи та етапами її здійснення, які поділяються на чотири блоки, є:

- 1) формування економічної платформи аграрної реформи;
- 2) побудова ринкового економічного механізму;
- 3) наповнення новим змістом конструкційної схеми економічної реформи;
- 4) законодавче забезпечення аграрної реформи.

Узагальнюючи вищенаведені підходи до визначення аграрної реформи, слід відзначити, що вона здебільшого була спрямована на забезпечення сільськогосподарською сировиною і продовольством за рахунок власного виробництва, соціальний розвиток села та підвищення рівня життя сільського населення.

«Отже, аграрна реформа в Україні характеризується певною послідовністю та етапністю реалізації, основними з яких є: земельна реформа та реформування майнових відносин в аграрному секторі, забезпечення після реорганізаційної підтримки реформованих і новостворених господарств та формування ринкової інфраструктури у аграрному секторі, модернізація виробництва, створення конкурентоспроможних (на внутрішньому й зовнішньому ринках) сільськогосподарських підприємств, удосконалення механізмів державного регулювання аграрного сектору» [4].

Одним з методів державного регулювання розвитку аграрного сектора

національної економіки є розробка на державному рівні програми про сприяння створенню асоціацій в аграрному виробництві. Найбільш прийнятними формами інтегрованих формувань в аграрному виробництві є асоціації, створені як договірні об'єднання, що дозволяють максимально врахувати інтереси усіх учасників зі збереженням їх господарської і юридичної самостійності. Робота асоціацій повинна бути організована на принципах господарської самостійності її учасників, цілеспрямованого управління рухом і розподілом матеріально-фінансових ресурсів та мінімізації витрат на обслуговування невикористаної інфраструктури асоціацій.

«Розвиток аграрного сектора в Україні значно стримує недосконала система його інформаційно-консультаційного забезпечення, вагомими підстави для постановки питання про доцільність спрямування зусиль інформаційно-консультаційних служб усіх форм власності на створення єдиної ефективної інформаційної системи аграрного сектора У зв'язку з цим необхідно чітко розмежувати інформаційно-консультаційні послуги на загальні, які повинні оплачуватися за рахунок державного бюджету, і спеціальні - за рахунок оплати послуг самими споживачами» [3]. Отже, удосконалення організаційно-економічного механізму піднесення аграрного сектора в Україні потрібно пов'язувати, по перше з удосконаленням державної агро-продовольчої політики в системі адаптації механізмів її реалізації до вимог ринкового середовища, розвитком вертикальної інтеграції з урахуванням економічних справ всіх її учасників, покращення інформаційно-консультаційного та маркетингового забезпечення суб'єктів аграрного сектора.

#### **Список використаних джерел:**

1. Малік М.Й. Реформування власності і реструктуризація підприємств АПК / М.Й. Малік // Економіка АПК. - 2007. - №11. - С. 9-13.
2. Юрчишин В.В. Аграрна реформа: суть і особливості розвитку / В.В. Юрчишин, О.М. Онищенко // Сучасна аграрна політика: проблеми становлення. - К.: 1996. - С. 191-224.
3. Саблук П.Т. Становлення аграрної політики в Україні / П.Т. Саблук // Економіка АПК. - 2006. - №1. - С. 3-7.
4. Машурян А.Г. Важелі державного регулювання поведінки сільськогосподарського товаровиробника / А.Г. Машурян // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2009. - №4. - С. 27-31.

*О.О. Горлов, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*

### **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛОВАНИМ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТВОРЕНОЇ «МЕНТАЛЬНОЇ КАРТИ»**

Інноваційна спрямованість виробничого процесу призводить до змін в управлінській практиці в напрямі розвитку творчого потенціалу працюючих, їх особистих якостей, ініціативності та наполегливості. Допоміжним засобом у цьому слугують ментальні карти (або ще як їх інакше називають карт розуму, мапи думок, майндмепінгу, інтелект карт), які західні топ-менеджери використовують для управління інноваціями та організаційною структурою своїх компаній. Ментальна карта – це найкращий спосіб позначити мету і засоби. Вона значно полегшує деталізацію та організацію всіх елементів, упорядковуючи інформацію у вигляді логічного ланцюжка подій, ідей і фактів. Її доцільно використовувати при розробці



системи стимулювання креативності та ініціативи у створенні інновацій. На рис. 1 представлена типова модель «ментальної карти» стимулювання інноваційної активності підприємства. Як бачимо з рис., рівень інноваційної активності та досягнення бажаного комерційного результату напряду залежать від безпосередньої зацікавленості учасників інноваційного процесу в швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво. Істотний вплив на підтримання атмосфери творчості в колективі мають соціально-психологічні та матеріальні форми стимулювання, які повинні керівництвом періодично збагачувалися відповідно до зміни мотиваційних преференцій виконавців певних видів робіт.

Першочерговим заходом з стимулювання інноваційної активності передбачається застосування методів прямої дії, які беруть до уваги комерційний результат нововведень. Якщо інновація була одиначною, то винагороду доцільно виплачувати у формі премії, розмір і тривалість виплати якої залежать від економічної вигоди організації за результатами інновації. Якщо ж працівник виявляє високу інноваційну активність, завдяки чому робота організації постійно поліпшується, за необхідне бачиться встановлення надбавок до заробітної плати, страхування за рахунок фірми чи надання інших пільг. Різні призначення мають методи непрямой дії, які підвищують соціальний статус працівника, сигналізуючи іншим про те, що його діяльність для організації важлива. До їх числа відносять можливість кар'єрного зростання, надання можливості для підвищення кваліфікації, встановлення гнучкого графіку роботи тощо.

Кожен із зазначених методів має різне мотиваційне навантаження. Так, методи прямої дії безпосередньо пов'язані із досягненням кінцевого результату — комерційної вигоди від упровадження новачії. Вони є вагомими стимулами для працівників, здатних продукувати інновації, маючи для цього належну кваліфікацію і креативне мислення. Як правило, таких людей небагато і вони працюють у ключових напрямках діяльності організації. Однак загальний успіх залежить від успішних дій кожного, тому завданням менеджменту організації є збільшення кількості тих, хто долучається до інноваційного процесу, в т.ч. шляхом поліпшення своєї роботи. Методи ж непрямой дії спрямовані більшою мірою на формування сприятливого для інноваційної діяльності середовища. Найбільший рівень апробації вони пройшли у американській та японській системах менеджменту.

Успіхи японських, а також багатьох західних компаній у розвитку передових технологій, освоєнні нових видів продукції, вдосконаленні діючого виробництва забезпечуються саме завдяки високій інноваційній активності персоналу, яка є продуктом реалізації концепції залучення всіх працівників до управління організацією. Тим самим, формуючи персонал, здатний до інноваційного пошуку і створення нового, і забезпечуючи умови для формування у працівників відчуття корисності від власної ініціативи. Щоб долучити до інноваційної діяльності працівників японці найчастіше використовують гуртки якості і систему інтрапідприємства. Гуртки якості, як правило, формують із 6-12 найкваліфікованіших і найініціативніших працівників виробничого підрозділу та його керівника, які спільно вирішують конкретні проблеми відповідно до затвердженого адміністрацією плану. В той же час інтрапідприємство полягає в наданні працівнику, який має перспективну ідею, можливості використати ресурси підприємства для її здійснення, реалізуючи тим самим свої підприємницькі можливості [2, с. 98].

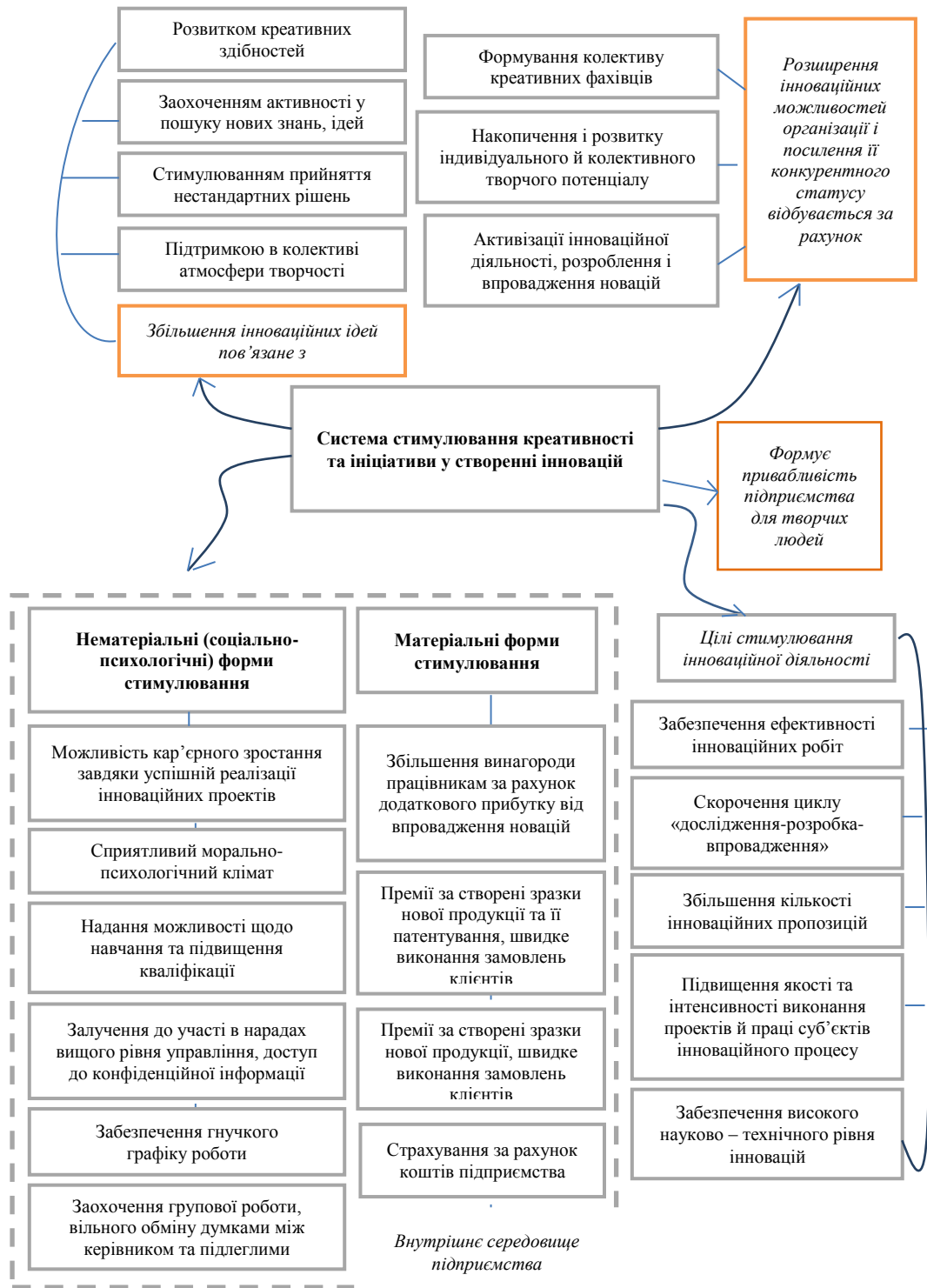


Рис. 1. «Ментальна карта» стимулювання інноваційної активності підприємства

У США матеріальне заохочення праці винахідників і раціоналізаторів здійснюється через впровадження аналітичних систем оплати праці винахідників,

особливістю яких є диференційоване оцінювання складності виконуваної роботи із врахуванням кваліфікації виконавця, умов праці тощо. У якості додаткового способу заохочення створення конкурентоспроможної продукції є виплата авторського гонорару за її розроблення із прибутку, що отримує підприємство. Розмір гонорару становить певний відсоток від обсягу виготовленої і реалізованої продукції протягом усього терміну її випуску. У Бельгії, Англії, Франції, ФРН, Італії створюють спеціальні фонди для преміювання за розроблення, освоєння і випуск нової продукції. Розмір премій залежить від приросту обсягу продажу такої продукції, її частки в загальному обсязі виробництва [1, с. 208].

Отже, як бачимо, досвід впровадження ментальних карт в діяльності підприємств уможливорює ефективно вирішувати управлінські завдання та стимулювати інноваційну активність працівників, тим самим, досягаючи комерційного успіху.

#### **Список використаних джерел:**

1. Безгін К.С. Система категорій і понять, пов'язаних з мотивацією інноваційно активного персоналу підприємства / К.С. Безгін // Вісник Донецького національного університету: збір. наук. праць. – Донецьк: ДнНУ, 2011. – №1. – том 1. – С. 208 – 212.
2. Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств: [Монографія] / [О.І.Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін.]; Під ред. проф. О.І.Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К. : КНУТД, 2005. – 775 с.

*В.М. Заїка, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **СУТНІСТЬ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ ТА ЇХ МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та «стратегічного набору».

Місія (завдання організації) – це основа організації та причина її існування. Важливо, щоб організація мала зрозуміле і просте формулювання своєї основної мети (mission statement) [1, с. 58]. Таке формування, яке б відповідало на просте запитання: «чим ми займаємося?» Формування основного завдання організації – це чітке визначення завдання, яке повинно служити керівництвом для визначення стратегії і прийняття виробничих рішень.

Взагалі слово «стратегія» грецького походження (грецьк. strategos, від stratos – військо и ago – веду) і означає «мистецтво воєначальника» або «мистецтво розгортання військ до бою». Але цей військовий термін широко увійшов в лексикон спеціалістів різних сфер діяльності, в тому числі і в лексикон операційних менеджерів [2, с. 166].

У сучасній літературі можна виокремити дві основних концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має.

З цієї точки зору стратегія це:

– позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на

постійний розвиток;

- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає можливість досягти найкращих результатів аактивізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги і недоліки, дає можливість більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві [3, с. 85].

Класик стратегічного планування А. Томпсон вважав, що стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення стратегії спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей [4, с.146].

До такого підходу наближається наступне визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегії і плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента.

Стратегія організації має довготривалу дію на характеристики підприємства. Стратегія визначає здатність організації конкурувати або, якщо це стосується некомерційної організації, – здатність служити поставленій меті. Формування загального завдання визначає загальний напрямок для організації і допомагає поставити конкретні цілі діяльності організації.

Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління. Що стосується вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У процесі розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василенко В. А. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
2. Василенко В. А. Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 532 с.
3. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2018. 152 с.
4. Томпсон А. А. Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с

## **ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В наукових дослідженнях з менеджменту значна увага приділяється рівню організаційно-технологічного розвитку підприємства з обов'язковим врахуванням технічних, економічних і організаційних рішень, які приймаються на підприємстві. В наукових публікаціях [1-8] досліджується система управління економічним розвитком підприємств. Проте, в більшості з них економічний розвиток підприємства розглядається лише з позицій менеджменту: як розвиток організаційних структур, як інноваційний розвиток, як удосконалення організаційно-технологічних засобів, як система інформаційних потоків і прийняття рішень [1-4]. Вважаємо за необхідне моделюючи розвиток підприємства, врахувати економічну позицію, тобто систему заходів з покращення ефективності виробництва і управління підприємством в цілому.

В результаті наукового дослідження процесу моделювання розвитку підприємства вітчизняними та зарубіжними науковцями пропонується для кількісної оцінки рівня розвитку встановити порядкові шкали, які на нашу думку, доцільно формувати окремо для підприємств різних галузей з врахуванням видів діяльності та особливостей їх функціонування.

В результаті проведеного дослідження стало очевидним те, що важливим елементом для визначення інформаційно-управлінського рівня на сучасному етапі розвитку економічних систем виступає використання комп'ютерної техніки і програмних продуктів. Для кількісного дослідження цього рівня необхідно також сформувати шкалу, на основі якої можна було б оцінювати стан розвитку цього елемента на конкретному підприємстві.

Науковцями доведено, що інтегрована оцінка стану організаційно-економічного та інформаційно-управлінського розвитку сприяє визначенню рівня соціально-економічного розвитку підприємства, який, в свою чергу, визначає здатність управлінського персоналу своєчасно приймати оптимальні управлінські рішення на основі врахування, як ендогенних, так і екзогенних потоків інформації.

З метою прогнозування рівня соціально-економічного розвитку підприємства нами запропонована модель, на основі якої можна планувати і оптимізувати ефективність передбачуваного розвитку.

На основі досліджень науковців І.Скворцова та Н.Георгіаді [5] в результаті дослідження організаційно-економічного та інформаційно-управлінського рівнів розвитку вважаємо за доцільне скористатися встановленням значення функцій, за допомогою яких можна кількісно описати ці види розвитку.

Автори [5] вважають, що «Функції організаційно-економічного розвитку визначають, яким чином можуть зростати обсяги надання послуг при зростанні значення цього рівня. Аналітично записуємо вираження цієї залежності в такому вигляді:

$$Y_{1i} = A_{0i} + \Pi_{0i} \cdot X_1, \quad (1)$$

де  $Y_{1i}$  – обсяги надання послуг, що відповідають  $i$ -му інформаційно-управлінському рівню розвитку підприємства;

$A_{0i}$  – початкове значення обсягів наданих послуг ;

$\Pi_{0i}$  – гранична продуктивність організаційно-економічного розвитку, яка

показує, на скільки зростуть обсяги надання послуг при зростанні організаційно-економічного рівня розвитку на одиницю;

$X_1$  – значення зміни організаційно-економічного рівня розвитку.

«Функції інформаційно-управлінського розвитку» визначають, що обсяги надання послуг при зростанні значення цього рівня зростатимуть наступним чином:

$$Y_{2j} = A_{0j} + \Pi_{02j} \cdot X_2 - \frac{1}{2} \cdot \Pi_{02j} \cdot \frac{1}{X_{e2}} \cdot X_2^2, \quad (2)$$

де  $Y_{2j}$  – обсяги надання послуг, які відповідають  $j$ -му організаційно-економічному рівню розвитку підприємства;

$A_{0j}$  – початкове значення обсягів надання послуг ;

$\Pi_{01j}$  – гранична продуктивність інформаційно-управлінського розвитку, яка показує, на скільки зростуть обсяги надання послуг при зростанні інформаційно-управлінського розвитку на одиницю;

$X_2$  – зміна інформаційно-управлінського рівня розвитку.

Для створення інтегрованої системи економічного розвитку підприємства необхідно вирази (3.1) і (3.2) – зводимо в одну узагальнюючу функцію:

$$Y_{\bar{v}} = \begin{cases} Y_{1i} = A_{0i} + \Pi_{01i} \cdot X_1, \\ Y_{2j} = A_{0j} + \Pi_{02j} \cdot X_2 - \frac{1}{2} \cdot \Pi_{02j} \cdot \frac{1}{X_{e2}} \cdot X_2^2 \end{cases}, \quad (3)$$

Для перетворення системи рівнянь, які згруповані у виразі (3.3), у функціональну залежність, необхідно врахувати те, що вирази (3.1) і (3.2) мають синергічний ефект впливу один на одного».

Проведене нами дослідження показало, що такий вплив можна врахувати, якщо ввести показник «синергійності», який встановлює, у скільки разів зросте інтенсивність обсягу надання послуг від дії одного чинника внаслідок зростання іншого. Вважаємо, що цей показник за своєю сутністю відноситься до «економічних мультиплікаторів».

Вплив організаційно-економічного розвитку підприємства на його інформаційно-технологічний рівень можна зобразити з врахуванням показника синергійності наступним чином:

$$\Pi_{02} = (A_0 + \Pi_{01} \cdot X_1) \cdot b, \quad (4)$$

де  $b$  – показник синергійності.

Висновок: якщо враховано синергічний ефект взаємодії двох чинників, то можна приступати до створення моделі економічного розвитку підприємства на основі використання наступних базових методів моделювання – адитивний і мультиплікативний. Виконане нами дослідження показало, що у нашому випадку доцільніше застосовувати адитивний метод моделювання.

### Список використаних джерел:

1. Бова Т. В. Організаційно-інформаційна система управління на машинобудівних підприємствах: дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01 / Т. В. Бова / Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального управління». – Запоріжжя, 2006. – 208 с.
2. Карпунь І. Н. Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: методологія формування, механізми реалізації: Монографія / Карпунь І.Н., Хом'як М.С. – Л.: Львівський держ. ін-т новітніх технологій та управління ім. В.Чорновола, 2009. – 432 с.
3. Князь С.В. Трансферний потенціал інноваційного розвитку машинобудівних

підприємств: [Монографія] / С.В.Князь // Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 332 с.

4. Лисенко В. С. Моделювання та інформаційна підтримка прийняття рішень щодо економічного розвитку гірничо-збагачувальних комбінатів на основі оцінки раціонального використання надр: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: 08.03.02 / В. С. Лисенко. – КНЕУ ім. В. Гетьмана. – Київ, 2006. – 20 с.

5. Скворцов І.Б. Моделювання системи управління соціально-економічним розвитком підприємства / І.Б. Скворцов, Н.Г.Георгіаді // Ефективна економіка № 1, 2012. Електронний ресурс. – Режим доступу: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=877](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=877).

*А.Г. Пицала, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **СУТНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

У галузі виробничої діяльності до найважливіших стратегічних рішень відносяться рішення про те, як, коли і де виробляти товари чи надавати послуги.

Методи, що обираються для виробництва продукції чи надання послуг, повинні характеризуватися сумісністю з продукцією, що виробляється, чи послугами, що надаються, а також з потребами, що задовольняються. Операційний процес варто обирати тільки після детального визначення потреб та самого продукту. Загальна стратегія повинна враховувати сильні та слабкі місця виробництва, підсилюючи перші та по можливості усуваючи останні.

У свою чергу операційна (виробнича) стратегія повинна бути узгоджена із загальною стратегією і відповідати завданням та цілям підприємства в цілому. На практиці зустрічаються випадки боротьби за владу між окремими функціональними службами підприємств. Оскільки така боротьба шкідлива, тому слід уникати внутрішньої конкуренції.

Операційна (виробнича) стратегія (Operation (Production) Strategy) полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів підприємства, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Операційна (виробнича) стратегія, у сукупності з корпоративною стратегією (Corporate Strategy), охоплює весь спектр діяльності компанії і допускає довгостроковий процес, що покликаний забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому [2, с. 187].

Операційна стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Операційну стратегію можна розглядати як складову частину загального процесу планування, що забезпечує відповідність завдань виробництва завданням більш широкої організаційної структури. Оскільки завдання більш широкої організаційної структури з часом мають тенденцію змінюватися, виробнича стратегія також повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців. Виробничі можливості будь-якого підприємства можна розглядати як деякий

портфель можливостей, що найбільш точно підходять для адаптації до мінливих запитів клієнтів підприємства щодо його продукції і/чи послуг [3, с. 168].

Операційна стратегія знаходить своє втілення у прийнятті рішень стосовно розробки операційного процесу та інфраструктури, необхідної для його забезпечення.

Розробка операційного процесу полягає у:

- виборі необхідної технології;
- складенні почасового графіка процесу;
- визначенні обсягів товарно-матеріальних запасів;
- встановленні способу розміщення даного процесу.

Рішення стосовно інфраструктури стосуються:

- систем планування і управління;
- способів забезпечення якості та контролю якості; системи оплати праці;
- організації операційної функції (виробничої діяльності) підприємства.

Операційна стратегія розглядається як складова загального процесу планування, що забезпечує відповідність операційних завдань завданням більш широкої структури організації.

Шлях до успіху будь-якої операційної стратегії полягає в тому:

- щоб максимально точно визначити всі можливі варіанти пріоритетів;
- зрозуміти, які можуть бути наслідки вибору кожного з наявних варіантів;
- визначити, на які компроміси доведеться йти у випадку обрання того чи іншого варіанта [1, с. 459].

Щоб опрацювати ефективну стратегію керівництву підприємства слід взяти до уваги визначні особливості організації, а також вивчити ситуацію на ринку.

Найефективніші підприємства використовують не лише визначні особливості, що знаходяться в основі конкуренції, але й ті, що ґрунтуються на потребах клієнтів.

Позитивні наслідки цього – розширення можливостей для конкуренції. Ризики полягають в тому, що неправильний вибір, неякісне використання та вищі очікуваних експлуатаційні витрати можуть погіршити умови конкуренції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василенко В. А. Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 532 с.
2. Семенов А. Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: монографія. Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2007. 520 с.
3. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підручник. К.: Професіонал, 2004. 416 с.

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

### **СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У ПІДПРИЄМСТВІ**

В даний час спостерігається різка зміна зовнішнього середовища, в якому працюють вітчизняні корпорації. Замість інтенсивного розвитку на порядку денному посилення конкуренції з її незмінними атрибутами – банкрутствами та поглинаннями. У цих умовах успішно розвиваються тільки ті організації, для яких стратегічне управління стало реальним інструментом управління організацією. На



сьогодні таких організацій в Україні дуже мало. Менеджмент більшості організацій основну частину часу приділяє оперативній діяльності. Стратегічному аналізу, вибору перспективних напрямів діяльності, формуванню системи цілей і стратегічному плануванню приділяється недостатня увага. В даній статті розглядається питання, як побудувати систему управління організацією в оптимальній взаємообумовленості підсистем стратегічного і оперативного управління [3, с. 74].

Як зазначають Ю. Мироненко і А. Тереханов [4], система управління організацією є комплексом взаємопов'язаних процесів стратегічного і оперативного управління діяльністю.

Розглянуто оцінку цих процесів в максимально загальному вигляді через якість управління організацією. В цьому випадку, якість системи управління організацією можна оцінити двома параметрами – якістю стратегічного управління і якістю оперативного управління. Кожен з параметрів може приймати одне з трьох фіксованих значень: низька, середня і висока якість.

Для обґрунтування значення низької, середньої і високої якості управління в рамках стратегічного та оперативного управління організацією, в кожному контурі управління слід виділити найбільш значущі елементи управління і визначити їх значення при низькому, середньому і високому рівнях якості управління організацією.

Дослідження показали, що стратегічне управління з низькою якістю характеризується відсутністю проведення стратегічного аналізу, не сформульованою місією організації, або такою, що не відповідає дійсності та визначенням стратегічної мети на рівні бізнес-ідеї з подальшим її корегуванням у відповідності до потреб оперативної діяльності організації. Таким чином, оперативне управління з низькою якістю управління характеризується нечіткістю розподілу виробничих та управлінських функцій між працівниками організації, відсутністю чіткої фінансової системи та одноосібним контролем діяльності управлінського персоналу і виробництва, а також планування оперативної діяльності на основі даних минулих періодів.

Для успішного функціонування організація повинна грамотно розподіляти зусилля, як на оперативне, так і на стратегічне управління. Схилення тільки в один бік може призвести до краху організації. Для вирішення питання про визначення меж оптимального розподілу зусиль між оперативним та стратегічним управлінням організацією, систему управління слід представити у вигляді системи, що складається з двох підсистем: підсистеми стратегічного управління і підсистеми оперативного управління. На нашу думку, для того, щоб система управління підприємством була стійкою, організація повинна приділяти не менше третини всіх своїх зусиль (витрат) як на стратегічне, так і на оперативне управління. Під витратами слід розуміти трудові витрати власних управлінців, витрати на інформаційне забезпечення управління, витрати на управлінський консалтинг тощо. Частина, що залишилася, тобто третину зусиль (витрат), організація повинна розподіляти між стратегічним і оперативним управлінням оптимально, залежно від специфіки бізнесу і конкретних зовнішніх і внутрішніх умов [1, с. 38].

Разом з розподілом системи управління на підсистеми стратегічного управління і оперативного управління, будь-яку систему управління організації можна одночасно розділити також на дві інші підсистеми. У одній з них управлінці ухвалюють рішення інтуїтивно, а в іншій – алгоритмічно, де кожній вхідній ситуації відповідає

строго певна управлінська дія. В цілому, в стратегічному і в оперативному контурах управління потрібно визначити, в якій пропорції управлінські рішення повинні вироблятися інтуїтивно, а в якій – алгоритмічно. Правильність цього розподілу, на нашу думку, визначається специфікою бізнесу і залежить від впливу конкретних зовнішніх і внутрішніх умов. Оптимальність може бути встановлена в тільки результаті впровадження в організації регулярних і ефективних процесів стратегічного і оперативного управління.

Тобто система управління на всіх рівнях стратегічного і оперативного управління повинна підтримувати як жорстке виконання дій, так і підтримку ухвалення інтуїтивних рішень. Навіть таке жорстке управління, як технологічне або управління, регламентоване державою (бухгалтерський облік, операційна діяльність банку тощо), для забезпечення стійкості всієї системи повинно компенсуватися гнучкими технологіями, як, наприклад, управлінський облік організації, система взаємодії з клієнтами тощо [5, с. 107].

Необхідно зазначити, що для досягнення принаймні середнього рівня якості управління, в середніх і крупних організаціях повинні бути суттєво автоматизовані процеси як стратегічного, так і оперативного управління. Автоматизація процесів, що відносяться до алгоритмічного управління організацією, достатньо очевидна. Інтуїтивне управління для підвищення якості також повинне бути забезпечене системами підтримки управлінських рішень у

Кожна організація повинна вміти об'єктивно оцінювати якість стратегічного і оперативного управління. Для забезпечення життєздатності будь-яка організація повинна щонайшвидше досягти як мінімум середньої якості і стратегічного, і оперативного управління. Навіть висока якість оперативного або стратегічного управління при низькій якості іншої складової не дозволяє організації успішно функціонувати. Також, на нашу думку, керівництво організації має об'єктивно оцінювати співвідношення витрат на стратегічне і оперативне управління та забезпечувати належний рівень автоматизації прийняття управлінських рішень [2, с. 65].

Оптимальність співвідношення стратегічного і оперативного, інтуїтивного і алгоритмічного в системі управління залежить від умов діяльності, що постійно змінюються, може бути встановлена тільки в результаті впровадження в організації регулярних і ефективних процесів стратегічного і оперативного управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. Виханский О. Стратегическое управление. / О. Виханский. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1999. – 284 с.
3. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса : Концепции и методы планирования : [Учеб. пособ.] / В. С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 191 с.
4. Мироненко Ю. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии. / Ю. Мироненко, А. Тереханов. [Електронний ресурс] / management.com.ua. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm047.html>.
5. Пересада А. Управління інвестиційним процесом. / А. Пересада. – К.: Лібра, 2002. – 472 с.

**СЕКЦІЯ 3**  
**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА**  
**ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА**

*А.С. Завербний, д.е.н., доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Глобально все гостріше постає питання щодо формування системи управління енергетичною безпекою, адже остання виступає невід’ємною частиною (складовою) національної безпеки кожної з країн, світової спільноти вцілому. Енергетична безпека також стає вирішальною умовою для процесу формування економічної, політичної незалежності кожної із країн.

Під поняттям «енергетична безпека України» прийнято розуміти «спроможність держави (країни) забезпечити високий ефективний рівень використання власної паливно-енергетичної бази, здійснити оптимальне диверсифікування джерел (видів), напрямків (шляхів) постачання енергетичних носіїв задля забезпечення умов життєдіяльності населення, функціонування національної (української) економіки в режимі звичайного, надзвичайного, воєнного станів, попередити різкі цінові коливання на енергетичні ресурси», сформувати умови для пристосування економіки до негативних змін кон’юнктури енергетичних ринків [1].

Найбільш ж точно визначення сутності енергетичної безпеки було здійснено Національним інститутом стратегічних досліджень («енергетична безпека держави — це стан готовності ПЕК країни щодо максимального, надійного, технічно безпечного, екологічно прийняттого, економічно ефективного та обґрунтовано достатнього енергозабезпечення економіки держави, населення, та щодо гарантованого забезпечення можливості апарату управління у формуванні і реалізуванні політики захисту національних інтересів у сфері енергетики без зовнішнього/внутрішнього тиску»). Зазначене трактування було сформоване ще у 2009 р., але особливої актуальності має і в 2019 р.

У світовому господарстві постійно зростає рівень енергетичної небезпеки (за результатами проведених досліджень Інститутом енергії 21 століття Американської торгової палати «енергетична небезпека викликана геополітичним розміщенням ключових енергетичних ресурсів»).

Іншою проблемою (ризиком) є логістика (незначна кількість та якість шляхів щодо сполучення країн провідних виробників енергетичних ресурсів із країнами основними їх споживачами. Тому, важливо задля підвищення рівня енергетичної безпеки формувати дієву систему управління нею.

Надзвичайно важливими в енергетиці країни виступають ризики, що є пов’язаними із відсутністю контролювання, регулювання з боку держави діяльності монополістичних структур (зокрема, НАК «Нафтогаз України», ДТЕК). Хоча, в результаті проведеного трирічного розслідування Антимонопольним комітетом України (результати були оприлюднені ним 28 грудня 2018 р.) так і не виявлено жодних зловживань ринковим становищем групи ДТЕК (згідно з наданим АМКУ

звітом протягом трьох років (2015-2017) частка групи ДТЕК у виробництві електроенергії України не перевищувала 26%) (ДТЕК, 2019). Також ризиковість пов'язана із непрозорістю фінансових результатів та розподільчих процесів, що регулюються топ-менеджерами. Вони унеможливають застосування принципу вибору оптимальної економічної політики держави як суб'єкта прийняття стратегічних рішень і одного із ключових учасників енергетичного ринку України.

Особливої актуальності проблема економічної, енергетичної безпеки набуває за умов інтегрування економіки (включаючи, безумовно, енергетичний сектор) України до Європейського Союзу, світового господарства [2, с. 56-58, 3].

Управління енергетичною безпекою виступає комплексом дій (діяльністю) спрямованих на забезпечення досягнення встановленої мети (цілей: підвищення рівня енергетичної безпеки країни, розвитку енергетичних об'єктів, чи іншого позитивного ефекту, зокрема економічного, соціального, екологічного тощо).

Вивчаючи існуючі підходи щодо розроблення (формування) системи управління енергетичною безпекою країни, можна констатувати, що саме обрання функціонального підходу дозволить забезпечувати цілісність системи управління. Інші ж підходи (динамічний, предметний) є повністю прив'язані до окремого проекту та не дозволятимуть комплексно, цілісно управляти енергетичною безпекою. Управління енергетичною безпекою на засадах функціонального підходу повинно базуватися на реалізуванні основних функцій системи управління (менеджменту). Ефективним є функціональний підхід, що дозволяє виділяти 5 основних/загальних функцій управління(менеджменту): планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання [4].

При стратегічному управлінні енергетичною безпекою країни доцільно зосередити увагу на функціональному підході, який повинен базуватися на п'яти основних функціях: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Необхідно застосовувати всі без виключення зазначені функції. Упущення хоча би однієї із них призведе до зниження рівня ефективності управління енергетичною безпекою.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крижанівський Є.І. Енергетична безпека держави: високоефективні технології видобування, постачання і використання природного газу / Крижанівський Є.І., Гончарук М.І., Грудз В.Я. – Київ: Інтерпрес ЛТД, 2006. – 282 с.

2. Проблеми та шляхи забезпечення фінансової безпеки України як функціональної складової економічної безпеки держави в умовах її інтеграції до світового співтовариства: матеріали Науково-практичної конференції. [«Актуальні проблеми економічної безпеки України в умовах її інтеграції до світового співтовариства»], (Дніпропетровськ, 1 квітень 2005 р.) / Академія митної служби України, 2005. – 157 с.

3. Державна служба статистики України, Офіційний сайт. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

4. Кузьмін О.Є. Управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств / Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю., Матвіїшин В.Є., 2011. – Львів: Міські інформаційні системи. – 236 с.

## **SYSTEM OF THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

Effective system of the enterprise economic security (SEES) involves developing certain, mutually agreed with the strategy of enterprise policy that is reasonable guidelines, which contributes to achieving the necessary level of security. To justify these guidelines, it is necessary to determine the totality of the goals of the organization. The achievement of certain goals is possible through the use of a certain set of tools (technical, organizational, informational, financial, legal and personnel) through the implementation of clearly directed actions.

Economic security of an enterprise is a state that provides the most efficient use of enterprise resources to ensure stable operation and development, in which it is able to maximize its value at an acceptable level of risk. The objective of managing the company's economic security is to effectively protect the vital economic interests of a particular security object from threats of external and internal character. The most important goals of economic security of the company include the provision of operational efficiency, financial stability and independence of the enterprise. In scientific practice, the main tasks to be addressed by an enterprise's economic security management system are: the development of tools and effective mechanisms for reducing the impact of threats and supporting sustainable development of the enterprise; forecasting and monitoring of possible critical threats to the enterprise's economic security; improvement of the mechanism of ensuring economic security; assessment of risks and threats using modern quantitative and qualitative methods.

The objects of the SEES include: the direction of the main activities of the entity (supply, management, commercial, industrial); property and resources owned by the enterprise (material, technical, financial, intellectual, information); personnel, structural divisions, services. The main subjects of the SEES are officials, services and units involved in security provision.

Given the complexity and complexity of the content of this category, it should be considered as an interconnected system. Under SEES is understood the organized set of special bodies, services, means, methods and measures that provide protection of vital interests of the enterprise from internal and external threats. The main components of economic security are: the object and subject of economic security, the purpose of economic security, the task of economic security and the mechanism for ensuring economic security [1]. Consistent refinement of the content and nature of categories and concepts that are part SEES to determine that danger - is causing damage to the company, which is close to the possibility of implementation; risks - high probability of occurrence of losses, deviation from the planned; threats - arise on the basis of the contradictions that are economic relations regarding the realization of the economic interests of the subjects; challenges - circumstances that shape future threats and opportunities depending on the timeliness of the reaction and the formation of the correct answer preparation [2].

The basis for raising the level of economic security of economic entities is the formation and development of a modern SEES, the specific principles of which are complexity, adaptability, flexibility, stability, efficiency, reliability and self-organization [3]. The system of measures should be aimed at achieving (maintaining) an appropriate

level of economic security: ensuring optimal combination of resources and available opportunities of the enterprise, detection and neutralization of threats, compensation of damages and reproduction of protected objects in case of realization of hazards [4]. The effectiveness of the SEES is determined by the main indicators of its activities: the stability of functioning; proper level of competitiveness; increase in the wealth of owners (shareholders); Sustainable innovation development of the enterprise; harmonization of socio-economic interests.

In order to have a comprehensive assessment of the SEES, it is necessary to use a modern system of indicators. Indicators of economic security are indicators that characterize the state of the factors of economic security of the enterprise [5]. Indicators include a system of indicators: the macro level that characterizes the state of the environment (changes in legislation, the level of macroeconomic instability), mesoregion (regional policy, resource security of the territory) and the micro level (labor supply, the quality of working life). Political, ecological, economic, social, technological and legal factors were identified as the main tendencies of the impact on the operation of the company at the macro level [6].

Eurointegration conditions oblige to implement effective management of economic safety of the enterprise. That is why it is important to create the following subsystems of economic security in order to reduce the threats to enterprises and also to effectively manage economic security: analytical subsystem, that is, having at its disposal specialists, tools and methods for diagnosing the internal and external environment of the organization; subsystem of planning and forecasting, which allows to determine the goals and objects of management of the organization; an effective executive subsystem (for carrying out control activities), which allows to quickly and accurately implement a managerial influence; information subsystem, which includes financial and managerial accounting. The priorities of the enterprises for European integration are defined, namely: harmonization of domestic and international standards of production and quality of products, access to the EU market, lower prices for equipment for modernization, reduction of customs tariffs and duty-free quotas, the possibility of expanded cooperation with foreign partners [7]. Allows you to at any time provide management of up-to-date, complete and accurate information about the state of the managed object and the environment, as well as trends in their future changes; subsystem feedback (making managerial decisions in the middle of the organization) to assess the result of the control effect on the state of the object of management and making corrections in the event of a deviation of the achieved state of the system from its desired state beyond the range of acceptable deviations.

#### **References:**

1. Endovitskaya AV, Volkova T. A., Baliashvili D. U. Theoretical and methodical approaches to the definition of the essence of economic security of the enterprise and its evaluation // *Modern economy: problems and solutions*. - 2014 - No. 10 (58). - P. 62-68.
2. Artemenko L. The System of Enterprise Economic Security: International and Ukrainian Content // *World Scientific News*. - № 57. - 2016. Cracow, Poland. - P. 695-705
3. Babina M.O. Economic security of the enterprise in the context of the challenges of post-crisis development // *Effective economy*. - No. 11. - 2013
4. Technological modernization of the industry of Ukraine [monograph] / M.V. Volosyuk, K.Yu. Goncharov, SV Zakharin et al. / ed. doctor of economics L.I.Fedulova. - K.: IP NANU, 2008. - 427 p.
5. Volkova T.A., Volkova S.A. Mechanism of providing economic safety of the

enterprise // Topical issues of development of modern society. Collection of scientific articles of the VI International scientific and practical conference. - 2016. - P. 66-68.

6. Serebryakova NA Conceptual Features of the Balanced Development of Business Organizations. // Asian Social Science T. 11. No. 20. 2015 C 22-29.

7. Artemenko L.P., Guk O.V. European Integration: Strategic Threats and Opportunities for Ukrainian Enterprises // International Scientific-Practical Conference Economic Development Strategy in European Integration: Conference Proceedings, May 27, 2016. Kaunas: Baltic Publishing. - P. 158-161.

*Ю.О. Бакун, к.с.-г.н.*

*Національний університет біоресурсів та природокористування України*

## **ЗАВДАННЯ СИСТЕМИ ДОРАДНИЦТВА УКРАЇНИ У СВІТЛІ ПІДГОТОВКИ ВІДПОВІДІ НА ІСНУЮЧІ ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ**

Україна на даний час займає одне з провідних місць серед країн світу в якості виробника сільськогосподарської продукції. Зумовлено це рядом об'єктивних чинників, головними серед яких є: наявність 30% запасу світового запасу чорнозему, значна площа сільськогосподарських угідь 70% в загальному масиві земельної площі, сприятливі природно-кліматичні умови. Такі умови зумовили значне зростання прибутковості сільськогосподарського виробництва. Це є і великою перевагою, але одночасно і великою проблемою України. Адже за даними колишнього Міністерства аграрної політики України стан як ґрунтів та їх родючості є надзвичайно загрозливим:

• станом на кінець 2017 р. - площа деградованих ґрунтів на території України - близько 15 млн. га;

• 39% земель постраждали від переущільнення;

• 38% - від замулення та утворення кірки.

Через втрату гумусу та поживних речовин виснажено близько 43% земель, що зумовлено в першу чергу відсутністю дієвої системи як попередження неправильного ведення землеробства так і стимулювання агровиробників у разі дотримання необхідних агроекологічних технологій.

Не краща картина спостерігається із впливом агровиробництва та його чинників – агрохімікатів, пестицидів, рівня антропогенного навантаження – на біорізноманіття та забрудненість ґрунтових та поверхневих вод

В першу чергу така деградація зумовлена відсутністю чіткої стратегії дій по захисту довкілля в аграрній галузі. Розпорошеність нормативно-правової бази, яка регулює дотримання необхідних норм та правил агровиробництва, міжвідомча незкоординованість, а також відсутність реальних інструментів стимулювання агровиробників, або ж накладання на них реальних штрафів за нанесення шкоду відкидає Україну з розряд третіх країн світу, які зконцентровані лише на споживацькій політиці виснаження власних ресурсів.

Країни Європейського союзу, до когорти яких ми хочемо належати, пройшли цей шлях ще п'ятдесят років тому – поставивши за пріоритет у розвитку аграрного сектору та сільських територій саме екологічні наслідки і боротьбу з ними.

З метою захисту довкілля в сільських регіонах пріоритетними для ЄС є наступні сфери: збереження біологічного різноманіття, збереження і розвиток сільсько- та

лісогосподарських систем високої природоохоронної значимості, традиційних аграрних ландшафтів і водних ресурсів, питання пов'язані зі зміною клімату. Більшість заходів спрямована на реалізацію програми «Натура 2000» в сільському і лісовому господарстві, водної рамкової директиви і Кіотського протоколу по обмеженню дій, які ведуть до зміни клімату.

Згідно чинної угоди про Асоціацію Україна взяла на себе ряд зобов'язань по імплементації ряду напрямків, які відповідають політиці країн ЄС у захисті довкілля. Проте як показує практика і на п'ятому році імплементації Україна знаходиться лише на початку розробки та впровадження комплексної програми дій з охорони довкілля в аграрній галузі, яка б відповідала вимогам сьогодення

У контексті зазначеного система дорадництва України, одним з ключових представників якої є Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України, докладає зусиль по роботі на різних рівнях: державному, регіональному, місцевому, суб'єктів підприємництва та сільського населення з підвищення свідомості щодо раціонального відношення до землі як виключного елементу багатства України. При цьому акцентом на державному рівні управління є удосконалення нормативно-правової бази, на рівні виробників – дотримання вимог до ведення господарської діяльності, на місцевому рівні та на рівні населення – формування організацій громадянського суспільства з виконання моніторингових функцій за станом довкілля та безпосередньо земельних ресурсів країни.

*О.В. Вараксіна, к.е.н.*

*Полтавська державна аграрна академія*

## **ЕФЕКТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНОГО СЕКТОРА БАЗИС КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Аграрний сектор економіки, базовою складовою якого є сільське господарство, формує продовольчу, у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки та створення соціально-економічних умов сільського розвитку.

Модель постіндустріальної стадії розвитку економіки України повинна охоплювати такі основні її напрями [1]:

1. Об'єднання капіталу землі з капіталом індустрій з метою забезпечення високої ефективності його функціонування в усіх пов'язаних ланках господарювання, оскільки економіка країни є цілісною функціонуючою системою. Збалансована й така, що охоплює всі галузі, структура господарювання стане необхідною передумовою успішного розвитку кожної її складової.

2. Зосередження зусиль освіти і науки у сфері прогресивних та інформаційних технологій з метою забезпечення високодохідного функціонування об'єданого капіталу, ефективне запровадження їхніх досягнень у виробництво, або ж результативне функціонування системи «наука – освіта – виробництво».

3. Зосередження переважної маси одержаного доходу для розв'язання проблем соціуму, що відповідає потребам соціально орієнтованої економіки. Національна ідея повинна об'єднувати націю, визначати соціальну відповідальність та інноваційну направленість економіки, стати двигуном національного прогресу. Ця модель економічної політики країни повинна враховувати особливості кожного



сектору економіки держави. Сучасна політика також має враховувати й регулювати проблеми міжгалузевих відносин, оскільки від цього залежить стабільність розвитку кожної галузі, а також держави в цілому.

Аналіз випуску продукції аграрного сектора у фактичних цінах у табл. 1. Впродовж 2000 – 2018 років відбувалося поступове зростання обсягів виробництва продукції сільського господарства. Так, за останні роки найменш результативним за обсягами виробництва був 2000 рік, коли складні кліматичні умови спричинили різкий спад обсягів виробництв.

*Таблиця 1*

**Динаміка випуску продукції аграрного сектора України за 2000 – 2018 роки  
у фактичних цінах, мільйонів гривень**

Рік	Всього	не фінансові корпорації та сектор загальнодержавного управління	домашні господарства
2000	54259	20735	33524
2005	92540	36273	56267
2010	189405	94630	94775
2014	371189	209644	161545
2015	544206	327346	216860
2016	637791	387277	250514
2017	707792	428399	279393
2018	847587	532683	314904
2018 р. у % до 2017 р.	119,75	124,34	112,71
Середній показник абсолютного приросту	114189	73135	40197

*Джерело:* [2]

У 2018 р. загальний обсяг виробництва продукції сільського господарства (у фактичних цінах) склав 847587 млн. грн., у т.ч. у сільськогосподарських підприємствах – 532683 млн. грн., господарствах населення – 314904 млн. грн. Порівняно з 2017 р. у сільському господарстві отримано 19,75% приросту загального обсягу продукції сільського господарства, у т.ч. в аграрних підприємствах – 24,34%, у господарствах населення – 12,71%.

Позитивна кон'юнктура світових сільськогосподарських ринків сприяла зростанню привабливості аграрного сектора для внутрішнього та зовнішнього інвестування, зокрема з країн ЄС.

Основні бар'єри для інвестицій у сільському господарстві сьогодні включають: – нестабільну, непрогнозовану та непрозору державну політику; – недостатнє фінансування сільського господарства; – відсутність ефективної та доступної інфраструктури аграрних ринків та системи маркетингу; – неефективну державну політику щодо підтримки експортерів; – вразливість поточної моделі функціонування бізнесу великих агрохолдингів: залежність від зміни зовнішньої кон'юнктури, необхідності обслуговування боргів (зовнішні запозичення) та відсутності права власності на землю [3, с. 22].

Таким чином, інтеграція України в світовий економічний простір можлива лише за стабільного розвитку національної економіки, де аграрному сектору відводиться ключова роль. Держава має сприяти у створенні умов для підвищення конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємств аграрного сектора.

### Список використаних джерел:

1. Саблук П. Т. Стан і напрями розвитку аграрної реформи. Економіка АПК. 2015. № 2. С. 10-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2015\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2015_2_4).
2. Сільське господарство України 2018 // Державна служба статистики України.
3. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 р.) з внесеними змінами і доповненнями НААН. – К., 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg\\_do\\_2020](http://uaan.gov.ua/sites/default/files/strateg_do_2020)

*О.В. Вараксіна, к.е.н.,  
О.С. Простак, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ГАРАНТІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Практика управління ризиком в невиробничій сфері виробила систему методів, завдяки яким можливо значно зменшити негативні явища, супроводжуючі господарську діяльність в ринкових умовах.

При цьому необхідно враховувати всі види ризиків, оскільки непередбачені урядові рішення, коливання ринкової кон'юнктури, зміни в смаках, віддання перевазі над споживачів продукцією (послуг), дії конкурентів і інше, можуть звести нанівець найточніші прогнози і кваліфіковані управлінські рішення [1]. Отже, аналіз методів зниження ризику є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. На рис. 1 представлені найбільш поширені методи управління ризика.

Базовими методами управління ризиками на підприємстві є [2]:

1. Ухилення від ризику. Мова йде про те, що підприємство може просто відхилитися від діяльності, що містить певний ризик. Повністю усунути можливість збитків надзвичайно важко, тому що на практиці це означає: не брати на себе ризик вище звичного рівня. До того ж постійна відмова від здійснення ризикових операцій означає для підприємства стагнацію ділової активності і знижує можливість отримання прибутку.

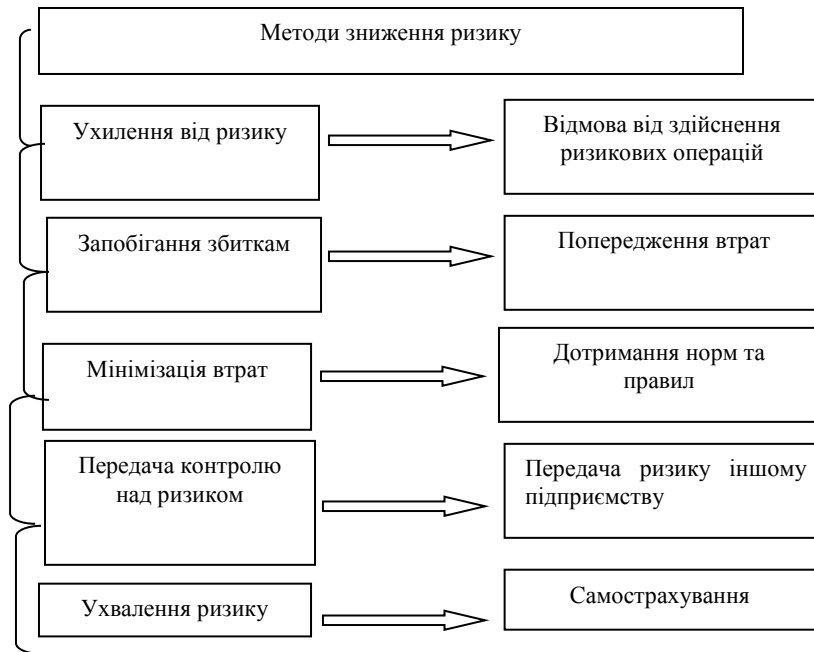
2. Запобігання збиткам. У зв'язку з тим, що повністю усунути конкретні збитки надзвичайно важко, підприємство може спробувати їх зменшити методом запобігання. Попередження втрат означає можливість уберегтися від випадковостей за допомогою конкретного набору превентивних дій [3].

3. Мінімізація втрат. Завжди існує можливість мінімізувати значну частину своїх збитків, дотримуючи норм та правил, які встановлені законодавством, адміністративними органами загальнодержавного і регіонального плану, особливо податкового законодавства. Все це дозволить уникнути підприємству додаткових втрат, штрафних санкцій, викликаних порушеннями адміністративно-правового характеру.

4. Передача контролю за ризиком. Позбавитися від ризику можна за допомогою передачі іншому підприємству: реальній власності, діяльності, пов'язаній з ризиком, відповідальності за ризик .

5. Ухвалення ризику. Підприємство може утримати, тобто прийняти його на себе, залишити в своїй відповідальності, якщо: потенційна втрата дуже незначна, витрати

на страхування невеликі, існує можливість понизити ризик, якщо немає інших можливостей захисту від ризику. Одним з методів ухвалення ризику є самострахування [3].



Джерело [2]

Рис. 1. Базові методи управління ризиком

Кожен з наведених методів дозволу ризику має свої переваги і недоліки. Тому для зниження ризику вибираються методи, що найбільш впливають на загальний потенціал господарюючого суб'єкта, якнайкращою оцінкою якого є чиста сума його прибутку. Поєднання відразу декількох методів зрештою може виявитися відмінним рішенням, якщо його не досягти яким-небудь одним, традиційним [4]. З погляду мінімізації витрат будь-який метод зниження ризику повинен бути задіяний, якщо він вимагає найменших витрат і використовуватися до тих пір, поки витрати на його застосування не почнуть перевищувати віддачу [5].

Отже, виокремлення основних видів ситуацій, які виникають у процесі управління ризиками, і формування комплексу необхідних управлінських дій дасть змогу уникнути великої кількості помилкових рішень та додаткових втрат на підприємстві.

#### Список використаних джерел:

1. Пернарівський О.В. Аналіз, оцінка та способи зниження банківських ризиків // Вісник Національного банку України. – 2004. – № 4. – С. 44–48.
2. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр. – Львів, 2005. – 335 с.
3. Новодворський Я. Сучасні тенденції діяльності хедж-фондів як лідерів глобального інвестиційного середовища // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 62–67.
4. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М. Финансы и статистика, 2005. – 192 с.
5. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М.:ИНФРА-М, 2008. – 223 с.

## ЗАКОНОДАВЧЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Правове забезпечення безпеки бізнесу суб'єктів підприємництва на сьогоднішній день є складною і важливою проблемою, вирішення якої, у свою чергу, дасть можливість економічно розвиватися та фінансово стабілізуватися підприємствам. В зв'язку з цим, необхідно вивчити основи її забезпечення та критерії виявлення загроз, які можуть негативно вплинути на фінансово-економічне становище. Саме тому для вирішення цього питання важливого значення набуває правове забезпечення фінансова безпеки суб'єктів підприємництва в Україні.

Відзначимо, що в Україні відсутній окремий закон, який би регулював відносини між суб'єктами права щодо захисту бізнесу чи корпоративних прав, або від зазіхань, як з боку злочинних угруповань, так і з боку корумпованих владних структур. Тож норми права, які регулюють вказані відносини, містяться в окремих законах України та в підзаконних нормативних актах. Найчастіше в цих нормах права особа (як суб'єкт права) виступає не як бізнесмен (тобто особа, що займається підприємницькою діяльністю), а як фізична особа (тобто незалежно від роду занять).

Суспільні відносини, пов'язані із забезпеченням безпеки бізнесу, регулюють нормативні акти, наведені в табл. 1.

*Таблиця 1*

### Державні нормативно-правові акти, що регламентують відносини, пов'язані із забезпеченням безпеки бізнесу

Нормативний документ 1	Питання, що регулює 2
Конституція України [1]	встановлюються основи національної безпеки та зовнішньополітичної діяльності України
Кримінальний та Кримінальний, кримінальний процесуальний кодекси України [2; 3]	передбачають кримінальну відповідальність за порушення чинного законодавства (у тому числі у сфері безпеки бізнесу), та нормативних актів, що визначають сам процес притягнення винних до кримінальної відповідальності
Кодекс України про адміністративні правопорушення [4]	передбачають адміністративну відповідальність за порушення чинного законодавства
Господарський кодекс України [5]	визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання
Цивільний кодекс України [6]	Зазначено строк позовної давності дебіторської заборгованості, визначено права та обов'язки банку при відкритті поточного та інших рахунків у банку, прописано черговість списання грошових коштів з рахунків банку
Господарський процесуальний кодекс України [7]	визначає юрисдикцію та повноваження господарських судів, встановлює порядок здійснення судочинства у господарських судах
Цивільний процесуальний кодекс України [8]	визначає юрисдикцію та повноваження загальних судів щодо цивільних спорів та інших визначених справ, встановлює порядок здійснення цивільного судочинства
Закон України «Про банки і банківську діяльність» [9]	визначає структуру банківської системи, економічні, організаційні і правові засади створення, діяльності, реорганізації і ліквідації банків

1	2
Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» [10]	регулює відносини, що виникають під час розміщення, обігу цінних паперів і провадження професійної діяльності на фондовому ринку, з метою забезпечення відкритості та ефективності функціонування фондового ринку
Закон України «Про акціонерні товариства» [11]	порядок створення, діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів
Закон України «Про інформацію» [12]	регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [13]	визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції
Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [14]	регулює відносини у сфері захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах
Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [15]	визначає правові та організаційні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [16]	визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України
Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [17]	визначає правові засади аудиту фінансової звітності, провадження аудиторської діяльності в Україні та регулює відносини, що виникають при її провадженні
Закон України «Про оперативно-розшукову діяльність» [18]	визначає правові засади здійснення оперативно-розшукової діяльності

Перелік законів може бути суттєво доповнений, бо майже в кожному з них є норми, які, регулюючи діяльність суб'єктів права, обмежуючи його права у вчиненні протизаконних дій, тим самим забезпечують безпеку підприємницької діяльності законотворчого суб'єкта права.

Отже, на сьогодні в Україні фінансова безпека суб'єктів підприємництва недостатньо регулюється державою. Відсутні в необхідному обсязі відповідні законодавчі акти, що, звісно, негативно впливає на рівень фінансової безпеки підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254 к/96-ВР [Електрон. ресурс] / Україна. Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III [Електрон. ресурс] / Україна. Верховна рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
3. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13.04.2012 р. № 4651-VI [Електрон. ресурс] / Україна. Верховна рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17/ed20120413>
4. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. № 8074-10 [Електрон. ресурс] / Україна. Верховна рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>
5. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електрон. ресурс] / Україна. Міністерство фінансів України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
6. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV [Електрон. ресурс] / Україна. Міністерство фінансів України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
7. Господарський процесуальний кодекс України від 06.11.1991 р. № 1798-XII [Електрон. ресурс] / Україна. Міністерство фінансів України. – Режим доступу:

<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12>

8. Цивільний процесуальний кодекс України від 18.03.2004 р. № 1618-IV [Електрон. ресурс] / Україна. Міністерство фінансів України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15/ed20040318>

9. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 7.12.2000 р. № 2121-III (зі змінами) [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>

10. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV (зі змінами) [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>

11. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI (зі змінами) [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

12. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII (зі змінами) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12/ed19921002>

13. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80/ed19960607>

14. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР (зі змінами) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80/ed19940705>

15. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України від 26.01.1993 р. № 2939-XII (зі змінами) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12>

16. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII (зі змінами) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

17. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>

18. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18.02.1992 р. № 2135-XII (зі змінами) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12>

*Д.В. Дячков, к.е.н., доцент,  
І.А. Сокирко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

На сучасному етапі в ринкових умовах ведення діяльності суб'єктами господарювання великого значення набуває рівень економічної безпеки підприємств. Економічна безпека підприємства в цілому представляє собою розробку заходів із запобігання різноманітним зовнішнім та внутрішнім негативним впливам (загрозам) із метою подальшого гарантування стабільного та ефективного

функціонування таких підприємств та їх соціально-динамічного розвитку. Так, найважливішими факторами, які мають значний вплив на рівень економічної безпеки підприємства, ступеню досконалості нормативно-правової бази, рівня оподаткування, доступу до світових ринків збуту, інвестиційної привабливості регіону або держави.

Проте, не зважаючи на значну кількість праць наукових робіт, які розкривають проблему забезпечення економічної безпеки підприємства, чимало питань залишаються невирішеними і потребують подальшого вивчення. Зокрема, залишаються протиріччя щодо визначення дефініції «економічна безпека підприємства» та її зв'язку з іншими економічними категоріями, оскільки серед науковців немає єдиної думки щодо трактування цього поняття. Така ситуація ускладнює розуміння сутності й особливостей аналізованої категорії як для теоретиків, так і для керівного складу підприємства.

З огляду на зазначене дає підстави для чіткого осмислення того, що забезпечення ефективного розвитку підприємства, стабільності результатів його діяльності, досягнення мети, яка відповідає інтересам власників і суспільства в цілому, є неможливим без існування дієвої системи його економічної безпеки. Тому обов'язковим вважається проведення всебічного наукового аналізу шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства, виявлення загроз та небезпек, які можуть призвести до її втрати, з метою гарантування стабільного ефективного функціонування і розвитку підприємства в поточному і майбутньому періодах.

В табл. 1 висвітлено теоретичні підходи до визначення поняття «управління економічною безпекою підприємства».

*Таблиця 1*

**Узагальнення теоретичних підходів щодо визначення поняття «управління економічною безпекою підприємства» [складено автором на основі 31, 8, 107, 80, 11, 42, 55, 32, 26, 114, 41, 36, 68, 79, 49, 23].**

Визначення	Підхід
1	2
Управління економічною безпекою підприємства – це захищеність життєво-важливих для підприємства інтересів від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб	Інформаційний
Управління економічною безпекою підприємства – це спроможність економічної системи чинити опір загрозам, що можуть призвести до її руйнації або зашкодити досягненню цілей, при цьому предметом економічної безпеки є управління економічними ризиками	Аналізу управління ризиками
Управління економічною безпекою підприємства – це таке управління, при якому найбільш ефективно використовуються ресурси з метою ліквідації загроз та забезпечення ефективного і стабільного функціонування підприємства в поточному та перспективному періодах	Ресурсно-функціональний
Управління економічною безпекою підприємства розглядається як управління, при якому найбільш ефективно використовуються корпоративні ресурси для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому	
Управління економічною безпекою підприємства передбачає збалансований безупинний і сталий розвиток, що досягається за використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективне використання їх для стабільного функціонування та динамічного науковотехнічного і соціального розвитку	
Управління економічною безпекою підприємства – управління з ефективним використанням ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії	

1	2
Управління економічною безпекою підприємства – це не тільки управління з використанням корпоративних ресурсів, а й підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)	
Управління економічною безпекою підприємства – таке управління господарчого суб'єкта, в якому він при найефективнішому використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек та загроз або непередбачених обставин і в основному забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції та господарчого ризику	
Управління економічною безпекою підприємства – це сукупність чинників, які відображають незалежність, стійкість, можливості зростання, забезпечення економічних інтересів і таке інше	Суб'єктивно-об'єктивний
Управління економічною безпекою підприємства – це управління щодо захищеності життєво важливих інтересів системи від недобросовісної конкуренції, протиправної діяльності кримінальних формувань та окремих осіб, здатність протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати стабільність функціонування та розвитку відповідно до його стратегічних цілей	Захисту інтересів підприємства
Управління економічною безпекою підприємства – це управління оптимальним для підприємства рівнем використання його економічного потенціалу, за якого існуючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі	Розвитку потенціалу підприємства
Управління економічною безпекою підприємства – це таке управління, що повинно здійснюватися як в організаційному, так і в оперативному змістах та підвищувати адаптованість підприємства до умов оточуючого середовища	Організаційний
Управління економічною безпекою підприємства – це міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства	Узагальнюючий (системний)
Управління економічною безпекою підприємства – здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково-аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою збільшення вартості його капіталу	Системно-діяльнісний

Таким чином, економічна безпека підприємства представляє собою стан захищеності життєво важливих інтересів суб'єкта підприємницької діяльності від впливу нечесної конкуренції на ринку, некомпетентності управлінських рішень, функціонування недосконалих законів, а також здатності підприємства протистояти існуючим загрозам і при цьому реалізувати мету від ведення власної діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Барановський О. І. Фінансова безпека: монографія. *Ін-т екон. прогнозування*. К.: Фенікс, 1999. 338 с.
2. Бендиков М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект). *Консультант директора*. 2010. №2. С. 7-13.
3. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №7 (37). С. 143-153.
4. Донець Л. І., Ващенко Н. В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.
5. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми



забезпечення, управління : монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 230 с.

6. Журавель М. Ю., Полозова Т. В., Стороженко О. В. Проблеми визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 340-343.

7. Іванюта Т. М. Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 54 с.

8. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навчальний посібник. К. : Атіка, 2005. 432 с.

9. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства : сутність та механізм забезпечення : монографія. К. : Лібра, 2003. 280 с.

10. Лысенко Ю. Г., Лопатовський В. Г. Механизмы управления экономической безопасностью. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. №4.4.1. (Т.1). С. 177-180.

11. Слободяник Т. М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір*. 2008. №12/2. С. 22-27.

12. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней К. : Аудит ЮНИТИ, 1996. 638 с.

*К.М. Мельник, к.е.н., доцент,*

*Н.В. Бондаренко, к.е.н. доцент*

*Уманський національний університет садівництва*

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасні економічні реалії переконливо засвідчують, що перспективи, ритми та напрям спрямування економічного розвитку суб'єктів господарювання істотно залежать від сформованості системи їх фінансової безпеки. Із становленням України як самостійної незалежної держави, для фінансової теорії і господарської практики, проблеми фінансової безпеки почали набувати виняткового значення, актуальність розв'язання яких в умовах деформаційних перетворень та глобалізації набуває особливої гостроти в науково-теоретичному та прикладному контексті на всіх рівнях їх перманентного прояву.

В економічній літературі нині відсутнє чітке визначення сутності фінансової безпеки агроформувань. Багато вчених під цим поняттям мають на увазі стійкість розвитку аграрних підприємств, дають характеристики її складових, пропонують методики дослідження і інструментарій прогнозування елементів.

Ми погоджуємось з точкою зору О. Барановського відносно проблемності визначення цієї категорії, оскільки, як пише автор: «поняття фінансової безпеки так само широке, як, власне, й тлумачення фінансів як системи економічних відносин, що виникають у процесі створення та використання централізованих і децентралізованих фондів грошових коштів. А відтак – фінансова безпека являє собою надзвичайно складну систему, яку утворюють ряд підсистем, кожна з котрих має власну структуру і логіку» [1, с. 13]. В зародку поняття фінансової безпеки переважно розглядалося як забезпеченість умов збереження комерційної чи фінансової таємниці та інших бізнесових секретів господарюючого суб'єкта.

Необхідно відзначити, що сутність фінансової безпеки підприємства фокусується

до певної стабільної діяльності підприємства та її забезпечення від руйнівного впливу економічного середовища протягом його життєвого циклу.

В конкурентних умовах основним напрямом підтримки прийнятного стану фінансової безпеки підприємства є побудова цілісної системної динаміки її розвитку, що позначиться на досягненні позитивного фінансового стану його діяльності. Слід наголосити, що фінансова безпека підприємства має бути забезпечена на макро– (тобто на рівні всього економічного середовища) і на мікрорівні (тобто на рівні суб'єктів господарювання), оскільки вони взаємоперетинаються, взаємопов'язані і взаємовпливають один на одного. У цьому контексті доволі переконливим аргументом є слова М. Єрмошенка, який у своїх публікаціях стверджує, що «фінансова безпека є важливою вагою складовою економічної безпеки держави, оскільки саме фінанси вважаються основою будь-якої економіки, тобто фінанси, образно виражаючись, є кров'яною артерією економічної системи держави»[2].

Фінансова безпека сільськогосподарських підприємств в значній мірі залежить від їх фінансово-господарського стану, нині близько 30% господарств у сільськогосподарському секторі економіки збиткові, більше половини мають прострочену кредиторську заборгованість. Ціни на закупівлю продукції для виробників залишаються низькими, що не дозволяє їм своєчасно погашати отримані кредити і підштовхує комерційні банки до посилення вимог до позичальників і підвищення процентних ставок по кредитах. Основна частина сільськогосподарських підприємств не має власних ресурсів і можливості користуватися кредитами, тому і залишається на досить низькому рівні технологічний рівень більшості підприємств агропромислового комплексу України.

Нині перед аграрними підприємствами виникає завдання внутрішньої самооцінки і прогнозування свого стану з точки зору забезпечення фінансової безпеки виробництва від прояву загроз, які негативно впливають на потенціал підприємства, побудови системи індикаторів стану фінансової безпеки і її моніторингу, обґрунтування і встановлення їх порогових значень, вживання заходів протидії загрозам фінансових конфліктів.

В умовах гострої ринкової конкуренції основним фінансовим інтересом будь-якого підприємства, в тому числі і сільськогосподарського виступає максимізація прибутків. Водночас, до основних з них відносять наступні (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Основні фінансові інтереси аграрних підприємств**

Фінансові інтереси	Завдання підприємства
Максимізація прибутку	Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції; зростання обсягів виручки і прибутку; розвиток виробництва; гармонізація відрахувань до бюджету.
Зростання ринкової вартості підприємства	Мінімізація відрахувань до бюджету; гармонізація дивідендних виплат; стимулювання праці; покращання іміджу підприємства; наявність торгової марки.
Забезпечення основним і оборотним капіталом	Ефективне ведення фінансової діяльності; зростання ліквідності та платоспроможності; своєчасне і повне повернення боргових зобов'язань.
Забезпечення інвестиціями	Розвиток виробництва продукції; впровадження науково-технічних досягнень.

До галузевих особливостей, що впливають на фінансову безпеку підприємств

аграрної галузі, можна віднести:

- високий ступінь залежності від природно-кліматичних умов;
- залучення у виробництво природних ресурсів;
- біологічний характер виробництва;
- низька цінова еластичність попиту на продукти харчування;
- виробництво швидкопсувних продуктів;
- селоутворююча функція і забезпечення продовольчої безпеки.

До внутрішніх загроз необхідно віднести:

- порушення відтворювального процесу;
- втрата фінансової стійкості;
- руйнування природно-ресурсного потенціалу;
- низька інноваційна та інвестиційна активність.

На нашу думку, фінансова безпека сільського господарства повинна забезпечувати:

- достатню фінансову незалежність підприємства,
- фінансову рівновагу, стійкість, платоспроможність і ліквідність підприємства в довгостроковому періоді;
- потреби підприємства у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення підприємства;
- достатню гнучкість при прийнятті фінансових рішень;
- захищеність фінансових інтересів власників підприємства;
- здатність протистояти існуючим і виникаючим небезпекам і загрозам, які прагнуть завдати фінансових збитків підприємству.

До першочергових пріоритетних напрямів підвищення рівня фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств необхідно віднести розвиток сільської інфраструктури: збутових і постачальницьких кооперативів; маркетингу — консалтингових центрів; інформаційно-консультаційних служб; інвестиційно-інноваційного фонду та державну підтримку сільськогосподарського виробництва.

#### **Список використаних джерел**

1. Барановський О.І. Фінансова безпека: монографія. Інститут економічного прогнозування. – К.: Фенікс, 1999 – 338 с.
2. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення К. : КНТЕУ, 2001. 309 с.

*А.В. Путінцев, к.е.н., доцент,  
А.В. Ільїн, здобувач вищої освіти  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Ризики мають бути в центрі уваги власників підприємств. Саме вони найбільше зацікавлені в тому, щоб було виявлено всі ризики, розроблено та виконано програму управління ризиками. Логіка тут проста і зрозуміла: чим краще управління ризиками, тим вища ефективність бізнесу, а відповідно і більше (за інших рівних умов) багатство власників компанії. Зв'язок прибутковості бізнесу, його ризиків і ринкової вартості компанії добре розуміють лідери світового бізнесу, які масштабно впроваджують

ризик-менеджмент у рамках усього підприємства. Серед них такі компанії, як Microsoft, DuPont, Chase та ін.

Ризик – це насамперед можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення. Ризик наявний практично в усіх діях людини. Якщо є ризик, то не можна точно передбачити результати діяльності. Наявність ризику зумовлює ситуацію непевності (невизначеності) стосовно того, які саме результати ми отримаємо [1].

Серед фахівців немає однозначного підходу до вирішення питання про те, як організувати управління ризиком на підприємстві. Відповідно до традиційного погляду, для управління ризиком в організації треба створити спеціальний підрозділ – відділ управління ризиком, очолюваний ризик менеджером, тобто керівником, що займається тільки проблемами управління ризиком і координує діяльність усіх підрозділів щодо регулювання ризику і забезпечення компенсації можливих утрат і збитків [2].

Функції служби ризик-менеджменту полягають у практичній реалізації обраної стратегії підприємства в певній сфері, а саме: виявлення ризику, реєстрація ризик інцидентів і їх статистична обробка, керування страховими програмами, реалізація заходів щодо підвищення рівня безпеки підприємства, реалізація програм підвищення кваліфікації персоналу.

Найчастіше управління ризиком бере на себе один із заступників вищого керівника фірми, якому допомагають кілька фахівців. Склад цих фахівців залежить від особливостей кожного конкретного випадку, але загалом усю роботу проводять у двох напрямках: запобігання збиткам зменшення збитків від конкретних подій. Якщо комерційна організація в значних масштабах користується страхуванням, то на певному етапі цю роботу виділяють в окремий підрозділ.

Інший погляд полягає в тому, що від лінійно-функціональної схеми організації служби ризик-менеджменту потрібно перейти до комбінованої структури: «служба управління ризиками не повинна мати характер зовнішнього підрозділу щодо інших підрозділів комерційної організації: мінімізація або усунення ризиків має бути обов'язком кожного функціонального працівника.

Служба управління ризиками на підприємстві має складатися із двох підрозділів: групи ризик менеджерів кураторів підрозділів компанії та групи методичного забезпечення, яка виконує розрахунки та детальний аналіз» [3, с. 293-294]. Прихильники такого підходу пропонують будувати управління ризиками компанії на основі співпраці працівника служби ризик менеджменту (куратора) зі спеціально призначеними робітниками кожного з підрозділів компанії.

На нашу думку, обидва погляди мають право на існування. Кожна організація може проєкспериментувати та вибрати таку схему організації управління ризиками, яка найбільшою мірою відповідає її потребам. Інша річ, що традиційна лінійно-функціональна структура, яка полегшує впровадження принципів ризик-менеджменту в діяльність компанії, звичайна.

Додамо, що аналіз передової практики ризик менеджменту, виконаний на замовлення Financial Executive Research Foundation, підрозділу міжнародної організації Financial Executive International, яка об'єднує понад 15 000 фінансистів компаній вищого рангу по всьому світу, показав, що немає якоїсь стандартної схеми управління ризиками в компанії [1, с. 32-34].

Не можна сказати, що на українських підприємствах ніхто не займається управлінням ризиками, адже є інженери з техніки безпеки, охоронці (операційні ризики), системні адміністратори (інформаційні ризики), фінансисти (фінансові

ризик). Проте їхня діяльність щодо цього не має скоординованого характеру.

До обов'язків ризик-менеджера за кордоном належать такі [4, с. 41]:

1. Укладання страхових договорів.
2. Виявлення факторів ризиків.
3. Аналіз контрактів та документів з погляду ризик-менеджменту.
4. Реалізація програми запобігання збиткам.
5. Проведення тренування та навчання працівників компанії з питання управління ризиками.
6. Дотримання норм регулювальних документів.
7. Розробка нестрахових схем фінансування ризиків.
8. Робота з претензіями.
9. Розробка та координація страхових і пенсійних програм для працівників.

Таким чином, можна сказати, що ризик-менеджмент посідає чільне місце не тільки в компаніях, але й у некомерційних організаціях, зокрема в державних установах. Наприклад, у США діють організації, які об'єднують ризик-менеджерів у сфері державного управління, державного сектора, медицини, вищої освіти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: ИНФРАМ, 1998. - 224 с.
2. Лозовая Г. Ф., Генералова Е. М. Риск-менеджмент и прикладной маркетинг фармацевтической организации: Учеб. пособие. - М.: МЦФЭР, 2006. – 280 с.
3. Старостина А. А., Кравченко В. А. Риск-менеджмент: теория і практика: Навч. посіб. – К.:ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.
4. Мельников А. В. Риск-менеджмент: Стохастический анализ рисков в экономике финансов и страхования. - М.: Анкил, 2001. - 140 с.

*В.В. Гобела, ст. викладач кафедри менеджменту  
Львівський державний університет внутрішніх справ*

## **ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Подолання екологічних проблем в контексті розвитку процесів глобалізації обумовлюють необхідність гармонізації соціально-економічного розвитку та екологічних вимог довкілля. Забезпечення сталого розвитку стає орієнтиром розвитку земної цивілізації. Виникає потреба в з'ясуванні мотивів, що спонукають до впровадження процесів екологізації та розробки заходів, що сприятимуть екологізації. В сучасних умовах ключову роль відіграють економічні механізми, оскільки більшість держав вже запровадили або запроваджують принципи ринкової економіки та переходять до ринкових відносин. Система заходів економічного стимулювання екологізації є важливим елементом забезпечення екологізації та повинна сприяти соціально-економічному розвитку та забезпечити перехід до сталого розвитку. Таким чином, екологізація це процес, що відбувається в межах соціо-еколого-економічних систем(СЕЕС).

Більшість дослідників питань екологічної економіки та забезпечення сталого розвитку відстоюють важливість комплексного поєднання вимог економічної та екологічної системи для подолання глобальних екологічних проблем та забезпечення сталого розвитку. Сучасні реалії дозволяють зробити висновок, що

механізми ринкової економіки не дозволяють оптимально поєднати економічну діяльність та її вплив на довкілля. Тому пріоритетним завданням людства є забезпечення сталого розвитку, як окремих економік так і світової економічної системи загалом.

На думку сучасних науковців, ринкова економіка не спроможна забезпечити рівновагу між економічною ефективністю, раціональним перерозподілом доходів та екологічною безпекою. Тобто забезпечувати сталий розвиток суспільства [1]. Виникає потреба у формуванні системи заходів, що спонукали б процеси екологізації та забезпечували б охорону та відтворення довкілля. Для цього необхідно перерозподілити значну кількість фінансових ресурсів на проведення відповідних заходів.

Н. Малиш зазначає, що основні напрями досліджень сигналізують про необхідність створення системи збалансованого суспільного розвитку, з урахуванням не тільки соціально-економічного, але й екологічного фактору, що забезпечить охорону та відновлення довкілля, а також забезпечить контроль та регулювання використання природних ресурсів [1].

В. Костерін зазначає, що для забезпечення належного рівня соціально-економічного розвитку, необхідно абстрагуватись від звичного принципу. Відповідно до якого, вважається, що ефективний розвиток економічної системи та стан охорони навколишнього природного середовища розглядаються як дві, окремі системи. Потрібно розглянути економічну систему та довкілля у системній єдності, розробивши відповідний підхід. Основною перевагою такого підходу є те, що всі економічні заходи повинні або позитивно впливати на довкілля, або не завдавати йому шкоди. Тобто забезпечувати досягнення як економічних так і екологічних цілей [2].

Тобто економічна система, повинна розглядатися в органічній єдності з екологічною системою. В ідеалі досягається стан екологічної та соціально-економічної рівноваги та збалансованості СЕЕС. Таким чином забезпечення економічної безпеки та соціально-економічний розвиток перш за все повинен орієнтуватися на забезпечення належного стану довкілля та вимог екологічної системи. Тому необхідно розробити систему заходів стимулювання розвитку еколого-економічних принципів господарювання для забезпечення сталого розвитку.

У зв'язку, з намаганням більшості країн запровадити концепцію сталого розвитку, посилюється увага до екологічної складової економіки. Ведеться пошук шляхів гармонізації та збалансування соціальних, екологічних та економічних інтересів. Однак, збільшення обсягів використання природних ресурсів протягом останніх десятиліть призвели до зростання ризику виникнення екологічних катастроф. Масштаби цих катастроф набувають глобальних масштабів, а завдані збитки інколи вимірюються мільярдами доларів. Враховуючи кризові явища в економічній системі органи державної влади та природокористувачів не в змозі належно піклуватись про стан довкілля. Природокористування, в більшості випадків, є нерациональним та становить загрозу для довкілля. Отже, в результаті інтенсивного природокористування та активної економічної діяльності стає очевидним, що природа має обмежену здатність щодо забезпечення свого функціонування та відтворення. Тому забезпечення екологізації всіх процесів в СЕЕС є першочерговим завданням, що постало перед людством.

#### **Список використаних джерел:**

1. Малиш Н.А. Ефективні механізми формування державної екологічної

політики: монографія / Малиш Н.А. – Київ: К.І.С., 2011. – 348 с.

2. Костерін В.О. Економічні механізми екологічної політики у системі сталого розвитку / В.О. Костерін // Регіональна економіка. – 2007. – №1. – С. 153.

*О.В. Лопушинська, асистент,  
В.О. Будаква, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ: ДОСВІД РОЗВИНЕНИХ КРАЇН ТА УКРАЇНИ**

Україна є державою, що інтегрується до сучасного світового політичного і економічного простору. Зважаючи на молодість нашої держави, яка певний час перебувала в стані планової економіки, нинішня ринкова модель економіки досить часто стикається з новими для себе кризовими явищами.

Розглянемо детальніше поняття «криза». Криза – це порушення рівноваги в економіці, результатом чого є зниження або зупинка виробництва. На думку Л. Лігоненко, кризовий стан системи є значним і тривалим порушенням рівноваги та проявом нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції [3, с. 12].

Кризові явища є індикаторами диспропорцій і недосконалості системи суспільного розвитку, яка в сучасному світі має економічну основу. Відповідно, і державне антикризове управління переважно зосереджене на економічній сфері. Кожна країна має свої пріоритети в антикризовій політиці. Наприклад, в Австрії – це державне кредитування, прямі фінансові «вливання» в реальний сектор економіки; у Чехії – підтримка пріоритетних галузей: сільського та лісового господарства; у Німеччині – політика стимулювання попиту та збільшення інвестицій (передусім в освіту та інфраструктуру); в Іспанії – залучення інвестицій та підтримка будівельної галузі [2, с. 201].

Уперше антикризове регулювання на державному рівні застосовувалося в США під час Великої депресії 1930-х рр. Світова економічна криза 1929-1933 рр. стала найпотужнішою за своїми наслідками для світового господарства. Наприклад, сукупний обсяг промислового виробництва капіталістичного світу скоротився на 46%, виплавка сталі та чавуну зменшилася на 62%, видобуток вугілля на 31%, зовнішньоторговельний оборот на 67%. При цьому кількість безробітних становила 26 млн осіб або 1/4 всіх зайнятих громадян. Водночас реальні прибутки зменшилися на 58%, а вартість цінних паперів на біржах «впала» на 60–75% [4].

Згодом світ захопила глобальна фінансова криза 2008 року — найгірша криза з часів Великої депресії, яка ясно проявилась у вересні 2008 року під час банкрутства, злиття або консервації декількох великих американських фінансових фірм. Розпочавшись з банкрутства великих фінансових установ в США, вона швидко розрослась у глобальну кризу, що призвела до банкрутства декількох європейських банків та падіння різних біржових індексів та значного падіння вартості акцій та товарів по всьому світу. Криза призвела до проблем ліквідності та дерегулювання фінансових установ в США та Європі, що далі посилювало кризу ліквідності.

Політичні лідери, міністри фінансів та директори центральних банків координували свої зусилля для пониження страху, але криза все ще продовжувалася, перетворюючись в кінці жовтня у валютну кризу, викликану бажанням інвесторів

перевести свої капітали в сильніші валюти, такі як єна, долар та швейцарський франк, спонукаючи багато національних економік шукати допомогу в Міжнародного валютного фонду. Розглянемо антикризові заходи урядів та центральних банків окремих країн в умовах економічної нестабільності протягом 2008-2010 років (табл. 1).

Таблиця 1

**Антикризові заходи розвинених країн**

Країна	Зміст заходів
- підтримка фінансових інститутів і фінансових ринків	
США	відповідальність уряду за борговими зобов'язаннями іпотечних компаній; викуп державою проблемних кредитів; встановлення гарантій Казначейством США для інвестицій у фонди грошового ринку; збільшення ліквідності банків шляхом кредитування через дисконтне вікно
Великобританія	збільшення ліквідності шляхом здійснення банками своп-угод з обміну власних неліквідних активів; надання урядових гарантій банкам, що беруть участь у схемах рекапіталізації; надання Банком Англії позики для рекапіталізації під відповідне забезпечення
Франція	гарантії за міжбанківськими кредитами; виділення для рекапіталізації банків 41 млн. євро
Австрія	державні субсидії в разі виникнення проблем із ліквідністю; державні гарантії захисту приватних заощаджень
Нідерланди	адресна та рекапіталізація фінансових установ; державні гарантії за незабезпеченими кредитами
- стимулювання економічного попиту і зниження податків	
США	надання податкових пільг бізнес-структурам, сім'ям чеків в розмірі 600 дол. США на одну особу
Китай	реалізація проектів будівництва житла; розвиток інфраструктури в сільській місцевості; зниження ПДВ
Японія	затвердження програми уряду з надання податкових стипендій (2 трлн. Єн); гарантування збільшення позичок та кредитів малому бізнесу
Канада	зниження податків на фізичних осіб на суму 21 млрд. канадських дол.
- захист від безробіття	
США	збільшення терміну отримання допомоги у зв'язку з безробіттям з 28 до 39 тижнів
Великобританія	виділення коштів в розмірі 500 млрд. фунтів стерлінгів (758 млрд. доларів США) для боротьби з безробіттям у найближчі два роки (2008-2010)
Франція	асигнування на потреби безробітних і незаможних до 2,65 млрд. євро; створення фонду з перепідготовки кадрів з числа тих, хто втратив роботу; підвищення допомоги з безробіття багатодітним родинам та одноразові виплати по 400-500 євро для деяких категорій людей, котрі втратили роботу

Джерело: побудовано на основі [5]

Перебування держави в кризовому стані не може не викликати потреби у формуванні та використанні заходів антикризового характеру. Вони мають реалізовуватись на всіх рівнях відповідно до побудованої системи управління, яке має набрати ознак антикризового як за формою, так і за змістом. Стає очевидним, що проголошена нова політика державного управління України, яка включає, наприклад, реалізацію концепції дерегуляції та децентралізації в звичному режимі є недостатньою для виведення всіх сфер суспільного життя, а не тільки економіки країни з системної кризи [1].

Так, до актуальних загроз національній безпеці України в Стратегії національної безпеки України, затвердженій Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015 (далі – Стратегія), віднесена, зокрема, неефективна система державного



управління та економічна криза, яка тривалий час панує в Україні [6]. В цьому документі конкретизовано деякі загрози економічного характеру. Як вбачається, джерелом частини з них є вищі ешелони влади (відсутність чітко визначених стратегічних цілей, пріоритетних напрямів і завдань соціально-економічного, воєнно-економічного та науково-технічного розвитку України). Інші загрози виникли через нерезультативну та протиправну роботу владних органів (відсутність ефективних механізмів концентрації ресурсів для досягнення цілей, деформоване державне регулювання і корупційний тиск на бізнес, кримінально-кланова система розподілу суспільних ресурсів, неефективне управління державним боргом).

Зрозуміло, що немає й відповідної Стратегії забезпечення економічної безпеки держави. Стратегія сталого розвитку "Україна – 2020", яка схвалена Указом Президента України №5/2015 від 12 січня 2015 року, визначає першочергові пріоритети та індикатори належних умов становлення та розвитку України, але орієнтує на організаційні зміни в країні за територіальним чи функціональним принципами, окреслюючи напрямки трансформації, зокрема, в сфері державного управління і в сфері економіки тільки на макрорівні [7].

Отже, можемо дійти висновку, що кризові явища відіграють значну роль в становленні національної економіки та загального добробуту населення. Тому розробка, прийняття та неухильне виконання законодавчих актів, спрямованих на розвиток держави в єдиному суцільному ключі з конкретно заданим вектором є необхідним. На нашу думку, впровадження національної стратегії 2020-2050 повинно мати на меті: повноцінний захист суверенітету й кордонів України, радикальні превентивні заходи по антикорупційному аспекту, створення довгострокової Антикризової стратегії економічного розвитку держави, яка б адекватно формувала цілі, завдання, механізми та відігравала б роль об'єднавчої платформи зусиль та духу господарюючих суб'єктів, працездатного населення країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Борисова С. Є. Заходи державного регулювання по виходу з кризи національних економічних систем / С. Є. Борисова // Вісн. Донец. ун-ту. – 2011. – Т. 1. – С. 200–203. – Серія В: Економіка і право
2. Інформаційна довідка на тему «Антикризова політика в рамках монетарного регулювання: міжнародний досвід» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://euinfocentre.rada.gov.ua>
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : Наук. думка, 2000. – 390 с.
4. Наслідки Світової економічної кризи 1929–1933 рр. [Електронний ресурс] : за даними МВФ. – Режим доступу : [www.imf.org](http://www.imf.org)
5. Науменкова С. М. Проблеми підтримки фінансового сектору в умовах кризи / С. М. Науменкова // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 6. – С.12-18
6. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>
7. Указ Президента України Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», № 5/2015 від 12 січня 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

## СЕКЦІЯ 4

### ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Л.В. Беззубко, д.держ.упр., професор,  
Г.В. Братущенко, здобувач вищої освіти  
Донбаська національна академія будівництва і архітектури (м. Краматорськ)*

#### ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ

У найбільш розвинених країнах світу інтенсивно формується постіндустріальна соціально-економічна система. Характерною рисою цієї системи є прискорений розвиток нематеріальної сфери і середовища господарювання за рахунок виробництва наукових знань високого рівня і їх ефективного використання. У цих країнах вже сформований механізм саморозвитку - національні інноваційні системи, в рамках яких зароджуються і реалізуються інновації.

У цих же країнах 85-90% приросту ВВП забезпечується за рахунок виробництва та експорту наукомісткої продукції [1]. У той же час більше 90% промислової продукції України не досягає сучасного рівня науково-технічного забезпечення [2]. Тому частка України на світовому ринку високотехнологічної продукції становить всього лише 0,05-0,1% [1].

В результаті неефективної зовнішньоекономічної діяльності та ще більш неефективної економічної політики всередині країни були допущені такі структурні перебудови економіки України: високотехнологічні галузі прийшли в занепад, а основну роль тепер грають галузі низько-технологічні [3]. Основою конкурентоспроможності України на світовому ринку в даний час є традиційні чинники, пов'язані з підвищенням рівня монетизації економіки, сприятливої світової кон'юнктури на ринку низько-технологічних товарів, цінової конкурентоспроможності, зумовленої низькою вартістю робочої сили, а також низькими витратами на оплату праці за рахунок стримування зростання заробітної плати [4].

На даний момент Україна відстала від економічно розвинених країн в сфері інноваційної діяльності, що позначається, в тому числі, і на ефективності виробництва. Так, в країні продуктивність праці в 3-5 разів нижче, енергоємність виробничих процесів в 6-8 разів вище аналогічних показників ЄС. Більш того, ВВП України становить 74,1% , а доходи населення 32,9% . Склалася ситуація, коли радянська інноваційна система зруйнована, а нова національна система ще не створена. Досвід економічно розвинених країн показує, що успіх інноваційної діяльності залежить від цілісного і взаємопов'язаного один з одним комплексу факторів:

- 1) сильної державної політики в області науки і технологій (державні фонди підтримки наукових досліджень, законодавча і нормативна бази);
- 2) наявності інтелектуального потенціалу, високого рівня освіти, традицій і науково-технічної культури в промисловості;
- 3) розвинутої інфраструктури інноваційної діяльності;
- 4) механізмів захисту інтелектуальної власності.

На даний момент інноваційна діяльність регулюється 14 законами, 50 нормативно-правовими урядовими актами і більше 100 різними відомчими документами. Однак, відсутня системність і цілеспрямованість державної політики в цьому питанні. Чинне законодавство і нормативно-правові акти не враховують реально існуючих економічних і соціальних умов. Правове регулювання інноваційної діяльності не має комплексного характеру. Нормативно-правові документи не узгоджені між собою. Недосконалість нормативно-правової бази інноваційної діяльності можливо усунути шляхом розробки інноваційного кодексу.

Ми згодні із думкою, що в Україні сформувалася така соціально-економічна система, яка дозволила захопити владу представниками великого бізнесу, орієнтованого на низько - технологічні виробництва; серед них відсутні ті, хто зацікавлений в інноваціях [3]. Наслідком цього є відсутність внутрішніх інвестицій в інноваційний бізнес, зовнішніх інвестиції внаслідок низької інвестиційної привабливості країни, розвитку корупції. Все це дозволяє констатувати: неефективна політика держави в інноваційній сфері є реально існуючою проблемою, що перешкоджає соціально-економічному розвитку країни.

Оцінюючи стан національної інноваційної системи України на даний момент, слід відзначити, що в даний час ця система тільки зароджується, існує також неготовність українських підприємств до інноваційної діяльності та низький рівень інноваційного потенціалу [5].

Інноваційна діяльність має шанси на успіх при наявності і комплексній взаємодії ринкового потенціалу (здатності ринку сприймати інновації) та інноваційного потенціалу як можливості втілення підприємством досягнень науки і техніки в конкретно конкурентоспроможні товари, що задовольняють потреби ринку і споживачів [5].

На даний момент в Україні ринковий потенціал інновацій знаходиться на низькому рівні, оскільки відсутні ефективні ринкові механізми перетворень новацій в інновації через недостатній рівень розвитку інноваційної інфраструктури спеціалізованих ринків, що включають ринок нововведень (новацій), ринок капіталу (інвестицій) і ринок чистої конкуренції нововведень. Тому пошук засобів активації інноваційної інфраструктури є також однією з головних проблем інноваційної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гізатулін А.М. Проблеми впровадження інновацій в Україні: немонетарний підхід/ А.М. Гізатулін, А.О. Коломицева// Інвестиції: практика та досвід, 2012, №1. - С. 19-22.
2. Дорошенко О.О. Особливості інноваційного розвитку України / О.О.Дорошенко // Інвестиції: практика та досвід, 2011, №5. - С. 21-24.
3. Попович О.С. До питання визначення стратегії інноваційного розвитку України/ О.С. Попович//Наука та інновації, 2012. Т.5, №3. - С. 57-71.
4. Федулова Л.І. Підходи до формування дієвої інноваційної стратегії України/ Л.І. Федулова , І.А. Шовкун// Наука та інновації. 2012. Т.5. №3. - С. 5-15.
5. Капітан І.Б. формування структури інноваційного потенціалу підприємств й управління його розвитком/ І.Б. Капітан// Актуальні проблеми економіки, 2006, №12 (66). - С.130-137.

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємства – це сукупність матеріальних, трудових, фінансових, нематеріальних ресурсів, включаючи здатність працівників підприємства використовувати ефективно дані ресурси для досягнення стратегічних та поточних цілей сільськогосподарського підприємства.

До одних із основних характеристик природно-ресурсного потенціалу відносять: кліматичні умови, особливості розміщення ресурсного потенціалу, географічне положення.

До складу ресурсного потенціалу входять такі складові :

1) Матеріальні ресурси – це ресурси в натуральній формі, які використовуються у господарській діяльності сільськогосподарських підприємств. До складу матеріальних ресурсів відносять основні фонди та частка оборотних фондів.

2) Трудові ресурси – кількість працівників, які зайняті на підприємстві, та ті, які входять до його складу за допоміжною та основною діяльністю. Високоякісна підготовка, перепідготовка персоналу, що сприяє широкому спектру його навичок та практичних навичок є важливим фактором ефективної діяльності підприємства.

3) Фінансові ресурси підприємства – це сукупність грошових надходжень та прибутків, які є в розпорядженні підприємства для здійснення та виконання фінансових обов'язків.

4) Нематеріальні ресурси – промислова та інтелектуальна власність, яка тривалий час приносить певну користь.

Аграрний ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства, господарства визначається сукупністю органічно поєднаних ресурсів (земельних, трудових та матеріальних), у процесі взаємодії яких реалізується інтегральна їх здатність виробляти сільськогосподарську продукцію відповідного асортименту та високої якості. Для забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу та моніторингу цього процесу потрібна його вартісна оцінка.

Важливою передумовою ефективного використання ресурсів підприємств є їх збалансоване формування. В цьому аспекті актуальним є визначення оцінки наявності виробничих засобів у господарствах регіону. Перехід до ринкових відносин, створення нових форм господарювання, спад виробництва і деградація сільськогосподарських підприємств потребують уваги економістів-аграрників до проблеми раціонального використання їх ресурсного потенціалу, без чого не можна забезпечити підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Ефективність використання аграрного ресурсного потенціалу можна виразити обсягом виробництва валової продукції на одиницю аграрного ресурсного потенціалу. створення сільськогосподарськими підприємствами, фермерськими та особистими підсобними господарствами кооперативів з переробки, зберігання та збуту продукції, матеріально-технічного і технологічного обслуговування виробництва.

Пропонується в умовах економічної кризи створювати на державних і кооперативних засадах машино-технологічні станції та обслуговуючі кооперативи, запровадження лізингової форми взаємовідносин, яка буде вигідна насамперед для

сільськогосподарського товаровиробника.

Ресурсовіддача залежить від низки інших чинників, головними з яких є: раціональне співвідношення елементів у структурі ресурсного потенціалу, система управління виробництвом, впровадження ресурсоощадних технологій, врахування природнокліматичних умов. Тому при формуванні ресурсного потенціалу агроформувань слід більше уваги приділяти не кількісному його нарощуванню, а якісному вдосконаленню та дотриманню раціональних пропорцій між окремими його складовими.

Реформаційні перетворення в сільському господарстві не дали очікуваної соціально-економічної віддачі, підприємства знаходяться у важкому становищі, руйнується ресурсний потенціал галузі. З метою забезпечення результативного процесу формування та використання ресурсного потенціалу, при його організації необхідно враховувати сукупність факторів, що впливають на нього і водночас визначають його ефективність.

Актуальною на даний час є необхідність поширення досвіду частини господарств області щодо кооперування, тобто обміну технікою чи купівля послуг технічного виконання сільськогосподарських робіт. В основі такого кооперування лежить два основні принципи: територіальної близькості та різноманітності техніки. В процесі пошуку можливих резервів росту фондovіддачі виокремлено 3 блоки факторів: організаційні, технологічні та економічні.

Кризова ситуація в економіці загалом та АПК зокрема спричиняє руйнування ресурсного потенціалу. Сьогодні необхідне здійснення певних організаційно-економічних змін у діяльності аграрних підприємств та процесах формування і використання ресурсів, які б сприяли забезпеченню продовольчої безпеки держави, розвитку сільських територій та досягненню цілей діяльності окремих виробничих структур.

При цьому ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних ресурсів (земельних, матеріально-технічних та людського капіталу), які можуть використовуватись не тільки у виробничому процесі, але й у фінансовій, соціальній та інших сферах діяльності господарства

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: / В.Г. Андрійчук Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб./ К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
2. Єндрес А Економіка природних ресурсів / Єндрес А., Квернер І. – 2-е вид. – СПб, 2004. – С.109.
3. Ульянченко О.В. Управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук: спец.08.00.03 «економіка та управл. нац. госп.»/ О.В.Ульянченко – К., 2008.- 38с.

*Khrystyna P. Danylkiv, PhD in Economics, Senior Lecturer  
«Lviv Polytechnic» National University*

#### **ECONOMIC-MATHEMATICAL MODELING OF FOXTROT LLC ON THE EXAMPLE OF QUEUING SYSTEM**

To date, the economic conditions for trading business activity in Ukraine are characterized by uncertainty, extreme volatility, and a high level of riskiness of wholesale and retail enterprises. A broader study of the current crisis conditions requires questions

that seek to find new ways and ways to manage the finances of the trading business.

Important role in the socio-economic development of Ukraine is played by such economic units as trade networks, which are able to economize in scale, distribute resources more efficiently, hire more qualified personnel, etc.

The purpose of this paper is to investigate the optimization of the personnel of Foxtrot LLC using a queuing system and forecasting turnover.

The Foxtrot Appliance Store located at King Cross Shopping Center at 30 Striyska Street in Lviv can be considered a 5-channel queuing system [3] with five ( $N=5$ ) sales consultants in the trading room. The magnitude of the flow of buyers coming to consultants is characterized by an intensity of  $\lambda=1$  buyer per minute. In turn, the average length of service per customer is  $t_{average\ duration} = 2\ min$ . The flow of customer input to consultants and the service of their requests can be described as the simplest.

The following values must be calculated:

1. Probabilities of states.
2. Probability of possible refusal to service orders.
3. The relative bandwidth of the store.
4. The absolute throughput of the store.
5. The average number of consultants employed in the store.
6. Change in profits, provided the number of consultants increases.

It is also necessary to determine how many consultants should be used to ensure that the number of customers who have been denied service does not exceed 1.5%.

1. We define the parameter  $\mu$ , the service flow by the following formula:

$$\mu = \frac{1}{t_{average\ duration}} = \frac{1}{2} = 0.5 \quad (1)$$

2. Calculate the aggregate intensity of the order flow by the following formula:

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu} = \frac{1}{0.5} = 2 \quad (2)$$

3. We calculate the limit probabilities of states by the Erlang formulas:

$$P_1 = \frac{\rho}{1!} P_{01} = 2P_{01} = 0.67 \quad (3)$$

$$P_2 = \frac{\rho^2}{2!} P_{02} = 2P_{02} = 0.4 \quad (4)$$

$$P_3 = \frac{\rho^3}{3!} P_{03} = 1.33P_{03} = 0.21 \quad (5)$$

$$P_4 = \frac{\rho^4}{4!} P_{04} = 0.67P_{04} = 0.1 \quad (6)$$

$$P_5 = \frac{\rho^5}{5!} P_{05} = 0.27P_{04} = 0.037 \quad (7)$$

$$P_0 = \frac{1}{1 + \sum_{k=0}^t \frac{\rho^k}{k!}} \quad (8)$$

$$P_{01} = \frac{1}{1+2} = 0.33 \quad (9)$$

$$P_{02} = \frac{1}{1+2+2} = 0.2 \quad (10)$$

$$P_{03} = \frac{1}{1+2+2+1.33} = 0.158 \quad (11)$$

$$P_{04} = \frac{1}{1+2+2+1.33+0.67} = 0.143 \quad (12)$$

$$P_{05} = \frac{1}{1+2+2+1.33+0.67+0.27} = 0.138 \quad (13)$$

4. The probability of refusal of customer service is equal to:

$$P_{\text{refusal}} = P_5 = 0.138 \quad (14)$$

5. The relative capacity of the store is equal to:

$$q = 1 - P_{\text{refusal}} = 1 - 0.138 = 0.862 \quad (15)$$

6. The absolute throughput of the store is equal to:

$$A = \lambda q = 1 \times 0.862 = 0.862 \quad (16)$$

7. Шукаємо середню кількість зайнятих кас:

$$\bar{C} = \frac{(1 - P_5)\lambda}{\mu} = \frac{(1 - 0.138) \times 1}{0.5} = 1.72 \quad (17)$$

Consequently, maintaining an average mode of operation of the Foxtrot store will take an average of 2 consultants. In turn, clients are not serviced on average in 3.7% of cases ( $P_4=0.037$ ). Thus, in order to minimize this value to 1.5% and below it is necessary to hire new consultants.

Having carried out similar calculations, we will determine how many consultants should be hired so that the number of customers who have been denied service does not exceed 1.5%.

$$P_6 = \frac{2^6}{6!} P_{06} = 0.089 P_{06} = 0.012 \quad (18)$$

$$P_{06} = \frac{1}{1+2+2+1.33+0.67+0.27+0.089} = 0.136 \quad (19)$$

Summarized results of the calculations are given in Table 1.

Table 1

**Calculation results**

<i>N</i>	1	2	3	4	5	6
$P_0$	0,33	0,2	0,158	0,143	0,138	0,136
$P_{\text{refusal}}$	0,67	0,4	0,21	0,1	0,037	0,012

Thus, with 6 consultants working in the salesroom, the number of cases in which they were unable to serve customers will be reduced from 3.7% to 1.2%, which fully corresponds to the original condition of the task.

In turn, the average annual cost of hiring one consultant will be  $2500 \times 1,368 \times 12 = 41040$  UAH. (including taxes).

In order to see how another consultant's performance on the gross profit and net income of Foxtrot LLC were projected, their values were forecasted by trend modeling for three quarters of 2020, and compared to the targets for hiring an employee.

Thus, according to the projected results of Foxtrot LLC, the work of 5 consultants should have net income in the 4th quarter worth UAH 489056 thousand, and gross profit - 11463 thousand UAH.

We assume that the presence in the trading room of another consultant will lead to

attracting consumers, giving them advice and belief to buy certain products, and therefore, the net income per year from one consultant can increase by 4000 thousand UAH. and will be 493056 thousand UAH, and in comparison with the previous data, the gross profit will increase by 93,75 thousand UAH. Since  $UAH\ 93750 > UAH\ 41040$ , given the increase in costs per consultant, Foxtrot LLC will receive a gross profit of UAH 52710 a year.

#### **References:**

1. Ichenko N.B. Optimization of business processes in the wholesale trade enterprise // Economic Sciences. Economic Sciences Series: Scientific Bulletin of Kherson State University. – Issue 6. Part 2. – 2014. – 78-84 p.
2. Official site of Foxtrot LLC. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.foxtrot.com.ua>
3. Viunenko O.B., Voronets L.P. Operations Research. Queuing systems. Methodical instructions and tasks for independent work. / Sumy, 2008. – 37 p.

*С.В. Ільїн, к.е.н.*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»,  
А.В. Ільїн, здобувач вищої освіти  
ННІ управління, економіки та природокористування  
Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*

### **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ**

В умовах поширення процесів глобалізації становище країни у сільському господарстві все більше залежить від конкурентоспроможності. При цьому серед факторів, які визначають конкурентоспроможність, найбільше значення приділяється якості інноваційних систем, породжених розвитком НТП та управлінню цими системами. Виходячи з цього, як зазначають М. Зубець і С. Тивончук, в загальній структурі стратегічних пріоритетів суспільного розвитку в абсолютній більшості країн до одного з першочергових завдань відносять НТП [1]. Тому проблеми активізації управління інноваційної економіки і її технологічного відновлення, стимулювання інвестиційних надходжень для фінансування інновацій у контексті підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору є сьогодні одними із центральних в економічній теорії.

Таким чином, ефективне управління та функціонування аграрних підприємств України сьогодні прямо залежить від рівня його інвестиційно-інноваційного забезпечення. Під таким забезпеченням ми розуміємо процес впровадження у аграрне виробництво інновацій через систему інструментів інноваційної інфраструктури, який фінансується за рахунок залучення інвестиційних ресурсів. Причому основним критерієм цього процесу є максимально можливий результат при найменших витратах [2].

Відзначимо, що сучасний соціально-економічний розвиток аграрного виробництва України характеризується відсталою технологічною базою, низьким рівнем продуктивності праці та її менеджменту, високою ресурсоемістю й енергозатратністю виробництва. Це результат прояву вкрай низької інвестиційно-інноваційної активності господарюючих суб'єктів аграрного бізнесу України.

Наукові дослідження вчених-економістів говорять про те, що основною



перешкодою для інноваційного розвитку аграрного виробництва України є відсутність управлінського системного підходу до забезпечення інноваційної діяльності. Сьогодні в аграрній економіці мають місце лише окремі елементи управління інноваційної структури, існує кілька регіональних інноваційних центрів. Тому концепція сталого розвитку аграрного сектору України припускає формування і управління цілеспрямованим розвитком цивілізованого ринку науково-технічної інноваційної продукції.

Одним з основних факторів становлення такого ринку є належне інвестиційне забезпечення та його якісне управління. Однак В. М. Яценко зазначає, що, незважаючи на деяке поживлення інвестиційного процесу в Україні, позитивні тенденції в інвестиційній сфері ще не набули сталого характеру. В умовах трансформації економічних відносин продовжують діяти фактори, які стримують розвиток управління інвестиційної й інноваційної діяльності: 1) низький рівень попиту на науково-технічні розробки з боку реального сектора економіки; 2) неспроможність господарюючих суб'єктів до сприйняття інноваційних технологій через значний фізичний і моральний знос їх матеріально-технічної бази; 3) недосконалість податкової системи; 4) значний ризик інноваційних заходів; 5) наявність застарілих принципів управлінської діяльності [3].

Інвестиційний клімат аграрного сектору можна розглядати як систему цілеспрямованих заходів по управлінню загальнодержавним і регіональним рівнем в межах певної території на якій існують аграрні формування, що визначається багатьма чинниками (політичними, соціальними, економічними, техніко-технологічними, ресурсними та ін.) стосовно залучення інвестицій. Відповідно до діючих чинників інвестиційний клімат аграрного сектору складає низка його структурних елементів, які разом формують синергетичний ефект при впровадженні сучасних методів управління. Останнє у формальному вигляді можна записати так:

$$IK = \sum_{i=1}^n IE_i, \quad (1)$$

де  $IK$  – інвестиційний клімат;

$IE_i$  –  $i$ -й інвестиційний елемент.

Таким чином, поліпшення інвестиційного клімату аграрного сектору має провідне значення в умовах кризової економіки, коли реальною альтернативою вкладання коштів в розвиток аграрних підприємств виступає розміщення коштів у ліквідні цінні папери на фінансовому ринку, а також збільшення заробітної плати, а значить, купівельної спроможності населення.

Виходячи з цього, на наш погляд, першочергове завдання інвестиційної політики з боку держави в аграрному секторі, це поліпшення інвестиційного клімату, на основі його якісного управління, щодо якого здійснюють різні державні органи. Однак ці дослідження проводяться в умовах відсутності загальнодержавних теоретичних і методологічних напрацювань стосовно проблем вивчення управління інвестиційним кліматом аграрних підприємств, а саме:

1) теоретично необґрунтовані управлінські фактори залучення іноземних інвестицій;

2) не прийнята єдина методика оцінки управління інвестиційної привабливості окремих господарюючих суб'єктів і їх об'єднань;

3) відсутній комплексний підхід до моніторингу управління інвестиційного клімату;

4) наявна проблема достовірності статистичної інформації стосовно питань інвестування у вітчизняній економіці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зубець М. Розвиток інноваційних процесів в агропромисловому виробництві : монографія / М. Зубець, С. Тивончук. – К. : Аграрна наука, 2004. - 192 с.

2. Ільїна О. В. Інвестиції як фактор переходу до інноваційного розвитку / О. В. Ільїна // Модернізація національної системи управління державним розвитком: виклики та перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет конф. (Тернопіль, 16-17 грудн. 2015 р.). Терн.: Крок, 2015. – С. 137-140.

3. Яценко В. М. Формування та реалізація інвестиційно-інноваційного розвитку сільського господарства / В. М. Яценко // Економіка АПК. – 2004. – № 12. – С. 68-75.

*Н.М. Протас, к.с.-г.н., доцент,  
А.Ю. Брехнич, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ**

«Реальні інвестиції зазвичай вкладають в який-небудь тип матеріальних активів, таких як земля, устаткування, заводи. Фінансові інвестиції являють собою контракти, що записані на папері, такі як звичайні акції та облігації. У примітивних економіках більша частина інвестицій відноситься до реальних, в той час як в сучасній економіці більшість інвестицій представлені у вигляді фінансових активів. Високий півень розвитку інститутів фінансового інвестування сприяє збільшенню обсягів реальних інвестицій. Як правило, ці дві форми інвестицій являються взаємодоповнюючими, а не конкуруючими» [6].

Інвестиційний механізм виступає рушійним елементом інвестиційної діяльності. Значення терміну «механізм» з технічних галузей знань віддзеркалює його роль у запуску і супроводі відповідних процесів (технічних, соціальних, економічних). Відповідно до термінологічного словнику, механізм – це система, яка визначає порядок якого-небудь виду діяльності або процесу [2]. У словниках економічного напрямку економічний механізм розглядається як сукупність методів та засобів впливу на економічні процеси, їх регулювання [5].

На рівні фірми витрати, відносяться до інвестиційних, якщо в результаті їх використання: а) змінюється структура, склад і обсяг активів підприємства; б) віддача від них очікується протягом тривалого періоду часу; в) залучаються, як правило, значні кошти. Для здійснення інвестиції необхідні такі основні умови:

- сприятливі зовнішні умови;
- ресурси для її здійснення;
- вольове рішення учасників проекту.

Ефективність будь-якого інвестиційного проекту багато в чому залежить від зовнішніх чинників, таких як: державне регулювання економіки, стан кредитно-фінансової сфери, рівень конкуренції на ринку, економічна кон'юнктура тощо. Частина з цих чинників підлягають аналізу при прийнятті інвестиційних рішень, частина з них не є прогнозованою.

Оскільки реалізація інвестицій пов'язана з довгостроковим періодом її здійснення і достатньо складним алгоритмом рішення, то реалізація більшості інвестиційних проектів ґрунтується на методах довгострокового планування. У свою чергу

довгострокове планування інвестиційних проектів ґрунтується на таких фундаментальних теоріях:

- інвестиційному проектуванні;
- інвестиційному менеджменту;
- оцінці інвестиційних проектів;
- теорії фінансових обчислень;
- теорії управління;
- теорії ризиків;
- фінансовому й економічному аналізі[3].

Учасниками інвестиційного проекту можуть бути інвестори, замовники, виконавці та користувачі проекту. Відмітимо, що інвестори можуть впливати на об'єкт інвестування як безпосередньо, так і опосередковано. Зазначимо, що перевага останнього полягає у зменшенні ризиків інвесторів, унаслідок того, що частина з них переходить до інших учасників проекту, відмінних від інвесторів. Це відбувається у випадку, коли інвестор доручає організацію та контроль за реалізацією об'єкта інвестування іншому суб'єкту — замовнику проекту, який у свою чергу може делегувати частину своїх завдань ще одному суб'єкту — користувачу проекту. Практика показує, що таке розширення кола суб'єктів інвестиційного проекту є виправданим, оскільки сприяє розвитку подій у бажаному для інвестора напрямку з мінімальними затратами та ризиком [1].

Зв'язок між проектними матеріалами і учасниками забезпечує організаційно-економічний механізм реалізації інвестиційного проекту, який є свого роду формою взаємодії суб'єктів. До організаційно-економічного механізму реалізації проекту відносять: нормативну документацію, на основі якої і відбувається взаємодія; зобов'язання, що приймаються учасниками, гарантії цих зобов'язань та санкції за їх порушення; умови фінансування інвестиційного проекту; специфічні умови обороту продукції та ресурсів між учасниками; система управління реалізацією проекту, яка забезпечує синхронізацію діяльності та захист інтересів учасників; особливості облікової політики учасників; період реалізації проекту, що складає відрізок часу, протягом якого здійснюється сплановані в проекті дії; графік реалізації проекту [4, с. 238]. Виходячи з вищенаведеного ще раз переконуємось в тому, що інвестиційний проект — цілісна структура, а не миттєве одномоментне утворення, найзагальнішим проявом якого є економічні відносини між суб'єктами інвестиційної діяльності, з приводу об'єкта проекту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грицай Т.Л., Інвестиційний проект як економічна категорія // Фінанси, облік і аудит. 2011. № 18. Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/1011/>
2. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г.Л Вознюк, Т.С. Смовженко.– 4-е вид., випр. та доп // К. : Т-во «Знання», КОО. – 2000. – 576 с.
3. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>
4. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підруч. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 472 с., с. 238.
5. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський / 5-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 495 с.
6. Шарп У. Ф., Александер Г. Д., Бейли Д. В. Инвестиции / Пер. с англ. М. : Инфра-М, 1997. – С. 1

## **ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В сучасних умовах функціонування ринку інноваційна діяльність має включати в себе процес доведення ідеї до її впровадження, практичного використання, а також пов'язані з цим зміни в соціальному середовищі.

Одним з найбільш поширених методів реалізації інновацій у соціальній сфері є проєктний метод. Серед переваг цього методу фахівці називають можливість в рамках проєкту ефективно досягати поставлених цілей в умовах заданих параметрів: термінів, вартості, якості тощо.

Однак, при реалізації інноваційних проєктів у соціальній сфері необхідно враховувати особливості, пов'язані з некомерційним характером відносин [1].

Поняття «інноваційний проєкт» може розглядатися як:

- форма цільового управління інноваційною діяльністю;
- процес здійснення інновацій;
- комплект документів [2].

Як форма цільового управління інноваційною діяльністю інноваційний проєкт становить складну систему взаємозумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних завдань на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки.

Здійснення інновацій як процес – це сукупність виконуваних у чіткій послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій.

Водночас інноваційний проєкт – це комплект технічної, організаційно-планової і розрахунково-фінансової документації, необхідної для реалізації завдань проєкту [3].

З огляду на всі три аспекти поняттю «інноваційний проєкт» можна дати наступне його визначення.

Інноваційний проєкт – це система взаємопов'язаних завдань і програм їхнього досягнення, яка становить комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідно організованих, оформлених комплектом проєктної документації, що забезпечують ефективне розв'язання конкретного науково-технічного завдання, вираженого в кількісних показниках, яке приводить до інновації [2].

Для інноваційного проєкту характерні наступні особливості: однократність виконання; відсутність заздалегідь сформульованої мети; визначеність початку і закінчення; обмеженість у часі та у коштах; складність; необхідність залучення спеціалістів різних профілів; високий пріоритет [4].

Основною метою впровадження інноваційних проєктів в соціальній сфері компанії є:

- формування збалансованого функціонування компанії в умовах нестабільного економічного середовища;
- розвиток організаційної культури організації;
- підвищення якості трудового життя персоналу за рахунок більш повного

задоволення потреб співробітників;

– модернізація системи соціальних відносин, як із співробітниками компанії, так і з зовнішніми суб'єктами стратегічної взаємодії;

– підвищення рівня соціальної відповідальності організації тощо [1].

На сучасному етапі розвитку організацій практично не існує напрямків їх діяльності де б не впроваджувалися інновації.

Можна виділити наступні напрямки впровадження інноваційних проектів у соціальній сфері організацій:

– впровадження вдосконалених систем навчання та адаптації персоналу; поліпшення соціальних умов життя працівників, умов безпеки та гігієни праці;

– розробка технологій управління організацією поведінки працівників;

– формування умов для розвитку креативного мислення персоналу організації;

– розвиток системи відносин із суб'єктами зовнішньої взаємодії;

– вдосконалення процесів і систем управління соціальними інноваціями в організації;

– вдосконалення і створення методів управління та лідерства;

– поліпшення робочої атмосфери, мотивації і систем інформування;

– залучення пересічних співробітників і партнерів до управління організацією [1].

Соціальна сфера діяльності підприємства, одна з тих сфер, де просто необхідні інноваційні проекти. Адже їх впровадження цей рух вперед, пошук нових більш ефективних, раціональних шляхів вирішення соціальних проблем, які постійно ускладнюються через стрімкий розвиток суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Забарна Е. М. Інновації в соціальній сфері організації: сутність, види, відмінні характеристики [Електронний ресурс] / Е. М. Забарна, К. О. Ваннік. // Ефективна економіка. – 2014. – №9. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3312>.

2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством [навч. посіб.] / В. О. Василенко ; рец. В. І. Крамаренко, рец. О. М. Клейменов. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 502 с.

3. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник / Ю. М. Бажал [та ін.] ; ред. Ю. М. Бажал. – Київ : Пульсари, 2015. – 278 с.

4. Сутність, структура та типологія інноваційного проекту [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://studme.com.ua/1848051413159/investirovanie/suschnost\\_struktura\\_tipologiya\\_innovatsionnogo\\_proekta.htm](https://studme.com.ua/1848051413159/investirovanie/suschnost_struktura_tipologiya_innovatsionnogo_proekta.htm).

*Ю.В. Улянич, к.е.н., доцент,*

*Д.С. Сторожук, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»*

*Уманський національний університет садівництва*

## **ПОНЯТТЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

Надання кредитів – одна з найбільш дохідних банківських операцій, яка забезпечує стабільність існування банку. Свій кредитний портфель банк формує, здійснюючи видачу кредитів юридичним, а також фізичним особам.

Кредитний портфель – сукупність усіх позик, наданих банком з метою отримання

прибутку. [1]

Бугель Ю. В. вважає, що кредитний портфель комерційного банку необхідно розглядати в широкому та вузькому значеннях. Кредитний портфель банку в широкому розумінні – це комплексний інструмент управління (активами та пасивами) банку; у вузькому – набір кредитних інструментів для досягнення таких цілей, як: високий рівень доходу в поточному періоді; високий темп приросту очікуваного доходу в майбутній довгостроковій перспективі; мінімізація рівня ризиків кредитного портфеля; дотримання необхідної ліквідності кредитного портфеля; забезпечення максимального ефекту податкових пільг.[2]

З точки зору Голуба В. М. на кредитний портфель як важливий інструмент управління кредитною діяльністю комерційного банку, що має спрямовувати його стратегічну політику і поточну діяльність на виконання завдань державної кредитної політики.[3]

Кредитний портфель банку має різну класифікацію одну із самих вживаних представлено на рисунку 1.

До заборгованості за кредитними операціями, що становлять кредитний портфель банку, належать:

- строкові депозити, розміщені в інших банках, і сумнівна заборгованість за ними;

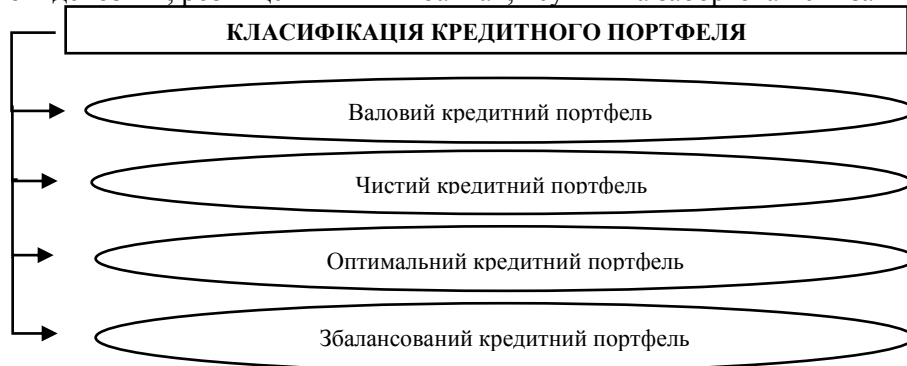


Рис. 1. Класифікація кредитного портфеля банку

- кредити, надані іншим банкам, і сумнівна заборгованість за ними;
- вимоги, придбані за операціями факторингу із суб'єктами господарювання, і сумнівна заборгованість за ними;
- кредити, надані за операціями РЕПО суб'єктам господарювання;
- кредити, надані зарахованими векселями суб'єктам господарювання, та сумнівна заборгованість за ними;
- кредити суб'єктам господарювання в поточну та інвестиційну діяльність і сумнівна заборгованість за ними;
- кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування, і сумнівна заборгованість за ними;
- кредити на поточні потреби та в інвестиційну діяльність, надані фізичним особам, і сумнівна заборгованість за ними;
- кредити, надані за врахованими векселями фізичним особам, і сумнівна заборгованість за ними;
- кредити овердрафт, надані суб'єктам господарювання та фізичним особам;
- гарантії, поручительства, підтверджені акредитиви, акцепти та авалі, надані банкам;

- сумнівна заборгованість за виплаченими гарантіями, виданими банкам, фізичним особам і суб'єктам господарювання;
- зобов'язання з кредитування, надані банкам, фізичним особам і суб'єктам господарювання.

Аналіз кредитного портфеля потребує дослідження його структури в розрізі груп ризику, ступеня забезпеченості, галузевої структури, форм власності позичальників, а також вивчення динаміки кожної групи, сегментації кредитного портфеля.

Особливу увагу, приділяють якості кредитного портфеля, захищеності його від кредитного ризику. З метою підвищення надійності та стабільності банківської системи, захисту інтересів кредиторів і вкладників комерційних банків постановою Правління Національного банку України № 279 від 6.07.2000 р. затверджене Положення про порядок розрахунку резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків.

Отже, визначення кредитного портфеля банку як економічної категорії дає змогу представити кредитний портфель не лише як технічну сукупність окремих кредитних активів, а насамперед як сукупність відносин кредитора і позичальників, які виникають у процесі руху тимчасово вільних грошових коштів. В процесі управління банку кредитний портфель необхідно розглядати у взаємозв'язку з усіма складовими банківської діяльності, зокрема з власним капіталом та зобов'язаннями банку. Управління кредитним портфелем банків має відбуватися в контексті загальної концепції управління активами та пасивами банку, спрямованої на досягнення бажаного рівня доходу та зниження ризиків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Електронний ресурс – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/13798>
2. Бугель Ю. Напрями удосконалення сучасних методів управління банківським кредитним портфелем Галицький економічний вісник. – 2010. – №2(27).– С. 157-163.
3. Голуб В.М. Управління кредитним портфелем комерційного банку. Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / В.М. Голуб; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2004. – 19 с.

*О.В. Лопушинська, асистент  
А.С. Жуков, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ІННОВАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АПК**

Сучасний світ характеризується збільшенням населення при одночасному зменшенні ресурсів. Саме тому можемо помітити хвилю інтересу до аграрної сфери наряду з іншими сферами економіки. Підвищений інтерес доказується розвитком та становленням державних програм в сфері аграрної політики. Міжнародні інститути, іноземні інвестори, інші професійні товариства та населення цікавляться економічною мотивацією розвитку цієї галузі [1,2]. Реакція аграрних компаній на глобалізацію економіки проявляється в розробках стратегічних планів галузевого розвитку, де основним інструментом є, зокрема, довгостроковість існування на ринку [1,3,5].

Можна виділити чотири етапу розвитку стратегічної моделі: аналіз розробленого плану (стратегії); розробка самого плану (стратегії або стратегічний синтез – розвиток); реалізація моделі; контроль виконання [1,5].

Така система стратегічного управління дає надію та змогу отримати позитивні результати, а саме:

формування структури та проведення змін на підприємстві, які приведуть до створення «чутливості» змін у зовнішньому середовищі і відповідну та очікувану адаптацію [2,3,5];

створення системного розвитку для досягнення мети підприємства, а саме: фінансові вклади, кормові та сировинні бази, людський потенціал, що використовує підприємство, вироблена продукція або надані послуги і формування авторитету господарства [2,3,5].

Сільське господарство в Україні має лише 15% активних підприємств, що реалізують власну стратегію. 10% намагаються створити свою стратегію та пов'язати її з власною діяльністю. 20% підприємців тільки намагаються обговорювати стратегію. Також існують категорії менеджерів, що мають стимули, пов'язані зі стратегічним розвитком і ще невеликий відсоток, який планує бюджет за закладеною та прописаною стратегією розвитку [1,2].

До одних з найважливіших галузей харчової промисловості США відносяться м'ясну та молочну. В той же час США є найбільшим світовим виробником цієї продукції. До 2012 року інвестування у розвиток сучасних технологій в АПК були порівняно невеликими - 150 млн. дол. США, однак вже після 2014 року вклади стали збільшуватися до 1,8 млрд. дол. США [4,5].

Аналітики активно демонструють фермерам, що нові технології сприяють збільшенню урожайності. Аграрії, у свою чергу, починають використовувати нові можливості, щоб таким чином збільшити дохідність господарств. Через це в країні один за другим з'являються центри по впровадженню сучасних технологій у сфері АПК. Так у Каліфорнії працює центр по довгостроковим іновациям SATIC, у Сент-Луїзі - The Yeild Lab, де розробникам пропонують гранти 100 000 дол. США. Приватні компанії використовують схожі можливості і залишають заявки та пропозиції по стартапам [4,5].

Отже, розвиток сучасних технологій, впровадження аналітичної політики та заохочення креативних менеджерів, що мають стратегічні надбання та впроваджують в життя довгострокові бізнес-плани, мають виводити компанії та господарства з «тіні» і надають можливість працювати на користь держави та власного бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Журило, І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Журило // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2009\\_15\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_15_15)

2. Кубарева, В. С. Сутність стратегічного управління підприємством [Текст] / В. С. Кубарева // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2012. – № 749. – С. 55-60.

3. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / С. С. Свірідова, С. А. Толстова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 109-116. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>.

4. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. – М. : Издательство ИКСИ, 2012. – 314 с.



5. Вумек Дж. П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. П. Вумек, Д.Т. Джонс. – М. : Альпина Паблшер, 2011. – 401 с.

*О.В. Лопушинська, асистент  
Я.Г. Панова, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ЗОВНІШНІЙ АУДИТ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КОНТРОЛЮ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Менеджмент підприємства являє собою поєднання різних функцій, які виникають внаслідок поділу управлінської праці. Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами та робочими місцями підприємства, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів.

Управлінський контроль є одною із основних функцій менеджменту, ціль якої кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації. За допомогою контролю, як правило, виявляються похибки в діях певних функцій управління: контроль є вираженням функцій обліку та аналізу, а також виявляє і усуває помилки в діях всіх функцій управління - планування, обліку, аналізу та регулювання .

Аудит – один з найбільш надійних способів контролю, який сприяє фінансовій стабільності підприємства. Завдяки аудиту суб'єкти господарювання мають змогу контролювати не лише ефективність фінансових ресурсів, а і інших активів компанії.

Існують загальні і специфічні причини виникнення аудиту. Загальні причини є однаковими для всіх країн світу, специфічні – мають відношення до конкретної країни.

Загальною причиною є необхідність наявності незалежної особи, яка б могла перевірити достовірність діяльності підприємства.

Основними причинами виникнення аудиту в Україні є :

- перехід на ринкові умови;
- приватизація майна і роздержавлення;
- розширення зовнішньоекономічних зв'язків.

Офіційним регулятором аудиту в Україні є Аудиторська палата України, яка здійснює професійне самоврядування аудиторської діяльності та не має на меті отримання прибутку, та утворюється з метою забезпечення реалізації завдань аудиторського самоврядування [1]. Члени Аудиторської палати – аудитори і аудиторські фірми, включені до реєстру. Повноваження Аудиторської палати України поширюються на такі важливі сфери аудиторської діяльності:

- підвищення кваліфікації аудиторів;
- сертифікація аудиторів;
- стандартизація аудиторської діяльності (застосування стандартів аудиту і кодексу професійної етики);
- реєстрація аудиторських фірм та аудиторів – приватних підприємців і ведення реєстру суб'єктів аудиторської діяльності;
- контроль якості аудиторських послуг [2].

Сьогодні в Україні існує низка проблем аудиту:  
значний негативний вплив “тіньового” бізнесу;

недостатній досвід аудиторської діяльності порівняно з іншими європейськими країнами;

негативний вплив дослівного перекладу закордонних стандартів та концепцій без врахування особливостей економічного розвитку нашої країни;

недостатня кількість кваліфікованих аудиторських кадрів, що зумовлено перш за все невідповідністю підготовки українських бухгалтерів та аудиторів сучасним вимогам практики;

відсутність типових форм документів з аудиту;

відсутність методичних рекомендацій з питань комп'ютеризації аудиту;

громадські професійні організації обліковців не є масовими, тому це стримує процес обговорення та вирішення проблемних питань практики обліку та аудиту;

відсутність єдиної, загальноприйнятої, економічно обґрунтованої методики розрахунку цін за аудиторські послуги [3].

Таким чином, покращенню якості аудиту в Україні буде сприяти система комплексних заходів, що включатиме в себе встановлення єдиної системи розрахунку, підвищення кваліфікаційних вимог до аудиторів, запровадження якісної системи комп'ютеризації та розвиток правового поля аудиту. Адже, незважаючи на існування певних проблем, аудит в Україні розвивається досить швидко. Для вирішення існуючих проблем доцільно встановити власні стандарти функціонування аудиту, адже запозичення досвіду зарубіжних колег без врахування специфіки діяльності українських підприємств не є ефективним.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Аудиторської палати України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.apu.com.ua/2013/10/20/quisque-turpis-arcu-congue-intincidunt/>.

2. Калінська Т. А. Сучасний стан і проблеми вітчизняного аудиту / Т. А. Калінська // Наукововиробничий журнал. – №3, 2010. – С.20-22

3. Петренко Н.І. Сучасні проблеми розвитку аудиту в Україні. / Н. І. Петренко // Вісник Хмельницького національного університету. - №3, 2015. – С. 89-94

*М.О.Вовк, аспірант  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРОЦЕС РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ**

Реалізація технологічної реструктуризації значною мірою пов'язана з впровадженням виробничих інновацій на агропродовольчих підприємствах. Більшість аграрних підприємств намагається уникнути кризового стану шляхом впровадження інновацій у виробництво для випуску нової конкурентоспроможної продукції. Водночас, впровадження інновацій це складний процес, який потребує формування цілеспрямованої та своєчасної інноваційної політики підприємства.

Інноваційна та інвестиційна діяльність є основою втілення технологічних нововведень, які забезпечують покращання конкурентної позиції підприємства на ринку. Тому реалізація загальних цілей економічного розвитку підприємства істотно залежить від того, наскільки його інноваційні та інвестиційні стратегії відображають досягнуті результати НТП та адаптовані до швидкого використання нових його результатів [1].

Для якісного впровадження та використання інновацій у сфері виробництва на

агропродовольчому підприємстві можливо за умови технологічної реструктуризації виробничих потужностей.

Реструктуризація та технічне переоснащення підприємств дозволять вирішити проблемні питання, пов'язані із збільшенням обсягів виробництва продукції, яка користується попитом, через зменшення часу виробничого процесу, збільшення виробничої потужності, підвищення рівня безпеки праці на підприємстві; забезпеченням високого рівня якості продукції, появи нових видів продукції [2].

Програма технологічної реструктуризації підприємств повинна вирішувати три основні завдання:

- заміна або модернізація виробничо-технологічної бази;
- зміна системи управління;
- зміна взаємодії зі споживачами, створення нової цільової групи споживачів [1].

Значною та дієвою складовою технологічної реструктуризації є процес технологічного оновлення, яке може сформулювати нові пріоритетні можливості у виробництві якісної та конкурентоспроможної продукції.

Технологічним оновленням є процес освоєння нових або вдосконалених засобів виробництва та технологій у цілому або зміни в організації виробничого процесу. Технологічне оновлення підприємств передбачає: придбання засобів технологічного оснащення, яке доповнює виробниче обладнання для виконання певної частини технологічного процесу, а також технологічні зміни в процедурах, методах, стандартах виробництва та контролі якості, в пов'язаному з цим програмному забезпеченні, необхідних для виготовлення нового продукту або застосування нового технологічного процесу, впровадження нових послуг або методів їх виробництва або їх вдосконалення; пробне виробництво або випробовування, якщо передбачається доробка конструкції [3].

Таким чином, технологічна реструктуризація агропродовольчих підприємств може бути більш ефективною, якщо цей складний управлінський процес поєднати з цілеспрямованою інноваційною політикою, яка створить умови для покращення реалізації технологічної реструктуризації підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Глинська Г. Я. Реструктуризація як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2007. №579. С. 55-58.
2. Кучерук Г. Ю. Напрямки технологічного оновлення промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 28-34.
3. Колотило Д.М., Соколовський А.Т., Гарбуз С.В. Технологічні процеси галузей промисловості. К. : КНЕУ, 2003. 380 с.

*О.А. Данилов, аспірант  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

### **ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічне управління – це процес розробки стратегій управління організацією для успішної реалізації її цілей. Керівники організацій, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, відповідно якому вони бажають розвивати бізнес. Звісно, бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, але

щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрінуться, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати або оминати ці проблеми. Саме тому доцільно використовувати проектний підхід до стратегічного розвитку підприємств, бо він дає нагальне бачення спектру проблем і шляхів їх вирішення, а також дозволяє уникнути багатьох ризиків.

Згідно з тлумачним словником Вебстера, у загальному розумінні проект (англ. project) – це щось, що задумується чи планується [5]. У контексті проектного менеджменту під терміном “проект” розуміється система сформульованих завдань, фізичних об’єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації, що створюються й упроваджуються для реалізації цих завдань, а також сукупність матеріальних, фінансових та інших ресурсів і управлінських рішень щодо їх виконання [4]. Таким чином, проект – це унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів на досягнення певної мети. Він інтегрує в собі як певну ідею, задум, так і дії щодо втілення цього задуму в життя. Концепція управління проектами (західний аналог – менеджмент) є порівняно новою.

Більшість компаній намагаються реалізувати повний потенціал своїх стратегій, але із огляду на складність, від 50 до 75 відсотків масштабних зусиль щодо змін не відповідають очікуванням [1]. Основна проблема полягає в тому, що у багатьох випадках компанії зосереджуються на виконанні індивідуальних проектів і оцінюють їх продуктивність на основі традиційних показників, орієнтованих на продуктивність, таких як час, обсяг і бюджет. У цьому підході втрачається чітка перспектива щодо того, чи дійсно проекти, індивідуально або колективно, допомагають компанії досягти кінцевих стратегічних цілей. Результатом є чіткий розрив між стратегією та управлінням проектами.

Щоб вирішити цю проблему за кордоном активно використовується метод «управління реалізацією переваг» (BRM «Benefits realization management»), який допомагає закрити цей розрив шляхом узгодження проектів, програм і портфелів із загальною стратегією компанії. Метод BRM надає вимірні переваги: згідно з опитуванням, проведеним Інститутом управління проектами (PMI) компанії, які повідомляють про наявність стратегії BRM, в 1,6 рази частіше реалізують цілі проекту і в 3 рази частіше досягають або перевищують заплановану рентабельність інвестицій в окремі проекти. Метод BRM допомагає максимізувати вартість проектів та портфелів шляхом включення та висвітлення відповідальності між зацікавленими сторонами при визначенні, виконанні та підтримці стратегічних результатів. Згідно проведених опитувань 63 % респондентів підприємств, що мають значний досвід використання метода BRM, стверджують, що даний метод надає їм конкурентну перевагу [6].

Крім зв'язування проектів зі стратегією, проектний підхід вимагає другого аспекту: активного залучення та спільної відповідальності керівників, які визначають та затверджують стратегію, власників бізнесу, які реалізують стратегію через проекти, а також менеджерів проектів. Залучення цих трьох основних груп зацікавлених сторін є головним фактором для забезпечення реалізації всіх переваг.

Відповідно до вищезазначеного, взаємозв'язок стратегії та проектного підходу зображено на рис. 1.

Отже, проектна методологія стратегічного розвитку організації є найбільш оптимальною для реалізації цілей підприємства, так як інструментарій проектного менеджменту найбільш ефективним для конкурентного пристосування до мінливих

факторів зовнішнього економічного середовища.

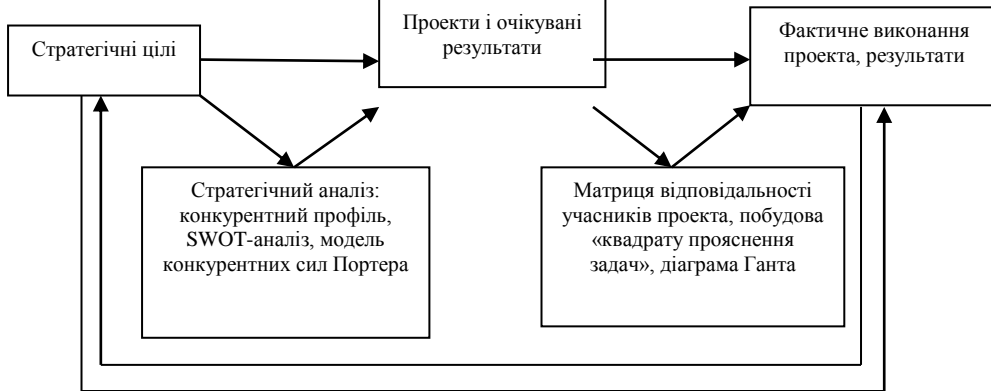


Рис. 1. Схема взаємозв'язку стратегії з проектним управлінням

### Список використаних джерел:

1. Цегольник П. Технологія управління проектами в державному управлінні : потенціал застосування та шляхи підготовки фахівців. П. *Вісн. УАДУ*. Вип. 3. К: УАДУ, 2001. С. 346-353.
2. Богоявленська Ю. В. Проектне управління на підприємствах-монополістах (праксеологічний підхід) *Глобалізація та управління проектами у XXI столітті*: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. С. 74-80.
3. Лашук А.М. Формування і управління портфелем проектів *Глобалізація та управління проектами у XXI столітті*: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. С. 100-109.
4. Позняков В.В. Управление проектами: сущность, актуальность и особенности применения в России. Мир управления проектами. М.: Аланс, 1994. 304 с.
5. Управління проектами: процеси планування проектних дій: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередниченко. К.: КРОК, 2014. 673 с.
6. Connecting business strategy and project management: веб-сайт. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/connect-business-strategy.pdf?v=41ea1a9-b370-4622-9974-2f7a50883b11&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/connect-business-strategy.pdf?v=41ea1a9-b370-4622-9974-2f7a50883b11&sc_lang_temp=en) (дата звернення 18.09.2019)

*С.В. Бондарь, к.е.н., доцент  
Білоруський державний аграрний технічний університет,  
М.М. Бич, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ В АПК

Проблема повного забезпечення сільськогосподарського виробництва автотранспортом досить складна і поки що не може бути вирішена, тому винятково важливе значення має високопродуктивне використання наявних транспортних засобів.

В умовах ринкових відносин, критерії ефективності виробництва деякі вчені-економісти вважають максимізацію прибутку на вкладений капітал. У зв'язку з цим

обґрунтовані наступні основні тенденції і закономірності формування і функціонування сільськогосподарського транспорту:

- підвищення ролі транспортної ланки як міжгалузевого фактора в реалізації цільової комплексної продовольчої програми шляхом забезпечення нормального функціонування єдиного процесу відтворення сільськогосподарської продукції;

- прискорення темпів розвитку транспортно-дорожньої мережі в порівнянні з іншими компонентами АПК;

- посилення ролі транспорту в освоєнні додаткових вкладень, зв'язаних із прискоренням інтенсифікації виробництва;

- поглиблення поділу праці і подальша спеціалізація транспортного обслуговування сільського господарства шляхом формування великих транспортних підрозділів;

- пропорційний розвиток усіх складових частин інфраструктури, що впливають на нормальне функціонування сільськогосподарського транспорту.

Обсяг вантажу, що переміщується в тоннах є важливим натуральним показником, що характеризує ефективність використання транспорту, а також роботи транспортної системи. На відміну від об'єму виконаної транспортної роботи в тоннах, обсяг переміщуваного вантажу визначається без повторності перевезень, як фізична маса фактично переміщеного вантажу. Обсяг переміщуваного вантажу якнайповніше характеризує продуктивність обслуговуючої транспортної системи [1, с. 44].

Крім того, виділяють окремо такий важливий чинник, який не вимірюється у вартісному виразі, але визначає ефективність функціонування транспорту АПК, як розвиток шляхової мережі, її щільність і якісний стан сільських доріг. Вони звертають увагу на те, що рівень розвитку шляхової мережі здійснює вплив на формування витрат на перевезення, визначає продуктивність транспортних засобів.

Характерною особливістю транспорту АПК є і те, що більше 2/3 обсягів перевезень здійснюється по ґрунтових дорогах. Тому важливим питанням залишається економічне обґрунтування розвитку внутрішньогосподарської мережі шляхів. У практиці господарювання як критерій ефективності будівництва шляхів з твердим покриттям прийнято вважати зниження витрат на перевезення, що залежать в основному від інтенсивності руху на шляху протягом року.

При обґрунтуванні ефективності перетворення внутрішньогосподарської мережі доріг доцільно враховувати також зниження величини втрат продукції при перевезенні, своєчасність виконання транспортних робіт, підвищення рівня транспортного обслуговування виробничих об'єктів, а також збиральної техніки [2, с. 68].

Таким чином, економічна оцінка транспортного обслуговування виробництва і збуту зерна може здійснюватися за допомогою різних підходів, з використанням складної системи різнопланових показників. На нашу думку, питання економічної оцінки транспортного забезпечення є комплексним і будь-який із наведених показників має право на використання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Котелянец В. И. Филипенко А. И. Эффективность использования транспорта в агропромышленном комплексе. М. : Агропромиздат, 1987. 239 с.

2. Пугачов М. І. Транспортне обслуговування сільськогосподарських підприємств. К. : Товариство «Знання» України, 2011. 166 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ РЕСУРСАМИ**

В умовах ринку постачання матеріально-технічних ресурсів здійснюється різноманітними формами і методами: через товарно-сировинні біржі; аукціони, конкурси; оптові закупки; закупки малими партіями; закупки відповідно до потреби; за замовленнями; за рахунок власного виробництва; за прямими договорами машинно-тракторні станції, ремонтно-технічні станції, машинно-технологічні станції, лізинг, вторинний ринок техніки [2; 4]. Усі вони мають свої особливості, переваги і недоліки, які необхідно враховувати з метою економії коштів і часу.

Дефіцит фінансових ресурсів у сільському господарстві є наслідком істотного послаблення його матеріально-технічної бази, руйнування економічних основ оновлення і розвитку. Нестача фінансових ресурсів на рівні сільськогосподарських підприємств означає, що зменшуються парк сільськогосподарських машин, закупівля запасних частин, внаслідок чого не здійснюються в належних обсягах капітальні й відновлювальні ремонти.

Адаптація діючої системи матеріально-технічного забезпечення агропромислового комплексу в ринкову інфраструктуру може здійснюватися за такими основними принципами:

- 1) економічна рівність постачальницько-посередницьких формувань з постачальниками і споживачами;
- 2) демонополізація сфери обігу, створення умов для конкуренції;
- 3) використання різних форм власності, організаційних структур і видів господарської діяльності постачальницько-посередницьких формувань та надання їм самостійності;
- 4) підвищення економічної заінтересованості працівників постачальницько-посередницьких формувань у збільшенні видів і підвищенні якості наданих послуг.

Складна сільськогосподарська техніка вітчизняного виробництва (трактори, комбайни) реалізується товаровиробникам через фірмові технічні центри, які створюються безпосередньо підприємствами-виробниками техніки на базі спеціалізованих ремонтних майстерень та при підприємствах-виготовлювачах цієї техніки. Фірмовий регіональний технічний центр при необхідності створює мережу районних філій на існуючій базі районного агротехнічного сервісу. Тобто основою системи забезпечення сільськогосподарських підприємств технікою має стати схема “завод – фірмовий центр – сільськогосподарський товаровиробник”, яка передбачає придбання, гарантійне обслуговування і ремонт складної техніки. Фірмові технічні центри та їх філії повинні забезпечувати передпродажну підготовку, гарантійне та післягарантійне технічне обслуговування і ремонт сільськогосподарської техніки [3, с. 210-211].

Сільськогосподарська техніка може також реалізовуватися безпосередньо підприємствами-виробниками через існуючу мережу районних сервісних формувань або підприємствами з матеріально-технічного постачання [1, с. 11].

Районні сервісні формування будуть здійснювати технічне обслуговування і

поточний ремонт техніки, а також виконуватимуть сільськогосподарські й інші трудові роботи за замовленням сільськогосподарських товаровиробників.

Створений таким чином ринок техніки дозволить забезпечити необхідні умови експлуатації, обслуговування та ремонту вітчизняної сільськогосподарської техніки, підвищити її надійність та ефективність.

Отже, для функціонування сільськогосподарських підприємств необхідний широкий асортимент матеріально-технічних засобів, які класифікують на такі основні товарні групи: автомобілі і причепа до них; трактори і причепа до них; будівельно-дорожні машини; сільськогосподарські машини і тваринницьке обладнання; електрообладнання та електроматеріали; інструменти; будівельні вироби; лісоматеріали; гумотехнічні вироби; нафтопродукти та інші види палива; господарські товари виробничого призначення; запасні частини; автотракторне електрообладнання; запасні частини до інших машин; тара та ін. Рациональна організація матеріально-технічного забезпечення значною мірою визначає рівень використання засобів виробництва, зростання продуктивності праці, прибутку та рентабельності. Цим обумовлюються роль і значення матеріально-технічного забезпечення в системі управління підприємством. Основними умовами формування ринку засобів є: вільний вибір партнерів по господарських зв'язках; наявність конкуренції між виробниками обладнання, спеціалізованими ремонтними підприємствами й іншими виконавцями послуг; самостійність економічних суб'єктів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Величко Т. Г. Розвиток матеріально-технічного забезпечення підприємств АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Сімферополь : НУБіПУ, 2009. 20 с.
2. Остапенко Т. М. Формування матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Луганськ : ЛНАУ, 2008. 20 с.
3. Польшаков В. І., Сахно Є. Ю. Економіка, організація та управління технічним обслуговуванням і ремонтом машин. К. : Центр навчальний літератури, 2004. 328 с.
4. Плаксін О. А. Матеріально-технічне забезпечення підприємств АПК в сучасних умовах. Економіка АПК. 2014. № 8. 63–68 с.



## СЕКЦІЯ 5

### КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

*В.Ф. Іванюта, д.е.н., професор,  
А.М. Гольча, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

#### УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ КРАЇНИ

Динамічний розвиток економіки України неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом - головним чинником виробництва. Важливим інструментом при управлінні кадровим потенціалом виступає кадрова політика. Через ефективну кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління кадровим потенціалом підприємства, тому вибір кадрової політики, що базується на специфіці функціонування підприємства та головної стратегії компанії, має важливе науково-практичне значення.

Проблеми формування кадрової політики підприємства висвітлювались у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Л.В. Балабанова, В. Бурегі, І. Ворожейкін, Д. Гібсон, М. Дороніна, А.Я Кібанов, А.М. Колот, О.В. Крушеницька, О.Є. Кузмін, В. Лагутін, Л. Лігоненко, О.Г. Мельник, Д.П. Мельничук, Ю.Г. Одегов, Г.В. Осовська, Ю.І. Палеха, Л.Б. Пошелюжна, В.Ю. Самуляк, О.В. Сардак, О.І. Синицька, А.Д. Чикуркова, Г.В. Щокін та ін.

Сучасна кадрова політика підприємства має бути спрямована на ринкові умови господарювання, а головна її мета – в забезпеченні кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації. Однак ефективна діяльність підприємства в умовах конкуренції залежить від результативності методів і механізмів управління ними. Тобто є необхідність у пошуку та запровадженні інноваційних підходів щодо формування кадрової політики.

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми та методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них. Кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованою політики підприємства. Вона визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним. Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку з врахуванням стратегії розвитку підприємства. Необхідно зазначити, що до основних організаційних проблем, що впливають на ефективність кадрової політики підприємства, належать: необхідність формування ефективного механізму розподілу ресурсів підприємства; необхідність створення належних умов праці та професійного розвитку працівників компанії, ефективна організація їх ділової активності; невідповідність заходів кадрової політики та їх інтенсивності відповідно до обраних форм та методів кадрової політики як структурного елементу корпоративної стратегії підприємства.

Таким чином, кадрова політика – це складова частина стратегічно зорієнтованої політики підприємства. Змістом кадрової політики є робота з персоналом у

відповідності з концепцією розвитку підприємства. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації. Дана політика повинна відповідати вимогам чинного трудового законодавства і стану ринку праці в регіоні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с
2. Мартиненко В.П., Руденко Н.В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом / В.П. Мартиненко, Н.В. Руденко. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

*К.А. Пилипенко, д.е.н., доцент  
Полтавська державна аграрна академія*

### **УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ЧЕРЕЗ БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Формування персоналу підприємства («трудових ресурсів») здійснюється під впливом як внутрішніх факторів (характер виробництва продукції, особливості технологічних процесів, організаційна структура управління), так і зовнішніх (ситуація на ринку праці, демографічні процеси, вимоги чинного законодавства, моральні норми суспільства).

В умовах ринкової економіки під поняттям «трудові ресурси» розуміють частину населення країни, що володіє сукупністю фізичних і духовних здібностей та може брати участь у трудовому процесі. Тобто поряд із кількісною оцінкою трудових ресурсів (частина населення країни) враховується і їх якісна сторона (володіє фізичними і духовними здібностями). Такий підхід дозволяє комплексно розглядати трудові ресурси як основу економічного потенціалу підприємства та країни в цілому.

Дослідження економічної сутності поняття «трудові ресурси» свідчить, що серед вітчизняних та зарубіжних науковців відсутнє однозначне трактування даної категорії. Деякі вчені взагалі не визнають за трудовими ресурсами статусу наукової економічної категорії. Аргументами в підтримку своєї позиції вони висувають переважно статистичний, а не економічний характер і зміст поняття «трудові ресурси». «...Економічною категорією є робоча сила, а трудові ресурси являють собою лише якісне її вираження». [1]. Інші ж науковці, навпаки, обґрунтовують соціально-економічну сутність цієї категорії, стверджуючи, що «трудові ресурси» мають історичну визначеність, являють собою поняття соціально-класове й не є формальною статистичною сукупністю [2].

Відповідно до системи класифікації Міжнародної організації праці (МОП) все населення поділяється на економічно активне (зайняті та безробітні) та економічно неактивне населення. Поняття «економічно активне населення» включає ту частину трудових ресурсів, яка фактично працює або хоче працювати.

Трудові ресурси як облікова категорія є особливим видом ресурсів підприємства, адже ними, на відміну від іншого ресурсного забезпечення, неможливо володіти. Працівники підприємства розглядаються як ресурс, на який не поширюється право власності з боку суб'єкта господарювання, а, отже, інформація про них не підлягає розкриттю у фінансовій звітності, що призводить до недостатньої поінформованості управлінського персоналу.

Облік трудових ресурсів в значній мірі не врегульований. Міжнародні (МСБО) та національні стандарти бухгалтерського обліку (П(С)БО) передбачають загальний традиційний підхід до обліку людських (трудова) ресурсів як до обліку витрат. Так, в МСБО 19 «Виплати працівникам» та П(С)БО 26 «Виплати працівникам» зазначено, що витрати, пов'язані з використанням людських (трудова) ресурсів поділяються на: короткострокові виплати працівникам, виплати по закінченні трудової діяльності, інші довгострокові виплати працівникам, виплати при звільненні [3, 4].

Для управління трудовими ресурсами менеджерам потрібна своєчасна, достовірна та суттєва інформація, яка на сьогодні формується у різних видах обліку: у фінансовому – на рахунках розрахунків (розрахунки по оплаті праці, розрахунки з органами соціального страхування, розрахунки з бюджетом); в управлінському – на рахунках обліку витрат (за елементами і статтями) і в статистичному (кадровому) обліку. Інформація кожного виду обліку безпосередньо впливає на формування витрат діяльності підприємства та собівартість продукції (робіт та послуг).

Трудові ресурси не відносяться до ресурсів підприємства, які є об'єктом бухгалтерського обліку, оскільки не мають вартості та не вважаються власністю підприємства.

Розосередженість інформації про стан, наявність трудових ресурсів підприємства та ефективність їх використання негативно впливає на оперативність прийняття управлінських рішень. Ускладнює ситуацію і неналежне виконання заробітною платою відтворювальної функції, що позначається на якісних характеристиках працівників. За умов збереження існуючих тенденцій та економіка країни в цілому можуть відчувати нестачу у висококваліфікованих працівниках. Облік розрахунків за виплатами працівникам направлений на забезпечення достовірної та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень на підприємстві.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лукашевич М.П. Соціологія економіки: підручник. К. : Каравела, 2005. 288 с.
2. Череп А.В., Сьомченко В.В. Соціально-економічна сутність категорії «трудова ресурси» в промисловому секторі економіки. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №1(9). С. 78-84.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам», затв. наказом МФУ від 28.10.2003 р. № 601 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (дата звернення 26.10.2019 ).
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 «Виплати працівникам» URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011) (дата звернення 26.10.2019 ).

*К.А. Пилипенко, д.е.н., доцент,  
Н.П. Коростіленко, здобувач вищої освіти ступеня «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Використання бюджетних коштів вимагає організацію та проведення детального контролю за ефективністю, правильністю та цільовим використанням коштів та майна установи. З цією метою бюджетна установа повинна розробити план контрольних заходів. Результати контрольних заходів використовують при

прийнятті управлінських рішень в керуванні установою.

Основними завдання контролю є цільове, ефективне використання бюджетних коштів і попередження та недопущення бюджетних правопорушень при застосуванні постійного внутрішнього контролю за здійсненням бухгалтерських операцій з використанням різних методів документального контролю [1].

Організація контрольних заходів бюджетної установи та відповідальність за їх проведення покладається керівником установи на керівника бухгалтерської служби.

Важливість контролю операцій з нарахування зарплати та її виплати зумовлена тим, що видатки на оплату праці в кошторисах бюджетних установ мають найбільшу питому вагу і сягають 70-80 % загальних видатків на утримання цих установ [3].

Метою контролю розрахунків по заробітній платі в органах місцевого самоврядування є перевірка дотримання вимог чинного законодавства згідно оплати праці та правильності і ефективності використання коштів на її виплату та відрахування до соціальних фондів.

Для управління господарською діяльністю, зокрема операціями, пов'язаними з оплатою праці в установах, необхідний постійний, абсолютно обґрунтований, юридично підтверджуючий облік цих операцій на підставі достовірних даних первинної документації. З цією метою фахівець при проведенні розрахунків з оплати праці перш за все здійснює контроль за правильністю оформлення табелів обліку робочого часу, погодинних заявок, відповідності їх наказам. Виплати повинні відповідати напрямкам використання коштів відповідно до Положень про оплату праці, преміювання та виплату матеріальної допомоги [1]. Слід звернути увагу на правильність проведених розрахунків при визначенні середньоденної заробітку для обчислення відпускних, оплати при відраядженні, допомоги по тимчасовій непрацездатності [2].

З метою підвищення оперативності контролю розрахунків щодо оплати праці доцільно суму, яка належить до сплати працівникам установи, включати в таблицю роботи або окрему відомість і на підставі цих даних відображати при обліку операцій з оплати праці, не чекаючи складання в кінці місяця розрахунково-платіжної відомості.

Перевіряють також організацію бухгалтерського обліку операцій з оплати праці. При цьому необхідно звертати увагу на скорочення обсягу документації і поліпшення її якості, тому що документація є первинною стадією відображення цих операцій і основою бухгалтерських записів на цій ділянці обліку. Перевірка і обробка документів із нарахуванням заробітної плати є найбільш трудомісткою стадією контролю. Тому важливе значення має використання комп'ютерної техніки, пов'язаної з перевіркою операцій щодо оплати праці і розрахунків із персоналом.

З метою покращення організації обліку розрахунків по оплаті праці та контролю пропонуємо:

- створити робочі інструкції по ділянках роботи в установі, що забезпечували б своєчасне надходження документів, відображення в обліку та звітності проведених розрахунків та видатків;
- процедури контролю виконання кошторису бюджетної установи здійснювати шляхом застосування техніки контролю розрахунків з оплати праці на етапі їх формування;
- систематично опрацьовувати зміни в нормативній базі по заробітній платі, індексації доходів, проведення утримання, застосування податкових пільг та формування звітності.

### Список використаних джерел:

1. Карпенко Н. Г. Организация методического регламента контрольных процедур в бюджетных учреждениях / Н. Г. Карпенко // Міжнародна ІХ науково-практична конференція «Науковий прогрес на рубежі тисячоліть – 2013», Секція «Економічні науки», Прага, Чехія, 27 травня – 5 червня 2013 р., Frydlandska 15/1314. Praha 8 Publishing House «Education and Science» s.r.o – 112 stran. – С. 91 – 94.
2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок обчислення середньої заробітної плати» № 10 від 15 груд. 2009 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
3. Бюджетні установи: бухгалтерський облік та оподаткування : [навч. посіб.] / Під ред. В. І. Лемішовського. – [3-є вид., допов. і перероб.]. – Львів : «Інтелект-Захід», 2008. – 1120 с.

*О.М. Таран-Лала, д.е.н., доцент  
Т.В. Котяй, здобувач вищої освіти ступеня «Магістр»  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

## **ЕЛЕМЕНТИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

На теперішній час одним із найефективніших інструментів управління персоналом підприємства і мотивації його діяльності є організаційна культура. Людина, задовольнивши потреби нижчих рівнів, прагне до принципово інших цілей, таких як: реалізація своїх здібностей, положення в колективі, спільність цінностей, усвідомлення себе невід'ємною і необхідною частиною команди.

Питанням організаційної культури присвячена низка фундаментальних праць вітчизняних і зарубіжних науковців [1–4 та ін.]. Спектр цих досліджень досить широкий: від розкриття суті самого поняття «організаційна культура» до використання її як тонкопланового інструменту управління і засобу успішної реалізації організаційних змін та розгляду питань мотивації й ціннісної поведінки персоналу підприємства. Незважаючи на значне зацікавлення в наукових та господарських колах проблематикою організаційної культури, деякі важливі питання залишаються поза увагою дослідників. Серед них – розгляд механізму формування організаційної культури; технологічні питання його створення та принципи, на основі яких він повинен працювати, питання структурного змісту організаційної культури, а також факторів, що впливають на її стан.

Отже, метою даного дослідження є обґрунтування елементів та факторів формування організаційної культури підприємства.

Аналізуючи класифікації елементів організаційної культури в її структурі доцільно виділити «реактивну» та «проактивну» частини [3].

«Реактивна» частина організаційної культури – це та її частина, яка відносно статична та розділяється на елементи відповідно до джерел виникнення та форм прояву організаційної культури і вмщає в себе такі елементи, як: артефакти, оголошені цінності та базові уявлення [5].

«Проактивними» елементами культури виступають її носії, тобто співробітники підприємства. Відзначимо, що перший рівень представлено культурою співробітника, другий – групою співробітників підрозділів або відділів організації, які об'єднані єдиною виробничою функцією. Третій рівень – це культура напряму

певних учасників організації (директорів, акціонерів, найманих робітників). Кожен з них володіє своїми цінностями, що певним чином впливає на діяльність підприємства. Останнім, четвертим рівнем є культура всього підприємства. Важливо відзначити, що «проактивні» елементи організаційної культури підприємства будуть впливати на його «реактивні» елементи: окремі співробітники («проактивні» елементи організаційної культури) можуть виступати як «каталізатори» певних організаційних процесів, в той час, як інші будуть відігравати роль «сповільнювачів». В свою чергу «реактивна» частина організаційної культури підприємства впливає на його «проактивні» елементи, оскільки усвідомлення філософії і меті підприємства формується у вигляді набору цінностей, правил та норм і формує у співробітників розуміння власного внеску у виконання підприємством своєї місії.

Досліджуючи механізми формування організаційної культури підприємства необхідно приділити увагу факторам, що впливають на її формування. На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства.

Зовнішнє середовище складається із макро та мікрооточення. Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяються основні, серед яких: національний фактор (культура, менталітет, релігія), інституціональний фактор, науково-технічний прогрес, ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути), власники та інвестори, конкуренти,

Зовнішнє середовище значно впливає на організаційну культуру підприємства, проте, як свідчить практика, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні, можуть мати культури які значно відрізняються одна від одної. Пояснити це явище можна впливом факторів внутрішнього середовища, серед яких: особистість керівника (лідера), рівень компетенції персоналу, розмір підприємства, сфера діяльності підприємства, стадія життєвого циклу підприємства, технологія

Серед усієї сукупності факторів на організаційну культуру найбільший вплив мають: національний, особистість керівника, стадія життєвого циклу підприємства, сфера діяльності підприємства, рівень компетенції персоналу, розмір підприємства.

Отже, на підставі вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених встановлено реактивні та проактивні елементи організаційної культури підприємства. Всі елементи організаційної культури характеризуються наявністю прямих і зворотних зв'язків завдяки чому формується її цілісність.

Таким чином, проведена систематизація факторів у виділених аспектах дозволить проводити їх цільове використання при формуванні бажаного рівня організаційної культури.

#### **Список використаних джерел:**

1. Верхоглядова Н. І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2008. № 6. С. 56–60.
2. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української організації : монографія. О.: Олтех, 2010. 285 с.
3. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами. Київ: Основи, 2007. 243 с.
4. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 62–67.
5. Кредисов А.І. Менеджмент для керівників. Київ: Знання, 2009. 354 с.

## **ПРОБЛЕМА ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В сучасному світі постійно відбуваються динамічні зміни, зростає конкуренція, зокрема й у сфері туристської індустрії, що обумовлює актуальність освоєння нових підходів до організації управління й виробництва, які б повною мірою відповідали умовам не лише сьогодення, а й майбутнього. У вирішенні цього завдання важлива роль належить кадровому, особливо кадрово-управлінському, чиннику організації. З метою оптимізації кадрово-управлінського потенціалу туристських підприємств, необхідно вирішення проблеми його формування та підвищення ефективності використання.

Саме від компетентності управлінських кадрів залежить ефективність прийняття управлінських рішень, результати діяльності як, зокрема, персоналу, так і підприємства в цілому.

Управлінський потенціал підприємства можна розглядати як сукупність організаційних характеристик системи управління, управлінських ресурсів (менеджерів усіх рівнів ієрархії) та їхніх здатностей мобілізувати явні та латентні компетенції для забезпечення конкурентоспроможності, стабільного функціонування та постійного розвитку суб'єкта господарювання [1].

З метою підвищення кадрового управлінського потенціалу доцільно впроваджувати певні заходи. Серед них, наприклад, важливим є управління кар'єрним ростом тих працівників, що мають управлінський потенціал.

Для виявлення перспективних менеджерів щорічно наприкінці року необхідно проводити оцінку тих працівників, які здатні у майбутньому зайняти керівні посади та виявляти серед них так званий «золотий резерв», тобто тих, хто найкраще підготовлені до виконання функціональних обов'язків на певних керівних позиціях (наявність професійної компетентності та особистісних якостей, які мають бути притаманні лідеру). У межах керування кар'єрою цих співробітників необхідно відслідковувати їхній прогрес у динаміці.

При зарахуванні кандидатів до керівного резерву відбувається формування індивідуальних планів теоретичної та практичної підготовки з урахуванням їх базової освіти, наявних компетенцій та тих, які необхідно формувати та розвивати.

При цьому слід враховувати, що дієвість всіх заходів значною мірою залежить від якості мотиваційного механізму діючого на підприємстві. Адже, якщо цьому питанню не приділяти належної уваги, туристське підприємство перетвориться на «кузню кадрів».

Іншим важливим напрямом є управління розвитком діючого управлінського персоналу.

При підготовці навчальних програм та в процесі підвищення кваліфікації керівників необхідно враховувати їх професійну компетентність, стиль управління і домінуючі підходи до вирішення управлінських проблем, поведінку у процесі реалізації своїх управлінських функцій, особистісні якості та фактори, які на них впливають.

### **Список використаних джерел:**

1. Сіменко І. В. Сутність і основні складові управлінського потенціалу суб'єкта

*Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент  
Полтавська державна аграрна академія*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Фахівці стверджують, що трендом у 2019 році є увага роботодавців до якісного складу персоналу, його знань, навичок, досвіду, адже понад 86 % респондентів відмітили, що переосмислення методів навчання працівників є надважливим питанням.

Так, консалтингова компанія «Делойт» здійснила глобальне дослідження HR-трендів. Більше 11 тисяч керівників та рекрутерів підприємств по всьому світі взяли участь в опитуванні. Представники вітчизняних підприємств також стали учасниками цього анкетування.

У «Делойт» визначили сучасні тенденції у сфері управління персоналом, зокрема:

- командами керують команди керівників;
- частка тимчасових працівників в організаціях збільшується;
- застосовуються нові системи винагород;
- зростає важливість гуманітарних знань;
- використовується потенціал старшого покоління;
- створюються програми добробуту для персоналу [1].

Сучасні інновації у сфері управління персоналом скеровані на вирішення таких завдань, як підвищення рівня сприйнятливості та вміння персоналу адаптуватись до змін; підвищення продуктивності роботи персоналу; ефективне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також його розвиток; стимул до появи у працівників креативних ідей; підвищення якості трудового життя; створення на підприємстві творчого середовища, а також покращення соціально-психологічного клімату, який склався у трудовому колективі; спрямування діяльності менеджерів на розвиток здібностей та вмінь, а не на виконання рутинної роботи; підвищення згуртованості колективу; концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників [2, с. 72–73; 3].

Інвестуючи у нові методи розвитку персоналу, провідні організації задовольняють потреби персоналу у систематичному розширенні знань та навичок для того, щоб навчання стало невід'ємною частиною не тільки робочого процесу, але й життя. Для цілей кар'єрного розвитку постійне навчання та розвиток працівника вже не є додатковою перевагою, а стає обов'язковим для збереження робочого місця. На сьогодні двома основними критеріями кар'єри є досвід та здатність працівника до навчання. Для керівництва організацій сформовано новий стандарт: вивчати, розуміти, розробляти та впроваджувати різноманітні рішення для підтримки кар'єри. Лише зорієнтованість на досвід, нові кар'єрні моделі, інструменти для аналітики даних, дозволяють компаніям розвивати, зберігати та залучати якісний персонал у потрібний час.

Збільшення тривалості життя та старіння глобальної робочої сили створюють для організацій безпрецедентні виклики та пропонують невикористані можливості.



Традиційні переконання про те, що навчання закінчується у 20 років, прогрес кар'єри – в 40 років, а робота – у 60, втратили актуальність. Переваги мають ті компанії, які в змозі перетворити зростання робочого віку працівників на невикористаний актив. Ті ж компанії, що ігнорують сучасні тенденції, зіштовхнуться із потенційними проблемами щодо виконання своїх зобов'язань та дефіцитом професійних навичок.

Так, на міжнародному ринку 18 % компаній розглядають вік працівників за 55 років як перевагу, в Україні – тільки 7 %. Більш того, на українському ринку праці 66 % організацій такий вік вважають недоліком. У світі це тільки 21 % [1].

За сучасних умов, суспільство – це дзеркальне відображення бізнесу та його сутності. В умовах соціальної відповідальності, зацікавлені сторони спостерігають за впливом бізнесу на суспільство. Наскільки продукція відповідає потребам людей, як виробництво впливає на здоров'я громадян, чи створює організація добробут для працівників. Зі зростанням очікувань зацікавлених сторін, неповне виконання своїх зобов'язань щодо забезпечення соціальної відповідальності може швидко зашкодити репутації, вплинути на обсяг продажів та обмежити здатність залучати трудові ресурси.

Специфічною особливістю сучасних умов є безперервність роботи у стилі 24/7. Понад 40 % працівників зіштовхуються з високим навантаженням роботи, що негативно впливає на їх продуктивність, здоров'я та стабільність у сім'ї. Добробут працівників забезпечує корпоративне благополуччя, що є елементом стратегії ефективності. За результатами опитування, найдієвішими програмами добробуту працівників як в Україні, так і в світі, є гнучкий графік роботи, дистанційна робота, відшкодування витрат на підтримку здоров'я, наявність в офісі приміщень для оздоровчих цілей [4].

Потенціал використання штучного інтелекту та робототехніки полягає у знищенні рутинних завдань, що створює цінність та унікальність для «людських» навичок працівників. Штучний інтелект, робототехніка та автоматизація значно швидше ніж очікувалося перетворилися на незамінного помічника у роботі [5].

Отже, одним з нагальних завдань для сучасних підприємств є визначення основних напрямів, пошук нових інструментів і методів управління персоналом, які допоможуть сформувати передумови для подальшого розвитку організацій через призму підвищення ефективності використання людського капіталу.

#### **Список використаних джерел:**

1. HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html>.

2. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом. *Менеджер по персоналу*. 2006. № 10. С. 70–77.

3. Колобердянюк І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет. 2018. Вип. 19. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/19\\_ukr/131.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/131.pdf).

4. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>.

5. Тенденції у сфері управління персоналом – 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/trends-2019.html>.

## **ОПЛАТА ПРАЦІ В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ**

У бюджетних установах, як і в госпрозрахункових підприємствах і організаціях, праця виступає як цілеспрямована діяльність людей і є основним джерелом задоволення матеріальних і духовних потреб громадян. На відміну від працівників матеріального виробництва, діяльність яких спрямована на перетворення деякої природної речовини (процес їхньої праці являє собою обмін енергією між природою і людиною), працівники бюджетних установ мають предметом свого впливу або людину, або суспільство в цілому. Контроль за мірою праці та мірою споживання здійснюється за допомогою заробітної плати.

Основним джерелом доходів найманих працівників є і надалі залишатиметься заробітна плата. Нині саме заробітній платі належить переважаюче значення в мотиваційному механізмі.

Основою організації оплати праці є тарифна система (Постанова № 1298 від 30 серпня 2002 р. «Про оплату праці працівників на основі єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників»), яка включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники) [1]. Її використовують для розподілу робіт залежно від їхньої складності, а працівників – залежно від їхньої кваліфікації та за розрядами тарифної сітки.

Розмір посадового окладу (тарифної ставки) працівника 1-го тарифного розряду за Єдиною тарифною сіткою (ЄТС) розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, затвердженою постановою КМУ від 30.08.2002 р. № 1298, урядовці встановили на рівні прожиткового мінімуму для працездатних осіб на 01.01.2019 р. він становить 1921,00 грн [1].

На виконання Постанови КМУ № 1298 наказом Міністерства освіти і науки України від 26.09.05 р. № 557 «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ» визначено порядок формування посадових окладів працівників закладів освіти, встановлення надбавок та доплат [1, 3].

Посадові оклади встановлюються керівниками на основі діючих кваліфікаційних вимог і тарифних розрядів працівників відповідної кваліфікації з наступною атестацією або тарифікацією згідно з чинним законодавством.

Ставки заробітної плати й посадові оклади педагогічних працівників встановлюються керівниками закладів та установ освіти при тарифікації за наслідками атестації.

В загальноосвітніх школах, оплата праці здійснюється за місячними ставками заробітної плати з встановленням державної обов'язкової норми трудового навантаження (урочних годин). Цей різновид системи оплати праці допускає перевиконання норми трудового навантаження і збільшення розміру заробітної плати пропорційно до фактично виконаного обсягу робіт [3].

Керівники бюджетних установ мають можливість забезпечити диференціацію заробітної плати працівників, для яких визначені однакові посадові оклади, за

рахунок встановлення доплат, надбавок та премій.

Оплата праці працівників здійснюється за фактично відпрацьований час, виходячи з посадового окладу (тарифної ставки), або в залежності від виконання норм виробітку і відрядних розцінок з урахуванням підвищень, доплат та надбавок, передбачених діючим законодавством. Визначення розміру заробітної плати проводиться у всіх випадках окремо за основною посадою і при роботі за сумісництвом. Зміни розмірів посадових окладів, підвищень, доплат та надбавок, що визначають заробітну плату працівників, проводяться з моменту (з дня):

- призначення на посаду фахівця відповідної кваліфікації;
- присвоєння кваліфікаційної категорії, розряду, почесного звання, наукового ступеня;
- зміни розміру окладу (тарифної ставки) працівника 1 тарифного розряду.

З 1 січня 2018 р. посадові оклади педагогічних працівників відповідно до Постанови КМУ «Про підвищення оплати праці педагогічних працівників» від 11.01.2018 р. № 22 підвищується на 10 % [2]. Це стосується вчителів освітніх закладів, оплата праці яких здійснюється за рахунок освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам.

Надбавка педагогічним працівникам за престижність професії встановлена Постановою Кабміну від 23.03.2011 р. № 373 у розмірі від 5 % до 30 % посадового окладу, який визначається керівником закладу освіти в межах прийнятого місцевого бюджету. До Верховної Ради 30 травня 2019 р. було направлено законопроект про встановлення такої надбавки у фіксованому розмірі – 30 %.

Освіта визнана як один із пріоритетних напрямів фінансування, у 2019 році Кабмін заклав 242 млрд. грн на розвиток освіти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Постанова КМУ «Про оплату праці працівників на основі єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників» від 30.08.2002 р. № 1298 Електронний ресурс / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

2. Постанова КМУ «Про підвищення оплати праці педагогічних працівників» від 11.01.2018 р. № 22 Електронний ресурс <https://pravo.uteka.ua/doc/Pro-pidvishhennya-oplati-praci-pedagogichnix-pracivnikiv>

3. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ» від 26.09.05 р. № 557 Електронний ресурс / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

*В.І. Клименко, к.е.н., доцент, начальник управління економічних питань  
Виконавчий комітет Полтавської міської ради,  
К.Г. Кальченко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА І ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах - планування, організації, мотивації та контролю.

Управління людьми пов'язане з забезпеченням комунікації між усіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. Метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, у першу чергу, тих, що відповідають інтересам організації. Управління здійснюється за допомогою використання різних методів, тобто сукупності способів (приймів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і групи для координації їхніх дій. Серед методів управління виділяють адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні та виховні.

У діяльності керівника тісно переплітаються ролі: 1) адміністратора – керівник використовує свої повноваження для забезпечення функціонування організації, розробляючи і реалізуючи кадрову політику: комплектування штатів, підбір, навчання, розстановку і переміщення кадрів; 2) організатора – створює умови для ефективної праці, скоординованих дій працівників, зайнятих управлінням і виробництвом. Для цього він повинен чітко розуміти цілі діяльності, вміти визначати найбільш суттєві в даному періоді задачі, оцінити передумови, ресурси і методи їх вирішення; 3) спеціаліста – він повинен бути професійно підготовленим, володіти знаннями і досвідом у конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз і ефективний контроль за їх виконанням; 4) інформаційного центру: керівник-споживач, генератор і передавач інформації. Він приймає інформацію від її розповсюджувачів, експертів і підлеглих і сам є джерелом інформації для зовнішніх організацій і власного персоналу; 5) вихователя: ця функція є особливо важливою, оскільки вона пов'язана з керівництвом людьми і спрямована на розвиток трудового потенціалу кожної особистості та колективу в цілому. Важливо, щоб керівник умів впливати не силою наказу, а силою переконання, щоб його рішення відносно результатів діяльності передбачали виховні наслідки [1].

Успішність керівника залежить від рівня управлінської майстерності, досвіду. Науковці визначають управлінську майстерність за шістьма критеріями [2]: 1. Здатність менеджера розуміти загальну перспективу організації. 2. Уміння обирати найкращий варіант управлінського рішення. 3. Уміння правильно розподіляти роботу та завдання, вибирати оптимальну техніку та засоби, передбачувати розвиток ситуації. 4. Спроможність виконувати організаційні обов'язки, ефективно діяти в межах виділеного бюджету, компетентно виконувати завдання. 5. Здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми. 6. Логічно і доступно видавати розпорядження, координувати інформаційні потоки. Особистісні якості керівника можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні

Для досягнення успіхів в управлінні персоналом керівникові потрібні відповідні здібності — як вроджені, так і набуті. Обов'язковими здібностями є такі:

1. технічні — здатність професійно, кваліфіковано виконувати свої обов'язки;
2. аналітичні — здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їхню взаємодію та визначати ті, які заслуговують найбільшої уваги;
3. діагностичні — здатність визначати проблеми організації та причини їхнього виникнення;
4. концептуальні — здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами;
5. комунікативні — здатність сприймати й оцінювати людей, входити з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе.

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. Такими якостями є:

1. атракція — здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій;

2. чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих, відповідальність;

3. справедливість, доброзичливість і повага в стосунках з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;

4. знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;

5. емпатія (співпереживання) — уміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;

6. толерантність — уміння в будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;

7. уміння мислити проблемно й перспективно, відрізнити реальні факти від суб'єктивних думок;

8. високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість;

9. уміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння [3].

Таким чином, керівник має забезпечувати виконання стратегічної місії організації. Від його управлінської стратегії та особистісних характеристик залежать продуктивність праці працівників, їх конкурентоспроможність, а також конкурентоспроможність продукції, підприємства, національної економіки в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Потеряхин А. Л. Психология управления. Основы межличностного общения [Електронний ресурс] / А. Л. Потеряхин. Режим доступу: [https://books.google.com.ua/books/about/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8.html?id=2sB9PAAACA&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8.html?id=2sB9PAAACA&redir_esc=y)

2. Ходаківський Є. І. Психология управління / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. — К. : ЦУЛ, 2009. — 608 с.

3. Особисті якості керівника як умова ефективного менеджменту персоналу [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_401604\\_osobistisni-yakosti-kerivnika-yak-peredumova-efektivnogo-menedzhmentu-personalu.html](https://studopedia.com.ua/1_401604_osobistisni-yakosti-kerivnika-yak-peredumova-efektivnogo-menedzhmentu-personalu.html)

*О.В. Лозова, к.е.н., доцент,*

*М.А. Єретиченко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Найм персоналу став для безлічі підприємств викликом сучасності. І річ не в тому, що на ринку праці відсутня пропозиція, вітчизняні підприємства не відчувають нестачу робочих рук чи недостатню кваліфікацію працівників. Основне питання в тому, щоб компанії ефективно підбирали досвідчений, вмотивований персонал, який

відповідають запиту конкретної посади.

Передусім робота з персоналом починається саме з процесу відбору та найму. Найм на роботу — це комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи набору персоналу, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу. Слід відмітити, що найм на роботу персоналу – це досить складний процес, який має цілий ряд типових проблем.

До числа найбільш часто повторюваних проблем, що виникають перед багатьма підприємствами у сфері пошуку і відбору нових працівників, можна в першу чергу віднести такі:

відсутність розробленої, підкріпленої відповідними процедурами і документами системи набору, відбору та найму;

у багатьох підприємствах не розроблені або не систематичні та неефективної процедури відбору нових працівників;

не достатність фінансових ресурсів для організації роботи у сфері набору, відбору та найму персоналу;

недостатній досвід та рівень кваліфікації працівників, які займаються відбором персоналу;

відділи персоналу багатьох підприємств не проводять систематичну роботу з вивчення потреби підрозділі і підприємства в персоналі;

не розроблено положення та інструкції, які регламентують роботу у сфері набору, відбору та найму персоналу;

при відборі нових працівників часто не використовуються чіткі критерії, що обумовлені, з вимогами професії та робочого місця.

Найм нових працівників на підприємствах, різного типу ускладнений через відсутність у них з різних причин відповідних процедур, методичного та документального забезпечення. Однією з найсерйозніших проблем є нестача кваліфікованих фахівців, здатних організувати роботу з набору та відбору персоналу. Роботу з персоналом на підприємстві ведуть кадрові служби, тому від їхньої професійної підготовки, вміння кваліфіковано досягати поставленої мети багато в чому залежить успіх підприємства. Кадрові служби повинні вирішувати основну мету забезпечення висококваліфікованими кадрами підприємства, їх ефективне використання відповідно до цілей підприємства, реалізацію завдань професійного та соціального розвитку.

При наймі персоналу прийнято керуватися наступними принципами:

1. Орієнтація на сильні, а не слабкі сторони кандидатів і пошук найбільш прийнятого для даної посади.

2. Відмова від найму нових працівників незалежно від їх кваліфікації та особистих якостей, якщо в них немає потреби.

3. Орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж цього вимагає посада.

4. Забезпечення відповідних індивідуальних якостей кандидатів вимогам, що висуваються до посади.

Для того щоб побудувати ефективну систему найму персоналу, перш за все, важливо зрозуміти її місце в загальній системі управління людськими ресурсами підприємства. Набір, відбір і найм персоналу не є ізольованою функцією, вони становлять самостійну цінність, і повинні бути взаємопов'язані з усіма іншими функціями управління персоналом, щоб не перетворитися на самоціль, яка здійснюється на шкоду іншим формам роботи з персоналом.

Отже, найм персоналу – це тривалий, складний процес, який передбачає досить багатьох процедур і прийомів. Оскільки від кваліфікованості кадрів залежить успіх підприємства та його прибутковість.

*Є.Г. Олійник, к.е.н.,  
О.Г. Піхуля, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ПРИНЦИПИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи в сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру [3, с. 85].

Принципи – основні положення (правила, норми), яких дотримуються у своїй життєдіяльності особистість, персонал чи організація, держава [1, с. 17]. Переважно всі автори дійшли висновку, що принцип – це основні правила, котрі розкривають дії об'єктивних законів, за якими має будуватися, функціонувати і розвиватися організація.

Якщо розглядати принципи як основну категорію науки управління, то необхідно провести їхню класифікацію. Критерієм для класифікації може бути сфера впливу принципу на діяльність організації. Відповідно до цього критерію всі принципи менеджменту можна поділити на загальні й конкретні.

Загальні принципи закладають основу, без якої неможливо розглядати загальну теорію управління. Конкретні принципи визначають правила, на яких розвивається той або інший напрям (елемент) науки управління.

Право на існування будь-якої наукової теорії визначається здебільшого її здатністю розкрити й обґрунтувати певні принципи у сфері, що є предметом її дослідження. Принципи як важлива категорія науки управління потребують докладного розгляду.

Метою А. Файоля було створення універсальних принципів управління, він вірив, що наслідування цих принципів приведе організацію до успіху [2, с. 109].

1. Розподіл праці. Його метою є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих же умов.

2. Повноваження та відповідальність. Повноваження – це право віддавати накази, відповідальність – зобов'язання їх виконувати.

3. Дисципліна – це слухняність і повага до досягнутих угод між організацією та її працівниками.

4. Єдиноначальність. Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5. Єдність цілей і напрямків. Кожна група, яка діє в межах досягнення однієї мети, має бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. Інтереси одного працівника або групи не повинні домінувати над інтересами організації.

7. Винагорода персоналу.

8. Централізація та децентралізація. Централізація передбачає зосередження прав щодо вирішення

9. Скалярний ланцюг (ієрархію) створюють особи, які стоять на керівних посадах зверху донизу.

10. Порядок, тобто місце для всього і все на своєму місці.

11. Справедливість – це поєднання доброти і правосуддя.

12. Стабільність робочих місць для персоналу.

13. Ініціатива. Завдяки їй розробляються плани і забезпечується їх успішна реалізація.

14. Корпоративний дух.

На думку Ю. Г. Одегова, принципи управління персоналом можна розподілити на загальні принципи і принципи організації роботи з персоналом (рис. 1).



Рис. 1. Принципи управління персоналом за Ю. Г. Одеговим [4, с. 21]

Отже, принципи побудови системи управління персоналом забезпечують функціонування всього механізму управління, відповідного до організаційної структури підприємства, особливе місце в якій займають кадрові служби (служби управління персоналом).

#### Список використаних джерел:

1. Антонюк В. П. Регіональний менеджмент в системі формування трудового потенціалу / В. П. Антонюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2005. – № 3. – С.243–252.

2. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки / О. О. Бендасюк // Регіональна економіка. – 2010. – № 1. – С. 172–177.

3. Вітлінський В. В. Моделювання економіки: [навч. посібник] / В. В. Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2003. – 408 с.

4. Кибанов А. Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А. Я. Кибанов, Ю. А. Дмитриева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 229 с.



## **СИЛЬНІ ТА СЛАБКІ СТОРОНИ УКРАЇНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ**

Виявлення причин конфлікту є одним із перших завдань при побудові схеми управління конфліктами загалом чи окремим конфліктом зокрема. Безумовно, причини конфліктів можуть бути різноманітними. Для того, щоб ефективно управляти конфліктами, слід розуміти їх сутність та походження, першопричину, якою б прихованою вона не була. Одним із методів, що дозволяє краще зрозуміти першопричину та шляхи вирішення конфліктів на вітчизняних підприємствах, є вивчення сильних та слабких сторін вітчизняних працівників. Оскільки Україна прагне інтегруватися в Європейський економічний та соціокультурний простір, значний інтерес представляє бачення сильних та слабких сторін як вітчизняними роботодавцями і ученими, так і іноземцями.

*Таблиця 1*

### **Сучасне бачення сильних та слабких сторін українських працівників вітчизняними та іноземними роботодавцями**

Вітчизняні роботодавці		Іноземні роботодавці	
Слабкі сторони	Сильні сторони	Слабкі сторони	Сильні сторони
Відсутність ініціативи	Певний аскетизм, невибагливість	Погане знання англійської мови	Щирість і доброзичливість
Відсутність здорових амбіцій	Адаптивність, гнучкість	Відсутність взаємоповаги та взаємоввічливості.	Високий рівень освіченості
Дистанціювання від особистої відповідальності	Працьовитість, хазяйновитість	Старий світогляд, радянський підхід до всього	Наявність здорового підприємницького духу, бізнес-ідей
Часті роздуми та зволікання з виконанням наказів	Універсальність		Наявність амбіцій
Недостатня дисциплінованість, точність та педантичність у роботі	Широкий кругозір		Прагнення до свободи і повага до приватної власності
Дистанціювання від керівництва	Креативність		

В табл. 1 наведено узагальнене бачення сильних і слабких сторін українських працівників з точки зору вітчизняних та іноземних роботодавців.

Загалом українських працівників можна охарактеризувати такими рисами, як адаптивність, гнучкість, гостинність і товариськість, приземлений прагматизм, розвинена інтуїція, працюовитість, хазяйновитість, універсальність, широкий кругозір, жвавість, нестандартні ходи, креативність, що є обов'язковою передумовою інноваційної активності співробітників.

У табл. 2 наведено авторське бачення можливих конфліктних ситуацій, пов'язаних зі слабкими сторонами вітчизняних працівників.

**Можливі конфліктні ситуації, пов'язані зі слабкими сторонами вітчизняних працівників та можливі методи їх вирішення**

Можливі конфліктні ситуації	Можливі методи вирішення
Незадоволеність керівництва працівниками через їх безініціативність, нерішучість, інертність, безвідповідальність.	Посилення авторитарного, адміністративного впливу з боку керівництва, використання страху перед покаранням як важелю впливу (стиль «влада–підпорядкування»). Небезпекою при цьому є те, що керівник може ще більше подавити ініціативу працівників, взяти на себе всю відповідальність за рішення.
Через відсутність здорових амбіцій працівник може стати об'єктом впливу з боку оточуючих на шкоду своїм власним та корпоративним інтересам, дозволяти маніпулювати собою.	Керівник з одного боку, може використовувати неамбітних працівників в інтересах підприємства і у власних інтересах, нав'язуючи свою волю. З іншого боку, він може заохочувати таких працівників, підтримувати їх здорові амбіції, оскільки можна реалізовувати власні амбіції і при цьому залишатися делікатною людиною і діяти в інтересах колективу.
Нечіткий розподіл функцій і відповідальності є потенційно конфліктною проблемою, тобто такою, що спричиняє напружену обстановку, коли конфлікт переважно неминучий.	Керівництво має здійснити чіткий розподіл функцій і відповідальності. Виконавці повинні чітко розуміти, що саме вони повинні робити і чому.
Несерйозне ставлення до праці, нерішучість, особиста неорганізованість працівників – одна із частих причин конфліктів між керівництвом та підлеглими	Неодноразове засудження, яке викликає відчуття сорому і бажання реабілітуватись в очах колективу та керівництва
Незадоволеність керівництва працівниками	Посилення авторитарного, адміністративного впливу з боку керівництва
Недовіра до керівництва з боку підлеглих	Керівництву бажано створювати затишну, доброзичливу атмосферу

Таким чином, вивчення сильних та слабких сторін вітчизняних працівників є важливим методом виявлення причин трудових конфліктів, їх впливу на організаційну культуру, характер мотивації праці та системи менеджменту підприємства. Менеджерам підприємств варто аналізувати та враховувати сильні та слабкі сторони своїх співробітників для ефективного управління конфліктами та узгодженою діяльністю підрозділів.

**Список використаних джерел:**

1. Гриньова В.М. Сідоренко В.В. Вплив трудового менталітету на конкурентоспроможність підприємства. *Бизнес Інформ*. 2009. № 12(2). С. 25-30.
2. Захарчин Г.М. Вплив господарського менталітету на формування й розвиток корпоративної культури. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. Пробл. економіки та упр. 2007. С.174-178.
3. Панченко А., Тихомирова И. Україна в системі культурних координат бізнеса. *Менеджмент и менеджер*. 2002. № 8. С. 15–19.
4. Радюк І. І. Особливості управління трудовим потенціалом з урахуванням трудового менталітету. *Економічний простір*. 2014. №92. С. 232-240.
5. Шаповал В.М., Пашкевич М.С., Дратвер Д.А. Вплив менталітету нації на характер мотивації праці на українських підприємствах. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 282-289.
6. Що найбільше вражає іноземців в Україні та українців: веб-сайт. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-40926943> (дата звернення: 28.10.2019)

## **СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення [1]. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. І при її формуванні необхідно враховувати зовнішні та внутрішні чинники (рис. 1).



Рис. 1. Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства [складено на основі 2]

Системний підхід до управління персоналом розглянемо з позицій врахування ним основних сфер менеджменту персоналу сучасної організації:

1) сфера найму персоналу: поряд із традиційними методами розвивають новітні: рекрутинг, ексклюзивний пошук, штатний вибір, управлінський відбір, скринінг, аутплейсмент, пошук талантів тощо;

2) сфера відбору персоналу – популярності набирають нестандартні методи: інтерв'ю-головоломка, фізіономіка, графологічний аналіз, шокове інтерв'ю, френологія, соціоніка;

3) сфера розвитку, навчання персоналу – разом із широковживаними методами (наставництва, ротації, методу ускладнених завдань, тренінгів тощо) все більше використовуються такі методи, як Secondment, Buddying, Shadowing;

4) сфера оцінювання персоналу збагачується такими методами, як структуроване поведінкове інтерв'ю, метод незалежних суддів, метод управління за цілями (МВО), управління досягненнями, метод вирішальних ситуацій, метод рейтингових поведінкових установок, метод шкали спостереження за поведінкою, метод заданого розподілу;

5) сфера мотивації персоналу поповнюється нестандартними, індивідуалізованими мотиваційними засобами. Сучасна ефективна система мотивації має формуватися із врахуванням наступних правил:

- щоденний інтерес керівництва (який проявляється у запитаннях) до результатів роботи персоналу;

- посилення взаємодії з підлеглими;

- максимальна чіткість формулювання завдань підлеглим;
- створення банку ідей;
- мотивація знаннями;
- надання запланованого відпочинку;
- матеріальна винагорода за підсумками року.

Отже, сучасний керівник повинен враховувати всі фактори, щоб забезпечити успішну роботу підприємства. Одним з головних елементів системи управління організації є персонал, а, отже, важливими є й проблеми, що складаються в системі найму, підбору, відбору кандидатів, організації навчання та розвитку, оцінювання діяльності та особистості працівника, його мотивації. Підхід до управління персоналом з позицій єдиної системи, на наш погляд, відкриє новітні горизонти для удосконалення згаданих елементів. Адже, всі сфери управління персоналом також мають удосконалюватися з плином часу та бути відповідними сучасним реаліям.

#### **Список використаних джерел:**

1. Система управління персоналом [Електронний ресурс] / Library.if.ua – Режим доступу : <https://library.if.ua>
2. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. 2012. № 4. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
В.В. Єріна, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **РОЛЬ КЕРІВНИКА У ФОРМУВАННІ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ**

Результат успішної діяльності підприємства, досягнення поставлених цілей залежать від спільної, а що важливіше – злагодженої роботи персоналу.

У формуванні такої діяльності не останню роль відіграє психологічний клімат – загальний емоційний стан колективу, що проявляється в загальних думках та настрою, індивідуальному самопочутті працівників, рівню довіри й задоволеністю місцем роботи.

Психологічний клімат (грец. klimatos - нахил) – панівний у конкретному колективі відносно стійкий психологічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності у міжособистісній взаємодії [1, с. 248].

До факторів, що впливають на емоційний комфорт підприємства ми можемо віднести:

1. Кількісний, а також якісний склад штату, віковий діапазон співробітників. Для утворення нормальних взаємовідносин на підприємстві мають бути різні за віком, стажем роботи, рівнем професійної майстерності працівники – це дає можливість створити обстановку взаємодопомоги та підтримки, сприяє кращій організованості і швидкій передачі досвіду.
2. Психологічна сумісність робітників (здатність персоналу до нормальної взаємодії при виконанні виробничих функцій. При цьому потрібно враховувати не просто індивідуальні психологічні якості, але і можливі ефекти від їх поєднання).
3. Стиль керівництва та взаємовідносин між керівником і підлеглими.
4. Неформальна структура колективу, яка регулює поведінку на підприємстві

відповідно до прийнятих норм і базується на основі взаємних симпатій та інтересів.

5. Характер трудового процесу (працівники повинні мати можливість спілкуватись один з одним, зняти напругу протягом робочого дня) [2, с. 97].

Сприятливий психологічний клімат має наступні риси:

- виключно доброзичлива критика та міжособистісна довіра;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- відсутність тиску на підлеглих, надання певної самостійності, заохочення особистісного та професійного розвитку;
- високий ступінь емоційного включення і взаємодопомоги у фрустраційних ситуаціях колег;
- низький рівень тривожності;
- повага чужих думок в обговоренні питань, які стосуються колективу в цілому [3, с. 316].

Всі вище перераховані ознаки мають достатній вплив на результативність діяльності організації. Тому одне з надважливих завдань ефективного менеджера – сформувати комфортний соціально-психологічний клімат в колективі.

Керівник, як наділена формальною владою особистість, повинен формувати єдність і узгодженість стосовно прийнятих на підприємстві норм, актуалізуючи ціннісні орієнтації працівників у процесі діяльності, вказуючи на значущість результату праці тощо. Вагомим результатом цього є зростання впевненості людей у особистих силах, переконання, що причетність до даної діяльності дозволить контролювати не тільки власну долю, але й майбутнє підприємства загалом.

Велике значення для задоволеності працею (а в подальшому й позитивного емоційного фону) має мотиваційна сфера працюючих. Кожний менеджер повинен усвідомлювати, чого хочуть або не хочуть його підлеглі, які їх зовнішні і внутрішні мотиви, а також співвідношення цих мотивів у системі цінностей тощо. Тому необхідно формувати потрібну підприємству мотиваційну структуру особистості, викликати почуття задоволеності від участі у колективній діяльності, а звідси – і бажання ефективно працювати. Важливим також є запровадження закону визнання заслуг, справедливого поділу нагород, принципу зворотного зв'язку – адже працівники мають знати, що вони є цінними та небайдужими керівництву.

Надто ретельний та безперервний контроль негативно впливає не тільки на ефективність діяльності, але й на моральний настрій, тому необхідно надавати працівникам певну автономність в процесі вирішення виробничих завдань. Самоуправління деякою мірою зближує співробітників, покращує стосунки у колективі, допомагає знайти спільні інтереси.

Значущою умовою для формування позитивного соціально-психологічного клімату є заохочення неформального спілкування: колективний відпочинок, організація культурно-масових заходів та дозвілля тощо.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо зробити висновок: соціально-психологічний клімат є невід'ємним результатом спільної діяльності будь-якої керованої групи осіб. Завдання успішного керівника полягає у врахуванні даного аспекту групової поведінки та використанні цього ресурсу для цілей підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : [навч. посіб.] 2-ге вид., доп./ Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с.
- 2 Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами : [навч. посіб.] / Г.В. Жаворонкова,

О.М. Скібіцький, Т.В. Сівашенко, О.І. Туз – К. : Кондор, 2010. – 172 с.

3. Скібіцька, Л. І. Антикризисний менеджмент : [навч. посіб.] / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2014. – 584 с.

*С.В. Філіна, к.е.н.,*

*В.В. Банк*

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

## **АКТУАЛЬНІСТЬ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Досягнення високої конкурентоспроможності підприємстві неможливе без реалізації системного підходу до управління найбільш цінними активами – людським капіталом.

Системний підхід на даний час знаходиться в основі цілісного та комплексного підходу до управління персоналом організації. Його застосування дає можливість менеджерам розкрити внутрішню побудову системи управління персоналом як цілісної системи, яка складається з підсистем. Її особливістю є узгодженість економічних (спрямовані на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування, використання та розвитку людських ресурсів та виражаються в збільшенні прибутку, конкурентоспроможності підприємства) та соціальних цілей (орієнтовані на задоволення соціальних потреб працівників, забезпечення зайнятості, навчання та підвищення кваліфікації, правову захищеність, здоровий моральний клімат, стимулювання творчості, самореалізацію та ін.). Підвищення якості освіти, підготовки та перепідготовки персоналу стає для організацій вагомим фактором в проблемі управління взагалі та в проблемі розвитку зокрема.

Систему управління персоналом на підприємстві неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, бо перша включає в себе не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників – від директора до бригадира, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв'язками.

Сутність і зміст категорії «управління персоналом» виявляються в її функціях. Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення працівника, серед яких можна виділити: набір і відбір персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі; профорієнтація і адаптація персоналу; мотивація працівників; організація праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання та підвищення кваліфікації; управління діловою кар'єрою і службово – професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком; вивільнення персоналу [1, с. 232].

Акцентуючи увагу на системному підході, як основоположному принцип дослідження сутності та змісту управління персоналом, слід особливо підкреслити, що системне управління персоналом пов'язане з розвитком усіх аспектів організаційного середовища, тому вимагає інтеграційного підходу.

Інтеграційний підхід означає поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між

компонентами системи управління по вертикалі – між рівнями управління та підрозділами і по горизонталі – по стадіях життєвого циклу організації.

Сутнісне дослідження управління персоналом як інтегрованої підсистеми організації неможливо без тісної кореляції з теорією систем, так як саме системна характеристика організації обумовлює інтерактивний характер процесів, які координуються і регулюються в сфері управління персоналом. Інтегративність, притаманна управлінню персоналом, є відображенням її системної ролі як підсистеми управління організацією.

Таким чином, система управління персоналом – це інтегрована підсистема організації, компонентами якої є комплекс функцій, методів, технологій та інструментарію управління, персонал організації та кадрова служба, пов'язані між собою і зовнішнім середовищем таким чином, щоб досягти поставлених цілей [2, с. 241].

Основним завданням управління людськими ресурсами є найбільш ефективне використання здібностей співробітників у відповідності з цілями розвитку підприємства і суспільства. При цьому повинно бути забезпечено збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу і різними соціальними групами.

У науковій літературі, присвяченій питанням управління персоналом, про системний підхід згадується досить часто. При цьому він розглядається у контексті залежності управління персоналом від зовнішнього середовища, поділу управління персоналом на складові (наприклад, при виділенні функцій і функціональних підсистем), аналізу організаційної структури управління персоналом або поряд з процесуальним, поведінковим, ситуаційним підходами, але це лише деякі фрагменти системного підходу. Цілісна ж його картина, у всій складності і різноманітті ні у вітчизняній, ні в зарубіжній літературі з управління персоналом не представлена. Завдання системного підходу в тому, щоб подолати чистий ефект системності через включення в дослідження методологічних моментів, що дозволяють виявити механізми, закономірності та протиріччя розвитку системи управління персоналом, визначити специфічні методи впливу для її оптимального функціонування та розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст]: [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
2. Управление персоналом организации [Текст]: [Учебник] / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 689 с.

*С.В. Філіна, к.е.н.,  
Л.О. Кобилка*

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективність роботи підприємства найбільшою мірою залежить від можливостей і результатів діяльності персоналу. Вихідним пунктом для прийняття рішень в сфері управління людськими ресурсами є результати оцінки персоналу. Оцінка є однією з найважливіших функцій управління персоналом, вона пов'язує, об'єднує всі елементи управління персоналом в єдине ціле. Авторитетні фахівці підкреслюють,

що оцінка персоналу впливає на багато показників діяльності підприємства, на перший погляд абсолютно не пов'язані з кадровим менеджментом. Так, на основі оцінки персоналу можна робити прогностичні оцінки фінансових показників діяльності підприємства, ступеня задоволеності замовників тощо.

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти найліпші кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Питання оцінки персоналу досліджують багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, Деслер Г. вважає, що «оцінка персоналу» – це встановлення відповідності ділових та особистих якостей робітника вимогам посади або робочого місця [1, с. 256]. На думку Кібанова А. Я., «оцінка персоналу» – це економічно ефективні заходи соціально відповідного бізнесу, що допомагають реалізовувати мотивацію людини до праці, саморозвитку та особистих досягнень [3, с. 147].

Таким чином, можна зробити висновок, що оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [2, с. 143].

Сутність та структура процесу оцінювання персоналу підприємства представлена на рис. 1.



Рис. 1. Сутність та структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві]

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами.

Отже, оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Вона тісно пов'язана з усіма його процесами, впливає на ефективність діяльності співробітників і результативність функціонування та розвитку в цілому. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще



характерними є брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Десслер Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – Пер. с англ. – 2-е изд. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.
2. Киселева М. Оценка персонала [Текст] / М. Киселева. – М. : Питер, 2015. – 230 с.
3. Управление персоналом организации. Практикум [Текст] : [учебное пособие] / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 365 с.

*С.В. Філіна, к.е.н.,*

*Ю.М. Литовка*

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління. Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств.

Об'єктом стратегічного управління персоналом є сукупний трудовий потенціал організації, динаміка його розвитку, структури і цільові взаємозв'язки, політика щодо персоналу, а також технології та методи управління, засновані на принципах стратегічного управління, управління персоналом та стратегічного управління персоналом [1, с. 50-51].

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання [2, с. 247]:

забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до його стратегії;

формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створювали умови та стимулювали відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління;

здатність усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом.

Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості їх розробки вищим керівництвом підприємства, але й від втілення стратегії виконавцями.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 1) складається з трьох основних етапів: стратегічне планування персоналом; стратегічна організація персоналу; стратегічний контроль персоналу.



Рис. 1. Процес стратегічного управління персоналом підприємства [3, с. 232]

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом має ґрунтуватися на принципах системного підходу, що надасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних і взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка) та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом [Текст] / А.Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. – 2008. – № 15 (193). – С. 48-53.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: [Учебник] / А.Я. Кибанов. – 2-е изд.; перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 447 с.
3. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом [Текст] / О.О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20/6. – С. 231-240.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління конфліктами має стати частиною стратегії сучасної організації, і зокрема, стратегії управління персоналом. Таке управління повинно включати багато аспектів, зокрема:

- вирішення того, хто є переможцем у конкретному конфлікті, яким буде розподіл цінностей;
- справедливий розподіл цінностей;
- констатація факту про повне завершення конфлікту [1, с. 187].

Розв'язання конфлікту в організації можливе тоді, коли досягнута згода по суперечливому питанню між учасниками конфлікту. Науковцями виділяють наступні види такої згоди:

- згода в результаті співпадіння думок;
- згода відповідно до законодавчої і моральної волі зовнішньої сили;
- згода, нав'язана однією із протидіючих сторін. Якщо рішення нав'язане є велика вірогідність відновлення конфлікту.

Важливою складовою управління конфліктами є ведення переговорів. Під час переговорів сторони конфлікту використовують обмін пропозиціями і ідеями, щоб знайти спосіб вирішення конфлікту, який би їх влаштував. Переговори передбачають регулярні зустрічі конфліктуючих сторін для обговорення спірних питань і прийняття рішень.

Якщо переговори виявляються нерезультативними, рекомендується залучення «третьої сторони» або посередника. Існують різні види посередництва. Це, арбітраж – третя сторона виступає в ролі судді, що приймає рішення або медіаторство – це сприяння третьої сторони у вирішенні спірної проблеми і пошуку згоди.

Успішне управління конфліктом можливе тоді, коли враховується максимальна кількість варіантів та пропозицій і обирається така тактика, яка найбільше підходить для конкретної ситуації [2, с.37]. При цьому потрібно, по-перше, встановити не тільки привід конфліктного зіткнення, а й його причину, яку часто викривлено розуміють учасники конфлікту; по-друге, треба визначити «ділову зону» конфлікту; по-третє, суб'єктивні мотиви вступу людей в конфлікт.

Важливим аспектом управління конфліктами є переконання учасників конфлікту в тому, що відносини між ними можуть бути налагоджені шляхом обміну думками, уточненням взаємних позицій та конструктивними пропозиціями. При цьому вийти з конфлікту можливо, коли його учасники контролюють кожний свій крок (можливо за допомогою посередника).

Менеджер повинен наполягати на раціональній поведінці в конфлікті, яка передбачає: уточнення своїх і чужих інтересів; прагматичний аналіз своїх і чужих почуттів, настроїв, емоцій; вибір стилю (загальної стратегії) поведінки у конфлікті. Все це допоможе ним розумно управляти, він тоді є джерелом новаторства, творчості. Спосіб «вирішення проблеми» в конфліктній ситуації сприяє тому, що сторони шукають новаторські рішення, при яких виграють всі. Для того щоб цей спосіб працював, потрібний відповідний рівень довіри і взаєморозуміння ніж співробітниками.

Іноді конфлікти між співробітниками можна вирішити змінивши структуру організації, замість того, щоб замінити працівників. Якщо два співробітники несумісні як особистості, то краще за все їх перевести в різні відділи [3, с. 123].

Таким чином, можна констатувати, що:

- управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, причин, що його породили;
- управління конфліктами – це цілеспрямовані дії по усуненню (мінімізації) причин, що породили конфлікт; по корекції поведінки учасників конфлікту; по підтримці необхідного рівня конфліктності, що не виходить за контрольовані межі;
- внутрішньоособові методи управління конфліктами полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, виказати свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини;
- до структурних методів вирішення конфліктів відносяться: роз'яснення вимог до роботи, формування координаційних і інтеграційних механізмів, організаційних цілей, використання систем винагороди;
- роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктів;
- завершитись конфлікт може внаслідок різних причин: припинення конфлікту внаслідок взаємного примирення сторін; припинення шляхом симетричного його розв'язання (обидві сторони виграють або програють); припинення конфлікту шляхом асиметричного його вирішення – виграє одна сторона; поступове затухання конфлікту; переростання конфлікту в інше протистояння.

#### **Список використаних джерел:**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007. 591 с.
2. Урбанович О. Психологія управління конфліктними ситуаціями. *Підручник для Директора : Журнал управлінської компетентності*. К. : Плеяди, 2007. N 1. С. 34-53.
3. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 2005. 255с.

*І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,  
В.В. Павленко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Управління мотивацією потребує зосередження уваги на проблемі створення ефективної системи управління персоналом, у якій формується необхідний рівень вмотивованості працівників до ефективної праці. При цьому необхідно враховувати певні особливості мотивації працівників у сучасному підприємстві. На це впливає низка чинників, зокрема структура мотиваційного механізму та структуризація факторів мотивації. Тому розглянемо значимість факторів мотивації організаційно-економічного, матеріально-технічного і соціально-психологічного змісту [1, с. 102].

Базуючись на дослідженнях науковців, зазначимо, що за нинішньої економічної ситуації домінує значення в системі мотиваційного механізму займає оплата праці. Висока мотиваційна дія зарплати пояснюється тим, що через її механізм забезпечуються першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини

потреби.

Спочатку розглянемо першу групу факторів - організаційно-економічні. Їхня важливість полягає у тому, що вони включають наступні складові:

- розвиток прогресивних форм організації виробництва і управління;
- розвиток нових форм господарювання, власності;
- раціональну структуру управління;
- регламентацію управління;
- планування і прогнозування робіт, нормування праці;
- ротацію керівних кадрів підприємства;
- організацію прогресивних систем матеріального стимулювання, оплати праці;
- правила внутрішнього трудового порядку, посадові інструкції, контракти з персоналом.

Не менш важливою є і друга група, це матеріально-технічні фактори. Вони також включають наступні складові:

- впровадження нових технологій і машин, обладнання, техніки, матеріалів;
- структуру інвестиційної політики, впровадження технічних засобів у сферу матеріального виробництва;
- розробку системи технічного забезпечення;
- впровадження інформаційно-комп'ютерної технології;
- безпеку трудової діяльності;
- культуру виробництва;
- охорону і поліпшення довкілля;
- застосування оргтехніки;
- використання новітніх наукових розробок.

І нарешті, розглянемо останню за переліком, а не за важливістю групу факторів, це соціально-психологічні. Зазначимо, що останнім часом, їхня роль постійно зростає в системі мотивації праці. Вона включає наступні складові:

- соціальні гарантії і блага;
- ідентифікація з цілями підприємства;
- психологічний клімат у колективі;
- участь працівників в управлінні;
- оцінка ділових і професійних якостей персоналу;
- інтелектуалізація і збагачення праці;
- моральне заохочення;
- гуманізація і соціалізація праці;
- стимулювання відповідальності;
- самомотивація, консультування, тренінг;
- просторові і соціально-побутові умови;
- інформаційно-комунікативні чинники [2, с. 76].

Третя група включає в етику трудового життя ірраціональні елементи, пов'язані з емоціями, інтуїцією, підсвідомістю, специфікою сприйняття, самоаналізом тощо. Впровадження у виробництво нових засобів інформації, точної техніки, приладів, комп'ютерів несе в собі можливості для розвитку в людини масштабної логіки, нової культури праці, її оздоровлення, дисциплінованості мислення й точності реакцій, тобто сприяє формуванню сенсорних, інтелектуальних і морально-вольових функцій. При цьому інтелектуалізація праці сприяє розвитку і самовдосконаленню працівника, тобто перспективу впровадження нових технологій і техніки у

підприємстві доцільно проектувати під нову “модель” праці, яка ґрунтується на пріоритетності (при технологічній модернізації) альтернативної структурованої праці відповідно з конкуренцією працівників як працівників, які самореалізуються. Тобто, для кожної конкретної людини існує певна сукупність мотивів різного співвідношення, дія яких спонукає до трудової діяльності.

Для того, щоб розробляти систему стимулів у сучасній організації, необхідно здійснювати моніторинг стану мотивації працівників, ступінь використання в трудовому процесі їх трудового потенціалу. Для цього можна запропонувати систему постійної оперативної діагностики й оцінки мотивації в інтересах підвищення ефективності функціонування організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хоменко І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. Хмельницький: Вид-во ХНУ, 2011. Т. 1 (180). № 5. С. 102 – 105.

2. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері. – К.: ПАРАПАН, 2003. 322 с.

*І.В. Шульженко, к.е.н., доцент,  
В.Ю. Шульга, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ОСОБЛИВОСТІ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Одним із найважливіших завдань менеджменту є створення механізму приведення в дію всіх ланок організаційної структури фірми, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно з визначеними цілями і завданнями. Таким механізмом є обґрунтована система мотивування, яка дає змогу цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації.

Мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації [1].

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація — це надія на успіх і побоювання невдачі. Авторі відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об’єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які

збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [2].

У багатьох наукових джерелах мотивація розглядається лише з боку фінансового стимулювання працівників організації. Так, Р. Оуен і А. Сміт у своїх працях головним інструментом мотивації вважали гроші, тому що працівники трудяться лише для отримання коштів для задоволення своїх потреб [3].

Сьогодні в світових компаніях поширена така формула: співробітник фіксовано отримує 80% своєї щомісячної ставки, а решта 20% отримує, лише довівши на ділі, що в змозі виконати і перевиконати (за окремий відсоток) щомісячну норму роботи. Спочатку це може викликати деяке невдоволення. Однак досвід показує, що як тільки співробітники усвідомлюють, що можуть "наздогнати і перегнати" – і тим самим збільшити свою зарплатню в залежності від виробітку – їх продуктивність дійсно підвищується.

У випадку з sales-менеджерами все трохи простіше: їх зарплати цілком логічно прив'язуються до відсотків від продажів. Людина, яка налаштована розширювати клієнтську базу, пропонувати додаткові продукти і налагоджувати рівень сервісу, дуже вигідна і важлива для компанії, і за кожного такого фахівця дійсно варто триматися міцно. Відповідно, є сенс пропонувати такий відсоток, щоб продавець був задоволений і залишався якомога довше в компанії.

Що стосується топ-менеджменту, то їхній дохід найефективніше безпосередньо прив'язувати до відсотка від прибутку. Є ще один варіант: продати або передати на окремо обговорених умовах топ-менеджеру частину акцій компанії. Стаючи повноцінним партнером, співробітник максимально мотивований, щоб компанія була успішною [4].

Як показує практика, іноді виключно матеріальна мотивація призводить до протилежного результату: постійно отримуючи надбавку, персонал розслабляється і починає думати, що, виконуючи свою роботу на середньому рівні, без зарплатні він все одно не залишиться. Тому варто до нематеріальної мотивації вдаватися не тільки з метою економії, але і для того, щоб співробітники відчували, що компанія цінує їх як професіоналів, знає їх звички і зважає на інтереси.

Методів нематеріальної мотивації досить багато, і вони досить індивідуальні. Найбільш ефективними є наступні:

Соціальна мотивація базується на потребі в приналежності і визнання з боку тієї соціальної групи, до якої входить людина. Розвиток соціальної мотивації прямо пов'язане з розвитком соціальних потреб людини, часто визначаються як "бути в контакті із собі подібними" або "потреби у визнанні" по А. Маслоу. Починається воно ще в ранньому дитинстві, формується в перші роки життя в процесі емоційного спілкування з дорослим, у дорослому стані взаємини людини з соціальним середовищем в цілому і колективом організації зокрема ускладнюються. Для підтримки високого рівня продуктивності праці все більшого значення набуває почуття стабільності, яке вони відчують в групі, до якої належать. Зайнявши певне положення в групі, завоювавши розташування колективу і керівника, люди бояться його втратити. У їх поведінці все більш закріплюються соціально значущі для даної соціальної групи варіанти трудової поведінки, забезпечуючи його ефективність. Саме на цьому феномені ґрунтується соціальний вид нематеріального стимулювання, яке можна образно охарактеризувати як спонукання визнанням

колективу організації. І в даному випадку велике значення має стиль роботи менеджера, оскільки формальне, позбавлене емоційної чуйності управління людьми може перешкоджати виникненню у працівника бажання долучатися до необхідних для ефективного функціонування організації форм поведінки її співробітників [5].

Психологічна мотивація співробітників багато в чому базується на прагненні людини до самореалізації й багато в чому пов'язана з формуванням у нього внутрішнього відчуття задоволеності від роботи в даній конкретній організації і з даним конкретним колективом людей [4].

Даний вид нематеріальної мотивації лежить в основі двох основних форм стимулювання працівника: стимулювання самим змістом здійснюваної ним трудової діяльності та стимулювання можливостями, які дана робота надає для його особистісного і професійного саморозвитку.

У першому випадку важливе значення має те, наскільки цікавою і відповідає здібностям, схильностям і особистісним якостям людини є виконувана ним робота. Фахівцями доведено, що при рівному матеріальному стимулюванні продуктивність праці в процесі здійснення "цікавої роботи" в кілька разів вище, ніж нецікавою.

Що стосується задоволення потреби в професійному та особистісному саморозвитку, то найчастіше науковці мають на увазі розвиток людини в колективі. Безумовно, трудова діяльність, що передбачає досягнення професійно значущих цілей і завдань в колективі більш досвідчених колег, безпосередньо впливає на рівень професійного саморозвитку людини. Не випадково одним з найбільш сприятливих місць роботи для молодого спеціаліста є спеціалізована велика компанія. Саме там він має можливість отримати свій перший професійний стаж роботи під керівництвом досвідчених фахівців.

Однак для особистісного саморозвитку відіграє велику роль так званий психологічний клімат у колективі. В середині колективу соціально-психологічні фактори впливають на всебічний розвиток його членів. Комфортний рівень взаємин співробітників в колективі, здатний забезпечити кожному з них особистісний та професійний розвиток, стає стимулом до відчуття задоволеності працівника в праці, підтримуючи на високому рівні лояльність і прихильність персоналу даної організації [5].

Моральна мотивація до праці також пов'язана з потребами людини в повазі з боку колективу, у визнанні його як морально схвалюваної колективом організації особистості. Даний вид стимулювання більшою мірою, ніж попередній, пов'язаний з особистісними якостями співробітника, особливостями сформованої у нього системи моральних цінностей [4].

Багато в чому саме цим пояснюється спостережуване останнім часом підвищення інтересу з боку великих вітчизняних компаній до підтримки і розвитку у себе певної корпоративної культури. Довіряючи тому чи іншому співробітнику відповідальний і серйозний ділянку роботи в компанії, її власники та керівництво повинні бути впевнені в тому, що це людина порядна, не здатний завдати компанії збиток на угоду особистим інтересам і вигоді. Закордонні компанії, що піклуються про репутацію компанії, цей факт взяли давно і в цьому ключі вибудовують всі напрямки роботи з персоналом компанії. Саме тому розробка методів морального стимулювання стає все більш актуальною в рамках загальної системи стимулювання персоналу організації. Серед форм здійснення морального стимулювання можна виділити такі як: стимулювання у формі особистого визнання, яке найчастіше виявляється з боку керівництва компанії, стимулювання у формі публічного



визнання – виражається в широкому поширенні інформації про досягнення працівників у корпоративних газетах, що випускаються організаціями, або на спеціальних стендах ("дошках пошани"). Найбільш доступними методами морального стимулювання є похвала і критика.

Організаційна мотивація. Йдеться про створення максимально комфортних умов роботи: закупівлю нової офісної техніки, вибір хорошого офісу з вдалим місцем розташування, обладнанні їдальні та місця відпочинку.

Отже, підсумовуючи усе вищесказане, можна дійти до висновку, що тільки при комплексному підході до системи мотивації, можна досить швидко досягти належних результатів роботи компанії. Головне в системі нематеріальної мотивації персоналу – це увага до співробітників, на чому і базуються її основні методи: соціальний, психологічний, моральний та організаційний. Щоб співробітники належним чином її оцінювали, їм необхідно вважати себе частиною компанії, повноцінними (нарівні з керівниками) членами команди, ототожнювати свої інтереси і цілі з корпоративними [5].

#### **Список використаних джерел:**

1. Мотивування як функція менеджменту. URL: <https://library.if.ua/book/36/2439.html>(дата звернення: 05.10.2019).
2. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. URL: <https://library.if.ua/book/116/7759.html>(дата звернення: 05.10.2019).
3. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12453/c.133-140.pdf?sequence=1>(дата звернення: 05.10.2019).
4. Козлова Вікторія. Як мотивувати співробітників: п'ять ефективних способів. URL: <https://style.nv.ua/ukr/blogs/jak-motivuvati-spivrobitnikiv-pjat-efektivnikh-sposobiv-2461030.html>(дата звернення: 05.10.2019).
5. Менеджмент. Мотивація і стимулювання трудової діяльності. Види нематеріальної мотивації. URL: [https://stud.com.ua/34705/menedzhment/vidi\\_nematerialnoyi\\_motivatsiyi](https://stud.com.ua/34705/menedzhment/vidi_nematerialnoyi_motivatsiyi)(дата звернення: 05.10.2019).

*С.П. Біліченко, науковий співробітник  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування» НАН України, м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ**

Кадрова політика нерозривно пов'язана з методологією і концепцією управління персоналом, виходить з їх теоретичних вимог, інтегрує управлінські знання, накопичений минулий і сучасний вітчизняний і зарубіжний практичний досвід роботи з персоналом. Кадрова політика визначає основний зміст програми набору, відбору, підготовки та перепідготовки персоналу організації, але не зводиться до неї. Вона відображає тенденції зміни інтересів і потреб, установок, цінностей і мотивації співробітників організації, які визначають діяльну активність людини. В умовах кризи кадрова політика вимушено трансформується. Особливості її реалізації пов'язані з обмеженістю фінансових коштів; неминучістю організаційних заходів, пов'язаних зі згоранням низки програм соціального розвитку та скороченням

чисельності персоналу; підвищенням соціально-психологічної напруженості в колективі.

Антикризова кадрова політика включає діяльність по довгостроковому, середньостроковому та поточному прогнозуванню наукового передбачення майбутнього, реальностей його досягнення. Дана політика повинна виявити проблеми, слабкі та сильні сторони кадрової політики, і на основі цього аналізу визначити пріоритети та орієнтири. Вона може характеризуватися різними ознаками: вичікування, обачності, обережності, агресивності, мобільності, гнучкості, адаптивності, орієнтації на антикризові ситуації та ін. Менеджеру з кадрів необхідно знати різноманітність ознак політики та вміти їх використовувати в різних ситуаціях.

Управління кадрами в кризовій ситуації найчастіше зводиться до єдиного заходу – скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал, а питання управління персоналом в системі пріоритетів відходять на останні місця.

Однак криза не тільки створює проблеми, а й відкриває перед компанією можливості сформувати більш ефективну систему управління персоналом.

Завданнями управління персоналом в умовах кризи є:

- формування команди керівників, здатних розробити і здійснити програму виходу організації з кризи;
- збереження кадрового потенціалу організації (співробітників, що представляють особливу цінність);
- зниження соціально-психологічної напруженості в колективі;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників, що вивільнюються.

В основі кадрової політики підприємства лежить робота з персоналом, заснована на концепції розвитку підприємства. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу збереження та оновлення кадрів відповідно до потреб підприємства та станом ринку праці. Кадрова політика базується на поетапній розробці загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів і цілей [1].

Розглянемо чотири типи кадрової політики в умовах кризи підприємств.

1. Пасивна кадрова політика. У керівництва організації немає продуманої програми дій щодо персоналу. Служба персоналу не прогнозує кадрові потреби і не має в своєму розпорядженні методиками оцінки персоналу. У плані фінансового виведення компанії з кризи проблема кадрів відображена на рівні інформаційної довідки про персонал, в якій відсутній аналіз кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивна кадрова політика. Керівництво підприємства здійснює контроль за ознаками кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність кваліфікованих співробітників для вирішення професійних завдань, а також мотивації до продуктивної праці) і вживає заходів по локалізації кризи. Кадрові служби підприємства мають у своєму розпорядженні засоби діагностики. У плані фінансового оздоровлення, як правило, кадрові проблеми виділяються в окремий сегмент і розбираються окремо.

3. Превентивна кадрова політика. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак у нього немає коштів для впливу на ситуацію. Кадрова служба підприємства володіє засобами не тільки діагностики, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У плані фінансового оздоровлення містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах.

4. Активна (раціональна) кадрова політика. Керівництво підприємства має задовільний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами не тільки діагностики, але і прогнозування кадрової ситуації на середньо- і довгостроковий періоди. Крім того, програма кадрової роботи з варіантами реалізації є складовою частиною плану реорганізації.

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності і конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Суттю ж кадрової політики є робота з персоналом, відповідно концепції розвитку організації.

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері.

Раціональна кадрова політика в ідеальному випадку формується і реалізується за таким чином.

Організаційно-штатна політика – це планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення.

Інформаційна політика визначає створення і підтримку системи руху кадрової інформації (наявність вакансій, можливості професійного і кар'єрного зростання, соціальні питання і т.д.)

Фінансова політика формує принципи розподілу коштів, забезпечує ефективність системи стимулювання праці.

Політика розвитку персоналу – це забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації.

Оцінка результатів діяльності реалізується за допомогою аналізу відповідності кадрової політики і стратегії організації; виявлення проблем у кадровій роботі; оцінки кадрового потенціалу [2].

На кадрову політику в цілому, на зміст і специфіку конкретних програм управління персоналом впливають фактори двох типів – зовнішні по відношенню до організації і внутрішні.

При аналізі зовнішніх факторів перш за все необхідно звернути увагу на конкуренцію, структурний і професійний склад робочої сили.

Серед внутрішніх факторів для підприємства найбільш значущими є наступні:

- цілі підприємства, їх тимчасова перспектива і ступінь опрацювання;
- стиль керівництва, який визначається максимальним використанням досвіду кожного працівника, оптимальним взаємодією членів колективу, наявністю хороших комунікацій в групах;
- перспективи професійного зростання;
- стиль управління;
- система контролю.

Індивідуально укладений договір між працівником і підприємством є і додатковим стимулом, і гарантією певних умов праці.

Перераховані вище фактори визначають тип кадрової політики на підприємстві.

З іншого боку ефективність кадрової політики визначається додатковим набором факторів.

В умовах ринкової економіки, коли умови зовнішнього середовища змінюються

дуже швидко, головним фактором ефективності кадрової політики є її гнучкість і адаптивність. Це можливо при наявності на підприємстві висококваліфікованого кадрового потенціалу. За роки переходу до ринку стало очевидним, що потенціал працівника стає все більш явним критичним фактором розвитку підприємства. Саме креативність системи управління зможе в XXI столітті зробити підприємство конкурентоспроможним. Керуючі теорії нового століття будуть вирішувати питання відходу від штампів.

З огляду на досвід розвинених країн, можна відзначити, що управління трудових ресурсів включає в себе:

- Управління технічної озброєністю праці відповідно до останніх досягнень науки і техніки;
- Управління організацією праці (використання наукової організації праці, дотримання психофізіологічних та ергономічних умов праці);
- Управління соціальним розвитком працівників;
- Управління мотивацією праці (гідна оплата праці, стимулювання творчості, підтримка прагнення зробити кар'єру, створення можливості самореалізації);
- Створення правової захищеності працівників.

Таким чином, якщо на перших двох підсистемах провідну роль в управлінні трудовими ресурсами відіграють державні і територіальні органи управління, то в процесі управління використанням трудових ресурсів на перший план виступають підприємства. Роль держави тут полягає в правовому забезпеченні трудових відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лавриненко Л.М. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу / Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м.Мукачєво, 18-19 квітня 2019р.). – Мукачєво. МДУ: 2019. – С. 326-329.
2. Біліченко С.П. Управління створенням робочих місць. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nau.edu.ua/ua/event/2016/10/xii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-«suchasni-problemi-menedzhmentu»>.html

*С.М. Лімаренко, ст. викладач  
Луганський національний аграрний університет*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ставлення людини до праці при будь-якій формі власності було і залишається однією з найважливіших психологічних проблем. Розвиток економічних відносин свідчить про те, що результати будь-якого виробництва, у тому числі і сільськогосподарського, багато в чому визначаються ступенем зацікавленості кожного учасника трудового процесу [1].

Мотивацію праці слід розглядати як найважливіший і багатогранний процес впливу на інтереси людини. Сучасні наукові моделі мотивацій виходять в більшій мірі з того, що дії індивідуума визначаються системою потреб. Проведені в області мотивації дослідження свідчать про те, що при виборі форм і методів мотивації насамперед необхідно враховувати мотиви людей, які спонукають їх до тих чи інших

дії. Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людей, утворює мотиваційну структуру працівника. У кожної людини вона індивідуальна і обумовлюється безліччю чинників: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, цінностями, психологічними особливостями і т.д. Ефективність мотивації повинна оцінюватися за кінцевими результатами діяльності підприємства, а також за характеристиками, які визначають ставлення працівників до праці (зусилля, старання, наполегливість, уважність, сумлінність, контактність) [2, 3].

Сучасний етап розвитку вітчизняних аграрних підприємств обумовлює необхідність формування такого мотиваційного механізму, який би враховував всі особливості і вимоги виробництва, інтереси підприємств та їх працівників, а також економічні, організаційні, соціальні та інші чинники, що впливають на результативність його застосування. Тут перехід від потреби до мотиву і мотиву до дії є важливим процесом, який може бути покладений в основу функціонування мотиваційного механізму.

У наукових розробках вітчизняних вчених визначена категорія «мотиваційний механізм» як динамічні, економічні та соціальні відносини між дійовими особами підприємства (керівниками і працівниками), які передбачають поєднання процесів оптимізації витрат підприємства, підвищення добробуту і морального задоволення працівників з використанням при цьому відповідних форм, методів, інструментів і важелів. Тут же вказується, що мотиваційний механізм складають різні за змістом і складом мотиви, які представляють собою спрямованість особистості на кінцеві результати діяльності. Зокрема, Т.А.Галайда і Д.П. Богиня вказують на те, що дієвий мотиваційний механізм, який відповідає сучасним умовам, є адаптивним до швидких економічних змін виробництва [4], а тому «..на різних етапах ринкових перетворень буде мати свою специфіку», а його система зв'язків і взаємин забезпечить «...оптимальне поєднання інтересів всіх елементів системи з метою досягнення максимальної ефективності виробництва на основі поступового формування працівників нового, ринкового типу з високим рівнем мотивації до продуктивної праці ... »[2]. Однак, до нинішнього часу вчені-економісти не мають єдиної думки щодо розуміння основних складових елементів мотиваційного механізму і їх подальшої систематизації. Необхідність систематизації основних елементів при формуванні мотиваційного механізму, що відповідає сучасним ринковим вимогам, обумовлюється:

- інтеграцією аграрного виробництва в світовий економічний простір. Але на цьому важливому етапі були допущені ряд помилок, які призвели до порушення в розподілі виробничих ресурсів, розбалансування виробництва і скорочення рівня його конкурентоспроможності;

- реформування усіх галузей основного виробництва при значних порушеннях процесу приватизації, нестабільності грошових надходжень і повністю несформованих ринкових механізмів ціноутворення. Все це вплинуло на розвиток інвестиційної діяльності, прискорило інфляційні процеси, призвело до зниження купівельної спроможності і життєвого рівня сільського населення, що в кінцевому підсумку погіршило ситуацію на виробництві та в соціальній сфері села;

- значним зниженням стимулюючої функції заробітної плати. Як наслідок, відбулися динамічні зміни в її розмірі, що вплинуло на продуктивність праці і зумовило коливання ціна на робочу силу на сучасному ринку праці. Така ситуація призвела до негативного ставлення працівників до трудової діяльності і не

забезпечувала належного рівня її мотивації за допомогою встановлення розмірів оплати праці нижче вартості робочої сили.

Узагальнюючи аспекти вдосконалення мотиваційного механізму підприємства, можна зробити висновок, що створення потужного мотиваційного механізму повинно відповідати таким вимогам:

- мотиваційний механізм повинен бути гнучким і мобільним відповідно зі зміною ієрархічних потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників і динамікою здійснення реформ;

- мотиваційний механізм повинен адекватно відповідати етапам і стратегічним завданням ринкових перетворень.

Розробка мотиваційного механізму повинна сприяти створенню нових робочих місць, збереження зайнятості персоналу, справедливого розподілу доходів, розширенню професійної підготовки, забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих, створення атмосфери взаємної довіри.

#### **Список використаних джерел:**

1. Богиня Д.П. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практиці / [Д.П. Богиня, Л.І. Долгова, Г.Т. Куліков та ін]. К.: Ін-т економіки НАН України, 2017. 182 с.

2. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010. 226 с.

3. Галайда Т.О. Сучасні методи стимулювання праці на підприємствах / Т.О. Галайда, Л.В. Цись // Економіка і регіон. 2009. №3 С.247-151.

*А.А. Півторак, PhD студент  
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

### **НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ВИРІШЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПРОБЛЕМ НА РИНКУ ПРАЦІ У СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ УКРАЇНИ**

Ринок праці у сільській місцевості є складовою загального ринку України. Він територіально обмежений сільською місцевістю та становить собою систему правових, соціально-трудових, економічних та організаційних відносин між особами, які шукають роботу, працівниками, роботодавцями та між їхніми організаціями, профспілками і органами державної влади з приводу умов праці та оплати її результатів.

У процесі аналізу ситуації на ринку праці у сільській місцевості України вдалось виділити наступні ключові проблеми: послаблення пропозиції «робочої сили», зменшення попиту на «робочу силу», невідповідність рівня розвитку економіки України передовим економічно розвиненим країнам.

Перша виділена нами проблема, за результатами даних державної статистичної звітності, характеризується зменшенням загальної чисельності економічно активного населення на 1,35 млн осіб та рівня його економічної активності на 5,2 %. По зазначеній проблемі виділяються дві складових: зменшення чисельності населення та рівня його економічної активності. При цьому слід відмітити, що одним з чинників прояву другої складової є незатребуваність певної частини осіб з «пропозиції робочої сили» внаслідок недостатнього рівня їхньої кваліфікації.

Основними чинниками, що визначають загальну чисельність населення у сільській місцевості є: рівень життя населення, кількість сільських населених

пунктів та їхнє належне функціонування, демографічна ситуація, позитивне сальдо між кількістю прибулих та вибулих як у міждержавному відношенні, так і по відношенню між міською та сільською місцевістю. Напрямами вирішення зазначеної проблеми є: створення об'єднаних територіальних громад, підтримання демографічної ситуації, охорони здоров'я, молоді та молодих сімей, розвиток виробничої та соціальної інфраструктури у сільській місцевості.

Друга виділена нами проблема характеризується зменшенням чисельності зайнятого населення на 1,51 млн осіб, рівня зайнятості населення на 7,4 %. Для її вирішення важливим є здійснення програм з працевлаштування, започаткування та розвитку бізнесу, підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Третя виділена нами проблема характеризується значною часткою населення, зайнятого в сільському, лісовому та рибному господарстві – 17,7 %. Одним з характерних проявів розвитку економіки передових економічно розвинених країн є зменшення частки сільського господарства у структурі їхнього ВВП до рівня декількох відсотків. Переважаючими галузями у економіці цих держав є інноваційні галузі, пов'язані з комп'ютерними технологіями, освоєнням космосу, розвитком сфери послуг. Висока частка аграрних галузей у ВВП України означає невідповідність стану економіки України рівню розвитку передових економічно розвинених країн.

На сучасному етапі реформування економіки України у багатьох територіально-адміністративних одиницях сільськогосподарське виробництво залишається мало альтернативним видом господарської діяльності місцем працевлаштування та джерелом доходів для населення, відповідно чого покращання ситуації на ринку праці у сільській місцевості полягає у проведенні диверсифікації господарської діяльності, розвитку галузей переробки сільськогосподарської продукції, стимулюванні розвитку сільськогосподарських та несільськогосподарських видів господарської діяльності у сільській місцевості, розвитку сфери послуг як основи працевлаштування людей та формування їхнього належного рівня життя.

При реформуванні економіки України важливим є налагодження ефективного функціонування ринку праці. З одного боку важливим є проведення модернізації галузей економіки на новій інноваційній основі, проведення підвищення кваліфікації персоналу для роботи в нових умовах, що стане передумовою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та рівня доходів мешканців сільських територій.

*Т.П. Андрущенко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Корпоративна культура як ресурс підприємства є безцінною. Вона може бути ефективним засобом управління персоналом та незамінним маркетинговим інструментом. Розвинена культура формує імідж підприємства, а також є невід'ємною частиною побудови структури бренду, що надзвичайно важливо у сучасних умовах ринку, де для досягнення успіху будь-яке підприємство повинне бути клієнтоорієнтованим, відкритим, впізнаваним, тобто включати основні складові бренду.

У сучасних умовах в економіці України все більше підприємств замислюється

над корпоративною політикою. Корпоративна політика підприємства – це система організаційно-економічних, правових, соціальних й управлінських відносин між економічними суб'єктами, інтереси яких пов'язані з діяльністю та розвитком підприємства [1, с. 74].

Термін «корпоративна культура» виник від латинського «corporatio» – об'єднання, співтовариство. Він з'явився в ХІХ столітті і був сформульований німецьким фельдмаршалом Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі [2].

Н. Могутнова вважає, що «корпоративна та організаційна культури – самостійні феномени, що мають перетин у своїх елементах. Такими загальними елементами є артефакти, місія організації та умови праці. Однак існують аспекти, що розрізняють ці два типи культур. В організаційну культуру входить сама структура організації, яка має імперативний характер, що виражається в документах, наказах, інструкціях. У той же час головний аспект культури корпоративної ... – цінності, залучення до яких не може відбуватися безпосередньо в силу специфіки цього явища» [3, с. 132].

Структуру корпоративної культури Є.С. Пантелєєва [4] пропонує представляти таким чином (рис. 1).

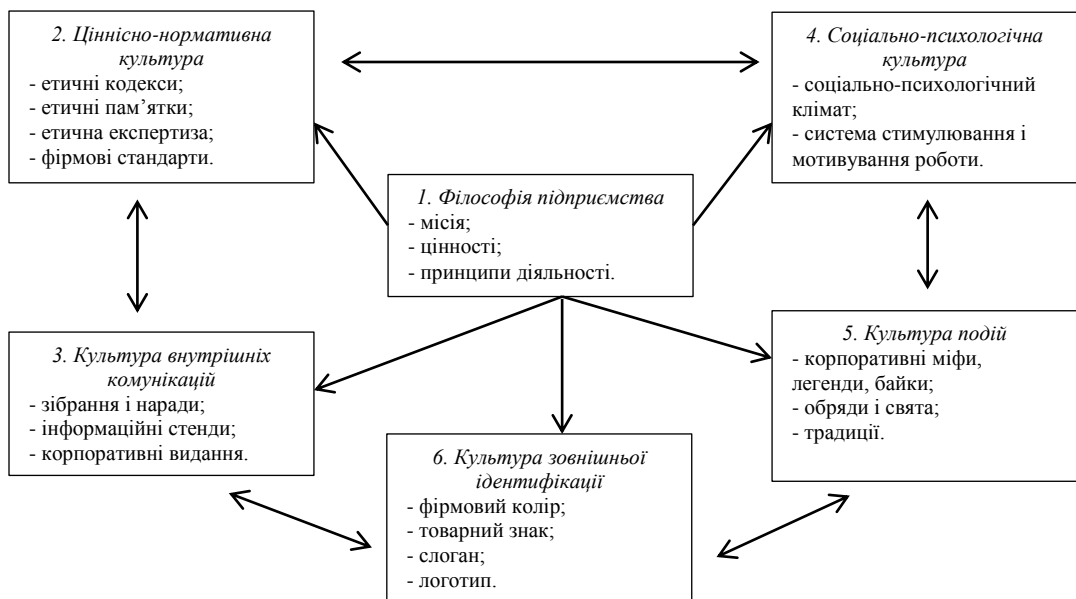


Рис. 1. Структура корпоративної культури [4]

#### Список використаних джерел:

1. Кудря Я.В. Корпоративна політика. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. № 567. С. 73-80.
2. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складова стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 170-175. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05>.
3. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятия, подходы. *Социологические исследования*. 2005. № 4. С. 130-136.
4. Пантелєєва Е.С. Корпоративная культура как маркетинговый ресурс. *Концепт*. 2013. № 01 (январь). URL: <http://ekoncept.ru/2013/13009.htm>.



## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ТЕОРІЇ ПІДКРІПЛЕННЯ**

Підкріплюючий підхід до мотивації був запропонований психологом Б. Ф. Скіннером на засадах концепції закону ефекту, відповідно до якого поведінка, що має позитивні (приємні) наслідки, скоріш за все повторюватиметься, а поведінка, яка має негативні (неприємні) наслідки, скоріш за все не буде повторюватися.

Процес підкріплення діє так, що стимул забезпечує ключ до відповіді чи поведінки через результат. Якщо для індивіда даний результат є винагородою, то скоріше за все він повторить поведінку коли стимул зустрінеться у майбутньому, в протилежному випадку він не повторить своєї поведінки.

Виділяють чотири типи Підкріплення, використання яких допомагає менеджерам впливати на поведінку персоналу: позитивне підкріплення; негативне підкріплення, заохочення і покарання. Позитивне підкріплення і негативне підкріплення спрямовані на посилення поведінки, у той час як заохочення і покарання фокусуються на послабленні поведінки. Встановлено, що позитивне підкріплення і заохочення надихають індивіда на розвиток, тоді як негативне підкріплення і покарання виховують незрілість у людей і, отже, згубно впливають на всю організацію [1, с. 471].

Позитивне підкріплення спрямоване на посилення бажаної поведінки і включає забезпечення приємних, нагороджуючих наслідків для певної поведінки. Нагороджені наслідки, такі як похвала, просування, вільний час – є позитивними підкріплювачами, якщо вони призводять до повторення бажаної поведінки. Різні люди знаходять різні речі приємними і нагороджуючими, тому менеджерам необхідно фіксувати ефекти підкріплення, щоб визначати, чи є воно ефективним у стимулюванні бажаної поведінки. Через те, що люди часто переходять на нову поведінку точно так, як вони вперше намагалися це зробити, менеджерам корисно надихати нову поведінку через формування її успішного нагородження.

Негативне підкріплення, як і позитивне, фокусується на посиленні бажаної поведінки, але воно діє по-іншому. Негативне підкріплення включає забезпечення від'ємного стимулу так, щоб людина прийшла до бажаної поведінки, з метою припинення негативного стимулу. Іншими словами, бажана поведінка підкріплюється, але негативно, тому що людина повинна перейти до бажаної поведінки для того, щоб позбутися негативного стану.

На відміну від заохочення, покарання включає забезпечення негативних наслідків, для того, щоб змінити поведінку. Приклади – критика небажаної поведінки тоді, коли вона зустрічається, припинення оплати, відмова в можливостях навчання, чи затримання ресурсів таких, як нове обладнання.

Покарання відрізняється від негативного підкріплення принаймні по двох параметрах.

По-перше, покарання спрямоване на уникнення небажаної поведінки, у той час як негативне підкріплення намагається посилити чи надихати бажану поведінку. По-друге, покарання зазвичай застосовується, коли людина була втягнута в небажану поведінку і навпроти, при негативному підкріпленні шкідливий стимул припиняється, коли бажана поведінка з'являється [там же, с. 473].

Опитування керівників більш ніж півтисячі організацій різного типу показало, що 15% з них вважають, що без покарань неможливо управляти людьми, 6% стверджують, що це найкращий спосіб мотивації, 79% сказали, що покарання корисні, але в невеликих дозах, а також у виняткових випадках і по відношенню до окремих співробітників. При цьому 88% керівників карають співробітників систематично, застосовуючи різні методи: 74% використовують штрафи, 30% вдаються до публічного осуду, 19% застосовують догани й виховні бесіди, а 17% практикують негайне звільнення порушника.

Говорячи про причини покарань ті ж керівники засвідчили, що 63% з них постійно фіксують час, коли працівники приходять і залишають робочі місця, 29% контролюють відвідування Інтернет-сайтів, 25% перлюструє електронну пошту, а 24% прослуховують телефонні розмови співробітників.

З іншого боку, результати проведених досліджень показали, що заохочення покращує роботу у 89% випадків, покарання покращує роботу в 11% випадків, покарання погіршує роботу в 11% випадків, а погрози на 99% ігноруються [2].

Спеціалісти з менеджменту радять акцентувати увагу на позитивному підкріпленні, щоб надихати бажану поведінку і дати знати підлеглим, яка поведінка буде заохочуватись.

#### **Список використаних джерел:**

1. Завадський Й. С. Менеджмент. Т.1 / Й. С. Завадський. – К.: УФІМБ, 2002. – 543 с.
2. Мотивація [Електронний ресурс] / pptcloud.ru. – Режим доступу: <https://pptcloud.ru/psihologia/motivatsiya-186084>.

*О.Р. Голуб, О.М. Шовкопляс, здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **МЕТОДИ ПЛАНУВАННІ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА**

Основним питанням, пов'язаним з організацією праці менеджера, є належне управління власним часом, і для того, щоб його ефективно спланувати, розподілити та використовувати, необхідно об'єктивно оцінювати свої можливості та чітко уявляти цілі, які повинні бути досягнуті. Керівник, плануючи свою роботу, повинен враховувати фактори, що визначають результативність і раціональність розумової праці та принципи управління персональним фондом часу. Слід також пам'ятати, що ефективність використання особистого фонду часу залежить в основному від стилю управління та методів організації праці.

Результати досліджень щодо організації праці сучасних менеджерів не залишають сумнівів, що більшість часу присвячується діяльності, ініційованій лінійними керівниками [1]. Типовий менеджер працює дуже інтенсивно, але нерівномірно, виконуючи велику кількість оперативних завдань та приймаючи спонтанні рішення. Проте насправді він повинен функціонувати в мережі взаємозалежності, а також дбати про правильні відносини не тільки з керівниками, але й з підлеглими та людьми поза межами організації.

На роботі ми проводимо майже третину свого життя. Вісім годин – це начебто й не мало, однак, часто створюється враження, що час плине, а того, що ми не встигли зробити стає все більше. У такій ситуації варто критично проаналізувати організацію

своєї роботи та, можливо, переглянути певні звички.

Правильний самоменеджмент є надзвичайно важливим, оскільки він дозволяє раціонально використовувати час, присвячений професійній кар'єрі та приватному життю незалежно від тієї функції яку особа виконує в організації. Результативна організація робочого часу полягає у тому, щоб забезпечити найбільш корисне використання часу у робочі години.

Раціональна організація власного робочого часу – це вміння, яке можна розвинути через формування у себе певних навичок, таких як:

- написання списку «що потрібно зробити»;
- складання розкладу та використання планінгу;
- визначення пріоритетів і ранжирування завдань за важливістю виконання;
- делегування повноважень підлеглим;
- використання мобільних додатків, нагадувань тощо.

Для результативного планування робочого часу менеджери можуть використовувати такі основні методи й правила:

1. Встановлення цілі. Найважливішим чинником раціональної організації власного робочого часу є встановлення цілі. Визначення цілі дозволяє обрати найкоротший шлях її досягнення. Без чіткого бачення й усвідомлення цілі ми можемо виконувати безліч непотрібної роботи, яка лише виснажує наші ресурси і не наближує нас до успіху.

Встановлення довгострокових цілей є важливим для дотримання прийнятого напрямку розвитку, а короткострокові цілі дозволяють виконувати щоденні завдання. Аналізуючи ціль, ми маємо можливість оцінити її привабливість, корисність та необхідні ресурси, які ми повинні мати у своєму розпорядженні для її досягнення.

## 2. Принцип Ейзенхауера (матриця Ейзенхауера)

Правило Дуайта Девіда Ейзенхауера дозволяє організувати власну роботу в правильному порядку. Щоденні завдання можуть бути організовані відповідно до двох критеріїв: важливість і терміновість.

Терміновість означає, що час виконання обмежується конкретною датою в календарі. Це також речі, які потрібно зробити швидко, негайно.

Важливість справи є пріоритетом у нашій життєвій діяльності, має значення для нашого розвитку, здоров'я, найважливіших питань, пов'язаних із досягненням поставлених нами цілей.

Класифікація завдань щодо важливості та терміновості:

- важливе та термінове завдання, яке треба виконати особисто й негайно (наприклад, підготовка до завтрашнього виступу перед керівництвом);
- важливе, але менш термінове завдання, яке можна поставити другим у чергу або доручити помічникам (наприклад, надіслати повідомлення про зустріч наступного тижня);
- завдання неважливе, але термінове, варто перекласти на когось іншого, або виконувати третім у послідовності (наприклад, прийняття рахунків-фактур, у яких закінчується термін сплати).
- завдання неважливе і не термінове, викинути у кошик для сміття (наприклад, перегляд поданих заявок, які не пов'язані безпосередньо з завданнями організаційної одиниці).

## 3. Визначення пріоритетів за допомогою ABC-аналізу.

ABC-аналіз – це групування завдань, які стоять перед нами, за ступенем їхньої

важливості, з метою реалізації тих, котрі реально повинні бути виконані. Він підходить для планування діяльності протягом робочого дня, хоча іноді його також застосовують і для довгострокового періоду.

– Тип А – найважливіші завдання – ті, які ви повинні виконати – складають близько 15 % всіх завдань та заходів для менеджерів. Однак їхня частка у досягненні поставлених цілей складає близько 65 %.

– Тип В – достатньо важливі завдання – ті, які ви маєте виконати – складають близько 20 % усіх завдань, їх вартість також становить 20 %.

– Тип С – менш важливі завдання – ті, які ви можете виконати, але лише після завершення А та В – 65 % усіх завдань, а їхня частка у досягненні поставлених цілей складає лише 15 %.

#### 4. Правило 60:40.

Відповідно до цього правила, менеджери не повинні розпланувати весь час робочого дня, який вони мають у своєму розпорядженні. Розподіл часу має складатися з трьох блоків:

- близько 60 % часу повинно бути чітко розплановано;
- на, приблизно, 20 % робочого часу має бути створений часовий резерв для непередбачених заходів (заходів, які неможливо запланувати);
- решта 20 % – як часовий резерв для спонтанних заходів (управлінські завдання, час творчої активності).

#### 5. Принцип Парето (правило 80:20).

Принцип Парето, який зазвичай називають правилом 80:20, полягає у тому, що якщо всі дії оцінювати відповідно до їх результативності, то 80 % результату дають 20 % дій, тоді як решту 20 % результату можна отримати з 80 % дій.

Більшість людей впевнені, що всі їхні дії, які вони роблять для досягнення поставлених цілей, є однаково важливими. Однак це не так. Не всі телефонні дзвінки є однаково важливими, не всі клієнти однаково цінні для компанії, не всі працівники роблять однаковий внесок у її розвиток.

Що це означає:

- лише протягом 20 % часу, витраченого на певний вид діяльності, досягається 80 % результатів;
- на відміну від цього, 80 % від витраченого часу дає лише 20 % від загальної результативності [2].

#### 6. Правило Паркінсона

Згідно цього правила, подія буде тривати стільки, скільки часу ми на неї відведемо. Якщо ми заплануємо, що проведення зборів буде тривати годину, то зазвичай вони закінчаться через одну годину, навіть якщо ціль була досягнута раніше. Це тому, що ми схильні продовжувати дії, щоб створювати враження, що це ми керуємо часом. Це правило стосується діяльності на термін виконання якої ми маємо вплив.

Це закон, який рівнозначно стосується недооцінювання та переоцінювання часу для виконання завдань. Виконання завдань продовжується безпосередньо пропорційно часу, призначеному для цього завдання.

#### 7. Метод ALPEN

Він використовується на початку кожного дня при підготовці графіку дня і займає близько 15 хвилин. ALPEN – це абревіатура німецьких слів:

1. Aufgaben – складіть список завдань, запланованих на певний день.
2. Länge schätzen – оцініть тривалість виконання цих завдань та поррахуйте

загальний час, потрібний для їх реалізації.

3. Pufferzeiten einplanen – сплануйте послідовність виконання завдань, пам'ятаючи про правило 60:40, тобто залишаючи час на непередбачувані речі. Плануйте лише 60 % свого часу, або 5 годин з 8-годинного робочого дня.

4. Entscheidungen Treffen – встановіть пріоритети і делегуйте виконання завдань, використовуючи правило Ейзенхауера або АВС-аналізу. Не забувайте доручати підлеглим виконання завдань, які не є стратегічно важливими для вас.

5. Nachkontrolle – контроль виконання. Завдання, які не вдалося реалізувати в цей день перенесіть на наступний день [3].

Звичайно, не відразу і не всі наведені вище методи організації власного часу менеджер може реалізовувати у своїй діяльності, але завжди варто пробувати їх адаптувати до певних ситуацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Jarosław W. Organizacja pracy własnej kierownika / W. Jarosław [Електронний ресурс] / fbc.pionier.net.pl – Режим доступу: <https://fbc.pionier.net.pl/details/nn504sX>.

2. Kwardys B. Organizacja pracy menedżera / B. Kwardys [Електронний ресурс] / trecopl – Режим доступу: <http://www.trecopl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/974/organizacja-pracy-menedzera>.

3. Chojnowska E. Organizacja pracy własnej kierownika / E. N. Chojnowska [Електронний ресурс] / spektrum-szkolenia.pl – Режим доступу: <http://spektrum-szkolenia.pl/index.php/2014/02/organizacja-pracy-wlasnej-kierownika/>

*В.Д. Шелковський, Я.І. Петрашевич, здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОЗПОДІЛУ СЕРЕДНЬОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЗА РЕГІОНАМИ УКРАЇНИ**

Одним із критеріїв ефективності управління людськими ресурсами може слугувати розподіл заробітної плати між галузями економіки, який, з одного боку, є результатом віддачі на капітал, а з другого, – свідченням рівня гармонійності галузевого управління. Перевірка відношення мінімальної заробітної плати найманих робітників (сільське господарство) до максимальної (фінансова та страхова діяльність) показує значне відхилення від пропорції «золотого перерізу», що може стати причиною зростання соціальної напруги.

Принципи гармонійності можуть бути застосовані щодо багатьох інших аспектів функціонування системи управління розвитком аграрного сектора економіки: співвідношення внутрішніх і зовнішніх запозичень; формування доходів товаровиробників за рахунок власних і бюджетних коштів; розподілу доходів на фонд споживання і фонд накопичення; встановлення експортних і імпорتنих квот тощо.

У дослідженні було використано методика, запропоновану Л. Сергєєвою, а пізніше адаптовану та доопрацьовану О. Дорофєєвим, Т. Лозинською та Г. Пасемко [1] для аналізу розподілу заробітної плати найманих працівників за регіонами України (без даних по м. Київ і м. Севастополь) з урахуванням принципу гармонійності (таблиця 1) [2]. Помітно, що останніми роками спостерігається зменшення розкиду значень середньої заробітної плати за регіонами, що може бути свідченням

як позитивних (зменшення економічних диспропорцій), так і негативних (монополізація ринку) явищ.

Таблиця 1

**Розподіл середньої заробітної плати за регіонами України на основі урахування принципу гармонійності, 2005-2019 рр.  
(в розрахунку на одного штатного працівника, грн)**

Роки	ЗП <sub>мін</sub>	ЗП <sub>макс</sub>	ЗП <sub>ср</sub>	ЗП <sub>мін</sub> <sup>теор</sup>	ЗП <sub>макс</sub> <sup>теор</sup>	ЗП <sub>мін</sub> / ЗП <sub>макс</sub>
Лютий 2005	447,72	801,01	666,76	480,07	780,11	0,559
Лютий 2010	1432	2224	1955	1407,60	2287,35	0,644
Лютий 2015	2547	4322	3633	2615,76	4250,61	0,589
Лютий 2016	3211	5265	4585	3301,20	5364,45	0,610
Лютий 2017	4790	6788	6209	4470,48	7264,53	0,706
Лютий 2018	6040	8402	7828	5636,16	9158,76	0,719
Лютий 2019	7186	10512	9429	6788,88	11031,93	0,684

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

Результати проведених розрахунків дозволи зробити ряд висновків:

– розподіл заробітної плати за регіонами України наближується до параметрів, які відповідають пропорції золотого перетину, що своєю чергою вказує на зближення змісту регіональних соціальних політик та політик заробітної плати за окремими суб'єктами реального сектору економіки. На жаль, конвергенція політик заробітної плати за регіонами не може слугувати свідченням гармонізації загального розподілу доходів у суспільстві, проте вона є свідченням гармонізації самої політики;

– постійне підвищення середнього рівня заробітної плати дозволяє підтримувати певний рівень лояльності населення до соціальних програм роботодавців і Уряду;

– наближення розподілу заробітної плати за регіонами до параметрів золотого пропорції є чинником стабілізації трудової міграції всередині країни, оскільки відсутність значного розкиду значень заробітної плати за регіонами не стимулює переміщення економічно активного населення.

Слід зазначити, що встановлені на законодавчому рівні деякі кількісні регулятори аграрної економіки, якщо вони максимально точно відбивають емпіричний досвід, дуже близькі за своїм значенням до параметрів «золотої пропорції», зокрема постановою Кабінету Міністрів України про деякі питання продовольчої безпеки встановлено, що частка імпортованих продуктів харчування у загальному їх споживанні не повинна перевищувати 30 %; порогове критичне значення сімейних бюджетів на харчування визначено на рівні 60 %; граничний (пороговий) критерій запасів зерна запропоновано на рівні 17 % (0,17 частки його загального споживання), що дуже близько до показника 0,38<sup>2</sup>.

**Список використаних джерел:**

1. Дорофеев О. В. Застосування принципу гармонійності в стратегічному управлінні суб'єктами економічної діяльності і стійкість аграрного ринку / О. В. Дорофеев, Т. М. Лозинська, Г. П. Пасемко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 11(185). – С. 168-177.

2. Середня заробітна плата за регіонами за місяць [Електронний ресурс] / ukrstat.gov.ua – Режим доступу: [http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/reg\\_zp\\_m/reg\\_zpm\\_u/arh\\_zpm\\_u.htm](http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/reg_zp_m/reg_zpm_u/arh_zpm_u.htm)

## СЕКЦІЯ 6 МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*М.В. Зось-Кіор, д.е.н., доцент  
А.В. Мирошниченко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ОСОБЛИВОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ЙОГО ЗБУТОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

Бізнесова діяльність ТОВ «Промінь-Приват» передбачає отримання прибутку. У його формуванні важливим чинником є збутова діяльність як заключний етап комплексної діяльності: створення, виробництва і доведення до споживачів кінцевої продукції. Від стратегії збуту залежить виробнича програма підприємства і результати його господарської діяльності.

ТОВ «Промінь-Приват» входить до Групи «Приват». За рахунок конкурентних переваг, які сформувались для агрохолдингу на протязі всього періоду його існування формувалась та розвивався їх виробничий та експортний потенціал. Такими перевагами є:

- надконцентрація земельних ресурсів в одних руках;
- розвиток монопольного ринку оренди землі;
- одержання дотацій та субсидій з державного бюджету;
- кредитування міжнародними фінансовими організаціями;
- монополізація інфраструктури аграрного ринку;
- доступність до зарубіжних ринків;
- монополізація ринку сільськогосподарської продукції.

Збутова діяльність підприємства формується сукупністю збутових дій з реалізації продукції та комплексом заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування, та іншим організаційних аспектів збуту. Модель збутової політики залежить від мети діяльності підприємства, середовища його функціонування, включає цілі збуту, завдання збутової діяльності, передбачає визначення її стратегії і тактики з використанням прогнозування, планування, обліку, аналізу та контролю збутових операцій. Сільське господарство – галузь, що характеризується постійними коливаннями: аграрна продукція продається на конкурентних ринках, де ціни змінюються досить часто, а попит на аграрну продукцію практично залишається стабільним [2, с. 78].

Збутовий процес перебуває під впливом невизначених ризиків, зумовлених ринковою кон'юнктурою, ціновими та іншими факторами, які знаходяться за межею досяжності управління підприємством. Встановлено, що ризик є одним із основних факторів, який впливає на формування прибутку. Це породжує необхідність прогнозування рівня ризиковості підприємницької діяльності сільськогосподарських підприємств. Сільськогосподарське підприємство використовує у здебільшого однорівневий, дворівневий та нульовий канали розподілу. Обрані канали розподілу прямо й опосередковано впливають на такі основні критерії, як швидкість товароруку, час, який затрачається на переміщення продукції від виробника до

споживача, ефективність переміщення і зберігання продукції під час її доставки до кінцевої точки призначення [3, с. 65].

Система маркетингу являє собою цілісну структуру, в якій взаємодіють суб'єкти, що здійснюють маркетингову діяльність, реалізують цілі і задачі маркетингу підприємства, знаходяться у тісному зв'язку, створюють єдність та гармонійно розвиваються. Як правило, сировинна аграрна продукція, така як зернові і олійні, не є брендовою. Commodities – це стандартні за своїми споживчими властивостями товари, їх партії взаємозамінні, і частіше за все не має значення, хто, де і як їх виробив. На ринку таких товарів є багато постачальників, і у всіх – майже однаковий товар [1, с. 135]. Важливим фактором просування commodities на ринок стає маркетинг Групи «Приват» як бренду. Чітке виконання взятих на себе перед постачальниками зобов'язань, контроль якості продукції, інновації та використання сучасних технологій – ключові аспекти в підвищенні ефективності компанії як бренду.

Переваги здійснення торгівельної діяльності ТОВ «Промінь-Приват» як складової Групи «Приват» у порівнянні з дрібними та середніми підприємствами наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Переваги здійснення торгівельної діяльності ТОВ «Промінь-Приват» як складової Групи «Приват» у порівнянні з дрібними та середніми підприємствами, 2014-2018 рр.**

Критерії	Особливості
Збут	Різні варіанти продажу та страхування падіння цін на власну продукцію
Ємності для зберігання	Наявні власні ємності (зерноскотище) для зберігання зерна в очікуванні більш вигідної кон'юнктури ринку без втрат якості зерна
Трейдинг	Є можливість займатися трейдингом – скуповувати у дрібних сільськогосподарських товаровиробників врожай після збирання і реалізувати в період найвищих цін

Отже, сільськогосподарське підприємство має ряд переваг у збуті продукції. Завданням служби маркетингу Групи «Приват» є не тільки підтримання високого іміджу компанії, але і пошук шляхів його зміцнення і розвитку самої компанії шляхом вивчення і розробки механізму просування на нові ринки збуту або виведення нових продуктів; робота з покупцями, своєчасне виявлення їх запитів і оперативне реагування на їхні потреби. Фактично маркетингова служба є драйвером, який допомагає агрокомпанії виходити на новий рівень взаємовідносин з клієнтами та ринками збуту.

**Список використаних джерел:**

1. Танасійчук О. М. Управління збутом і його взаємодія з іншими функціональними підрозділами підприємства. *Збірник наукових праць. Економіка* : проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ : ДНУ-2016. 2018. № 146. С. 132-139.
2. Трещов М. М. Розвиток інфраструктури аграрного ринку в регуляторному середовищі держави як один з основних шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 4. С. 73-82.
3. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств. Л., 2005. 202 с.



*С.А. Александрова, к.пед.н., доцент,  
Є.І. Костуря, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

## **PR-КАМПАНІЯ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Для сучасного ринку готельних послуг характерна ситуація наявності усе більшої кількості однотипних товарів і послуг, диференційованих та індивідуальних потреб клієнтів. В таких умовах, коли відбувається зростання значення позацінової конкуренції, дієвим інструментом маркетингу, що може приносити прибуток стає public relations.

Ефективний керівник готельного підприємства, орієнтований на майбутнє, має розуміти всі можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, максимально використовувати та нарощувати наявний потенціал, гнучко реагувати на зміни настроїв у суспільстві, можливостей і потреб споживачів.

Public relations в перекладі означає «суспільні зв'язки» або «зв'язки із громадськістю». Зв'язки з громадськістю – це плановані тривалі зусилля, спрямовані на створення і підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією і громадськістю [1].

Програми PR створюють для готельного підприємства соціально неагресивне середовище або сприятливий соціальний клімат. У такий спосіб вирішуються комунікативні та комерційні завдання суб'єкту господарювання.

Серед основних цілей заходів public relations можна відокремити: позиціонування (створення та підтримка зрозумілого іміджу готельного підприємства, який є зрозумілим споживачам); підвищення іміджу; антирекламу (використовується, наприклад, для зниження попиту на продукцію, кількість якої обмежена); відокремлення від конкурентів (тобто позиціонування свого PR – об'єкту на тлі конкурентів); контррекламу (як відновлення «кредиту довіри» до підприємства) тощо.

Загальна схема дії заходів PR: привертання уваги, виникнення інтересу, зняття напруженості та недовіри, ініціювання бажання та спонукання до дії.

Серед основних заходів PR, які може застосовувати готельне підприємство з метою підвищення ефективності діяльності, можна зазначити такі як: проведення презентацій, прес-конференцій; фінансування суспільно-корисних заходів (грошовий внесок на проведення суспільного, політичного або благодійного заходу із широким висвітленням у ЗМІ, на фінансування свят, спортивних змагань, художніх виставок, культурно-просвітніх заходів тощо); спонсорство (фінансування суспільно-політичних, культурно-масових, оздоровчих і інших заходів із правом одержання певних переваг і рекламних послуг при проведенні цих заходів, популяризація фірмової символіки); публічні виступи (на радіо, телебаченні з висвітленням відношення підприємства до певних проблем і розповідями про справи, спрямовані на користь суспільства, з позитивними відгуками клієнтів про готель тощо).

Якщо готельне підприємство не має власного «обличчя», або, навіть, про нього розповсюджується негативна інформація, це навряд чи викличе у споживачів бажання скористатися його послугами. Тому важливо мати не стихійний, а формувати керований імідж, що цілком можливо за допомогою проведення PR-кампаній.

### Список використаних джерел:

1. Євсейцева О. С. Public relations як система формування іміджу ВУЗУ / О. С. Євсейцева, І. В. Лучанська // Ефективна економіка. – 2017. – № 3. – Режим доступу: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5497](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5497)

*Л.В. Кислюк, кандидат наук із соціальних комунікацій  
Луганський національний аграрний університет*

## ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ УКРАЇНИ

Сьогодні успішний економічний поступ будь-якого українського підприємства неможливий без залучення інтернет-маркетингу

Авжеж, ще торік Україна стала самим швидкозростаючим ринком інтернет-реклами в Європі, згідно даних дослідження про ринок інтернет-реклами AdEx Benchmark 2018 Європейського Бюро інтерактивної реклами [2]. За загальним обсягом ринку інтернет-реклами (що у 2018 році склав оціночно 475 млн євро) Україна випередила Угорщину, Словаччину, Білорусь і ще ряд ринків.

Перспективною сферою застосування Інтернет-маркетингу ми визначаємо аграрний сектор України. Найбільші можливості на разі зосереджено в:

а) рекламі АПК через пошукових Гугл;

б) участь аграрних стартапів у програмах, які запускає Radar Tech разом з агрохолдингом «Миронівський хлібопродукт»;

в) коригуванні рекламної кампанії в сфері аграрного бізнесу за допомогою технології AGILE-маркетингу, що передбачає аналіз більш ніж 150 параметрів ефективності реклами, інформацію про які можна зібрати менш ніж за годину [1].

Проте існує ряд питань використання цього інструменту аграріями.

По-перше, це відсутність доступу до швидкісного Інтернету. Незважаючи на те, що до усіх сільських районів (райцентрів) проведені магістральні оптоволоконні канали зв'язку, у багатьох сільських населених пунктах ще не реалізовано достатньо добрий доступ до Інтернету.

По-друге, широкому застосуванню Інтернету в сільському господарстві заважають традиційний консерватизм і недовіра аграріїв до нових маркетингових технологій,

По-третє, слід говорити про необізнаність та недостатню кваліфікацію деяких безпосередніх виконавців [3].

На практиці існує низка недоліків, які знижують ефективність безпосередньо маркетингової діяльності вітчизняних аграрних підприємств. До них належать: хаотичне використання окремих елементів маркетингу, зведення функцій маркетингу лише до стимулювання реалізації товару, продовольства, орієнтація на короткострокову перспективу, відсутність гнучкості та незнання запитів споживачів.

Натомість, за сучасних умов господарювання маркетингова діяльність набуває все більшого значення, і надає керівникам ряд переваг:

стимулює їх до постійного перспективного мислення;

веде до встановлення показників діяльності для подальшого контролю;

веде до чіткої координації зусиль аграрного підприємства;

аграрне підприємство стає більш підготовленим до стрімких змін;

змушує аграрне підприємство чітко визначати свої завдання;  
наочніше демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадовців підприємства.

Таким чином, застосування Інтернет-маркетингу у діяльності аграрних підприємств надасть можливість досить швидкого розповсюдження рекламної інформації, вихід на нові як українські так і міжнародні ринки збуту продукції при незначних капіталовкладеннях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кислюк Л. В. Інтернет-маркетинг як перспективний напрям діяльності аграрних підприємств / Л. В. Кислюк // Причорноморські економічні студії. – Одеса, 2018 – Вип. 34. – С. 64–68.

2. Украина лидирует по темпам роста рынка интернет-рекламы в Европе (исследование) URL: <https://news.finance.ua/ru/news/-/450611/ukraina-lidiruet-po-temпам-rosta-rynka-internet-reklamu-v-evrope-issledovanie> (дата звернення: 18.10.2019)

3. Швиденко О. М. Впровадження Інтернет-маркетингу в сільськогосподарських підприємствах / О. М. Швиденко // Економіка АПК. – 2014. – № 1. – С. 129-135.

*І.І. Монтрін, к.е.н., доцент кафедри туризму, документних та міжкультурних комунікацій*

*Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

## **МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ**

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на туристичному ринку України стратегічне планування маркетингової діяльності стало одним з найбільш важливих аспектів для кожного суб'єкта господарювання. На сьогоднішній день у діяльності підприємств туристичної сфери спостерігається тенденція формального формування маркетингової політики без визначення конкретних інструментів, методів, стратегій, перспективних можливостей розвитку бізнесу, шляхів реалізації намічених заходів, важелів впливу та контролю [1].

Концепція маркетингу – це основний принцип ефективної маркетингової діяльності на певному етапі економічного розвитку. Концепція відбиває мету діяльності та механізм її досягнення. Саме вона дозволяє охопити всю сукупність маркетингових засобів і спрямувати їх на досягнення цілей певного етапу економічного розвитку. Їй підпорядковуються існуючі складові елементи та заходи маркетингу. Існує п'ять альтернативних концепцій, на основі яких фірма може здійснювати свою маркетингову діяльність.

Комплекс сучасного маркетингу включає всі заходи, які запроваджує підприємство для створення й активізації попиту на свій товар. Це планування та розробка продукції, забезпечення цінової політики, формування каналів розподілу продукції, інформаційне супроводження продукції, створення товарних знаків та брендів, забезпечення відповідної упаковки, налагодження та підтримування взаємовигідних стосунків із партнерами, клієнтами тощо. Як універсальний маркетинговий інструментарій комплекс маркетингу слугує «ключем» практично до будь-якого ринку [2].

У процесі формування стратегії управління підприємством створюється підсистема функціональних стратегій, які розробляються щодо визначальних напрямків діяльності підприємства. До основних функціональних стратегій, що розробляються як окремі блоки в рамках головної стратегічної концепції, належать фінансова, маркетингова, виробнича, стратегія управління персоналом та ін. Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг та ефективне використання підприємством можливостей з боку ринку для досягнення його стратегічної мети. Надзвичайно важливе місце в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири [3].

Маркетинг туристичних послуг можна визначити як комплекс заходів, пов'язаних із визначенням і розробленням туристичного продукту, а також його просуванням відповідно до психологічних та соціальних факторів, які необхідно враховувати для задоволення потреб індивідуумів і груп людей у відпочинку, розвагах за допомогою надання їм житла, транспортних засобів, харчування, організації дозвілля тощо. Маркетинг у галузі туризму є системою вивчення туристичного ринку, всебічного впливу на покупця, його запити з метою надання максимальної якості туристичному продукту і одержання прибутку туристичною фірмою.

Використовуючи засоби просування туристичних послуг та ґрунтуючись на виборі оптимальної стратегії збуту, туристичні підприємства можуть здобувати конкурентні переваги над іншими, збільшуючи частку на ринку та підвищуючи лояльність кінцевих споживачів. Тобто, просування власних туристичних послуг має вагомe значення для успішного функціонування підприємств на туристичному ринку. Проте їх технології залишаються недослідженими, потребують ідентифікації та наукового визначення. У розрізі існуючих та нових класифікаційних ознак, що характеризують туристичну послугу з точки зору місця та можливості споживання, дефініція цього поняття набуває подальшого розвитку і має своє чітке тлумачення. При цьому сутність поняття «просування туристичних послуг» охоплює не лише систему маркетингових комунікацій, спрямованих безпосередньо на споживача, а й полягає у розробленні туристичним підприємством комплексу заходів, направлених на суб'єкти туристичного бізнесу (підтримка у процесі збуту, підвищення винагорода, пільгові умови співпраці тощо) з метою отримання лідируючої позиції на туристичному ринку [1-4].

#### **Список використаних джерел:**

1. Дурович А.П. Маркетинг туризма / А.П. Дурович. – Минск: Финансы, учет. Аудит, 2010. – 320 с.
2. Мунін Г. Б. Маркетингу туризму / Г.Б. Мунін, З.І. Тимошенко, С.В. Самарцев, А.О. Змійов. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2015. – 324 с.
3. Музичка Є. О. Управління збутовою діяльністю туристичних підприємств: автореф. ... канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності). Київ, 2015. 25 с.
4. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин. - 7-е изд., стереотип. - Минск: Новое знание, 2007. - 408 с.

*І.П. Потапюк, к.е.н., доцент,  
О.В. Прокопенко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,  
О.Ю. Родько, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **НАЙБІЛЬШ ВИКОРИСТОВУВАНІ МЕТОДИ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ**

Останнім і найважливішим етапом процесу маркетингового ціноутворення є обрання методів ціноутворення, і, відповідно, розрахунок цін.

Методи ціноутворення – це конкретні способи, прийоми, сукупність послідовних дій щодо визначення та обґрунтування ціни на конкретний товар.

Розглянемо найбільш поширені методи ціноутворення.

Витратний метод – ціна визначається, розраховуючи запланований прибуток та середні витрати, враховуючи нижній поріг ціни. У випадку опосередкованого збуту ціна для кінцевого споживача збільшується на величину націнки, яка враховує еластичність попиту за цінами, а також особливості товару. Даний метод ціноутворення не бере до уваги ринкові фактори (характер попиту, політику конкурентів, рівень платоспроможності попиту), при цьому ціна є практично завжди завищена, що може призводити до негативних наслідків для продавців. Позитивним моментом у витратному методі є те, що при умові застосування даного методу всіма виробниками однієї галузі, цінова конкуренція є мінімальною, при цьому виключається збагачення за рахунок споживачів і ціни встановлюються реальні. Але ймовірність такої ситуації є мінімальною або ж нереальною [1].

Метод, в основі якого закладена цільова норма прибутку, в результаті застосування якого ціна встановлюється так, аби можливим було отримання бажаної норми прибутку на вкладений капітал. Також береться до уваги те, що формування ціни залежить від обсягів виробництва та реалізації, в результаті чого визначається критична точка обсягу виробництва.

Зменшення постійних і змінних витрат призводить до зниження критичного обсягу виробництва. Також значний вплив на сформовані ціни мають ринкові фактори.

Метод встановлення ціни, в основі якого закладена відчутна цінність товару характеризується специфічністю функціонування ринку. Акцентується увага на певну категорію споживачів, у яких є можливість віддавати свої фінансові ресурси не тільки за комплекс послуг, що супроводжують вартість товару, а й: доплати, пов'язані з обслуговуванням, доставкою, тощо. При цьому рівень послуг у момент продажу визначити майже неможливо. У даному випадку мова йде про престижні товари та послуги, за які споживач згоден заплатити певну ціну. Тому підприємству надзвичайно важливою є швидка адаптація до змін попиту на товар [2].

Формування та обрання ціни, в основі якого покладений рівень поточних цін, спрямовує діяльність підприємства першочергово на цінову політику конкурентів та ситуацію на ринку загалом, а вже потім на власні витрати. Поведінка підприємств має бути адекватною відносно становища на ринку. Підприємство-лідер зазвичай диктує свої умови. Решта підприємств наслідують поведінку лідера, змінюючи ціну лише після того як це зробило підприємство-лідер. Даний метод ціноутворення є доволі поширеним.

Встановлення ціни, в основі чого закладені торги, у процесі яких кожне

підприємство-конкурсант визначає ціну пропозиції самостійно, слідкуючи при цьому за тим, щоб вона була дещо нижчою, ніж ціна конкурентів, однак і не знижувалася відносно рівня собівартості продукції. Кінцева ціна товару розраховується зважаючи на такі фактори: маркетингова цінова політика підприємства, психологія ціносприйняття, а також вплив ціни на інших суб'єктів ринкової діяльності.

Отже, розрахунок цін за певними методами у маркетинговій діяльності підприємства є першим кроком у вирішенні однієї з найважливіших проблем – встановлення такого рівня цін, при якому товар був би конкурентоспроможним, доступним для споживачів, задовольняючи їхні потреби та приносив прибуток підприємству.

#### **Список використаних джерел:**

1. Герасименко В.В. Управление ценовой политикой компании: учебник. М.: ЭКСМО, 2006. 688 с.
2. Грабар О.І., Кушніренко О.М. Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет-технологій. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 1(59). С. 245-250.

*M. Pichugina, PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Management  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute*

### **GREEN MARKETING AND GREEN WASHING: UKRAINIAN CONTEXT**

The environmental issues have contributed to the growing demand for environmentally friendly products and services. Companies must carefully manage the marketing mix if they are to succeed in a market that is increasingly aware of climate change.

There are no standards of "environmental" or environmentally friendly product in Ukraine. In this aspect, there are no barriers to entry.

Many companies use eco-image to combat compete, but often they do not have sufficient grounds to do so. This phenomenon is called greenwash – misleading the consumer, tricks that create the mistaken image of the product or brand as ecological [1].

Analyzing the behavior of companies in the Ukrainian market, several examples of such tactics could be identified. Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd represents the Bon Aqua water in the Ukrainian market in a "unique eco-shaped bottle" containing 20% less plastic. The company claims that by reducing plastic production, CO2 emissions are also reduced, which equates to a reduction in the number of cars on the road by 100,000 per year [2]. But in fact, Ukraine lacks a sorting and recycling culture. Therefore, most of the plastic waste in Ukraine is left in landfills or incinerated. This means that the declaration of plastic production reduction is not enough to confirm the environmental friendliness of the product: the whole cycle must be considered: raw material production, production, transportation, use and disposal [3].

The brand Mivina on its site states that its spices are made from the natural vegetables, herbs and minced meat [4]. However, without emphasis on the fact that it also contains sodium glutamate, sodium inosinate, sodium gultalinate, modified starch, food flavors "stew", "garlic" and "chicken", hydrolysed vegetable protein, vegetable oil based on palm (coconut) oil and the like.

The site of Kyivenergo focuses on energy efficiency. Of course, energy efficiency

prevents the abuse of resources and the environment [5]. However, the company is silent on its own environmental impact.

Undoubtedly, such companies' actions may be positive and necessary, but the benefits are much smaller compared to environmental damage.

When it comes to green marketing, it is important that activities and advertising campaign do not mislead consumers or the industry, and do not violate any of the rules or laws regarding environmental marketing. Any green marketing goals should: have clear environmental benefits; explain what benefits are being achieved; fulfil any environmental requirements; use meaningful terms and photos.

To describe their pro-environmental performance, companies use positively colored adjectives in conjunction with intensifier adverbs: clean, green, eco-safe, environmentally preferable, practically non-toxic, earth smart, unlike competing energy-hungry companies or power-hungry items.

For example, a "NaturalCare" certificate means absolutely nothing, it's a "certificate" invented by the brand itself.

Food products with the brand "bio", "eco", "natural", "vita", "pure" etc. are widely presented in the Ukrainian supermarkets and are generally more expensive than their counterparts. Many consumers associate such products with the concept of "organic". However, these labels in the Ukrainian market are nothing more than just advertising, a marketing trick that is not supported by appropriate laboratory controls. Ukraine lacks national legalization on organic production.

For an eco-brand without greenwash it is necessary:

1. To study the product life cycle and convince employees of the company's environmental policy.

2. Publicly state that the product is environmentally friendly.

3. Establish a connection with the consumer, not only by means of advertising, but also by giving potential consumers the opportunity to try the product, to feel it.

4. Respond adequately to criticism: to refrain from aggressive reaction or to ignore public displeasure.

5. Liaise with environmental organizations.

Customers do not trust foolish promises and are skeptical about companies' claims about the lack of environmental impact.

Companies should be trusted only by the results of real action to protect the environment and the evidence that the product is not harmful to humans and the environment. Thus, for example, the basis of an environmental campaign for telecommunications companies may be to reduce electromagnetic radiation from the equipment they operate, as well as to introduce a new service that would reduce paper usage by consumers.

### References:

1. Ottman J. The New Rules of Green Marketing: Strategies for Sustainable Branding. — San Francisco: Greenleaf Publishing Limited, Inc., 2011. 576 p.

2. BonAqua [Electronic resource]. URL: <http://coca-colahellenic.com.ua/Productsandbrands/Water/Bonaqua>.

3. Інновації, орієнтовані на захист оточуючої середовища [Electronic resource]. URL: <http://www.tetrapak.com/ru/sustainability/recycling>.

4. Мівіна [Electronic resource]. URL: [http://mivinariprava.smachno.ua/?gclid=CM\\_AxNaar88CFQHecgod78gBtA](http://mivinariprava.smachno.ua/?gclid=CM_AxNaar88CFQHecgod78gBtA).

5. Київенерго [Electronic resource]. URL: <https://kyivenergo.ua/>.

## **ЕТАПИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Процес реалізації стратегії підприємства можна поділити на певні етапи, точніше, напрямки діяльності, які слід включати до плану заходів по реалізації стратегії.

Основні серед них наступні [2]:

1. Декомпозиція, що включає розробку на основі стратегічного плану тактичних, операційних планів, а також політику підприємства, програму, проекти, правила і процедури.

Тактика – похідна стратегії, конкретні середньострокові плани по раціональному використанню ресурсів у рамках стратегії, направлені на її реалізацію [2].

Політика підприємства – означає перетворення стратегії на відкриту декларацію, опис основних напрямків його діяльності. Ансофф [1] розглядає політику, як проголошені можливі розв'язки проблем в умовах ризику і невизначеності, але тільки у певних ситуаціях. Мова йде про ситуації, що регулярно повторюються. А тому члени колективу, знаючи політику в окремих сферах діяльності, негайно і самостійно приймають рішення без додаткових рішень зверху.

Політикою, наприклад, можуть бути: політика підприємства у сфері заробітної плати, у сфері розподілу доходів, у сфері інвестицій тощо.

Правила і процедури повністю, у письмовій формі, деталізують політику підприємства у певних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу чи певної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку. Програми складаються у таких же умовах, коли відомо, що дана подія відбудеться і її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподілену по часу послідовність дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Декомпозицію проводять доти, доки цілі і функції на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом вимогам: а) виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна доручити конкретному структурному підрозділу підприємства чи виконавцю; б) ступінь виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна виміряти за допомогою певного показника (критерію) [2].

2. Доведення декомпонованих документів до конкретних виконавців: структурних підрозділів підприємства, до кожного робочого місця.

3. Оцінка і приведення у відповідність з новими завданнями організаційної структури управління (ОСУ).

4. Розподіл ресурсів по структурних підрозділах та напрямках діяльності (проектах) відповідно до стратегії.

5. Створення системи організаційно-кадрового забезпечення стратегії. Формування в управлінців стратегічного мислення, підприємницької поведінки.

6. Розподіл і делегування повноважень по всьому ланцюгу менеджменту підприємства відповідно до розробленої стратегії.

7. Адекватна організація праці і виробництва.

8. Потужна роз'яснююча робота в трудових колективах.

9. Визначення критеріїв і методів оцінки результатів виконання стратегії.

10. Створення фінансово-економічного механізму забезпечення стратегічного управління. Розподіл фінансових потоків. Економічні відносини між структурними



підрозділами та між проектами з приводу реалізації стратегії.

11. Створення соціально-психологічного механізму забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу підприємства.

12. Планування стратегічних змін і управління ними [2].

13. Створення системи мотивації, заохочення у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки.

14. Створення інформаційно-аналітичного механізму забезпечення стратегічного управління.

15. Створення системи постійної оцінки процесу реалізації стратегії, її результативності, змін середовища підприємства.

16. Організація цілісної системи контролю за виконанням стратегії.

17. Організація зворотного зв'язку з усіма етапами процесу формування і реалізації стратегії у випадках непередбачуваних різких змін середовища, виявлення недоліків, допущених у процесі формування стратегії.

Таким чином, процес стратегічного управління передбачає створення такої динамічної системи управління, що в умовах нестабільності і швидких змін середовища за допомогою розробки і впровадження ефективних стратегій забезпечила б високу конкурентоспроможність підприємства і досягнення ним довгострокових, стратегічних цілей.

#### **Список використаних джерел**

1. Ансофф И. Стратегическое управление : учеб. для вузов / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2003. – 454 с.

2. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Сасенко. – Тернопіль : Економічна думка, – 2006. – 390 с.

*С.Є. Гордієнко, А.І. Дрозд, здобувачі вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ У РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стрімкий розвиток роздрібної торгівлі в умовах жорсткої конкуренції між підприємствами вимагає постійного вдосконалення методів управління. Суттєвим чинником, який безпосередньо впливає на результат ефективної роботи торговельного підприємства, вважається управління товарним асортиментом, оскільки саме товарний асортимент є його візитною картою.

Своєчасне реагування на кон'юнктуру ринку, вивчення та прогнозування споживчого попиту на товари та приведення у відповідність товарного асортименту здатні забезпечити торговельному підприємству виживання у жорстких конкурентних умовах. Отже, управління товарним асортиментом – це найважливіший процес, який безпосередньо впливає на ефективність роботи торговельного підприємства.

Налагоджену та дієву систему управління товарним асортиментом у сучасних умовах науковці пов'язують із впровадженням концепції категорійного менеджменту, яка зорієнтована на швидке прийняття управлінських рішень з урахуванням запитів споживачів, так звану *efficient consumer response (ECR)*.

Аналіз наукових позицій вітчизняних і закордонних дослідників свідчить про

відсутність однозначного тлумачення поняття «категорійний менеджмент». Так за ECR категорійним менеджментом вважається процес управління категоріями як стратегічними бізнес-одинацями дистриб'ютором чи постачальником, який забезпечує покращення результатів бізнесу, зосереджуючись на споживчій ціні [1, с. 9].

Нам близька позиція авторів, які пропонують розглядати категорійний менеджмент як «...сучасну технологію управління потоками товарних категорій та оптимізації роботи всього ланцюга поставки, за яким товарні категорії виступають як самостійні бізнес-одинаці, менеджер категорії ритейлу має всі можливості, повноваження й відповідальність, як особистий підприємець, а асортимент оптимальних товарних запасів ритейлу в реальному часі за обсягами й структурою задовольняє потреби споживачів» [2].

Як бачимо, на відміну від торгового менеджменту, категорійний менеджмент передбачає спеціалізацію робіт з управління асортиментом не за функціями (маркетинг, закупівля, логістика, збут), а за товарними категоріями. При цьому у наукових дослідженнях акцент робиться на те, що кожна товарна категорія є самостійною бізнес-одинацею всередині торговельної організації, зі своєю структурою і бізнес-процесами.

З урахуванням накопичених уявлень про процеси, пов'язані з управлінням товарним асортиментом, ми погоджуємося з тим, що головною метою категорійного менеджменту є підвищення ефективності взаємодії між виробником – початковою ланкою товарного ланцюжка з наступними ланками (торговельними підприємствами), для підтримування оптимального товарного асортименту, спроможного максимально повно задовольнити запити споживачів.

#### **Список використаних джерел:**

1. ECRE (Efficient Consumer Response Europe). Category Management. Best Practices Report. The Partner Group & Roland Berger International Management Consultants. 1997. 60 p.

2. Лизанець А.Г., Долинай Т.Т. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2016. Вип. 2. С. 91-96.

*В.Ю. Горілей, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Процес управління маркетингом – це розроблений послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а підприємство повинно отримати очікуваний прибуток [2].

Схематично процес управління маркетинговою діяльністю можна представити у такому вигляді, як подано на рис. 1.

Функціональне забезпечення управління маркетинговою діяльністю, тобто створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії і планування маркетингу, маркетинговий контроль

розпочинаються з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналізу конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментації ринку та позиціонування товару). Потім проводиться розробка комплексу маркетингу підприємства, тобто товару, ціноутворення, методів і каналів збуту, методів просування товару на ринку [3, с. 291-292].



Рис. 1. Модель управління маркетинговою діяльністю [2]

Постійному розвитку управління маркетингом сприяє постійна поява нових ідей і тенденцій. Тенденції у розвитку сучасного ринку мають особливе значення для еволюції маркетингу, зокрема, таких сфер [1, с.165]:

- якості, ціни і задоволення споживачів;
- побудови взаємин із споживачами та утримання їх;
- управління процесами бізнесу та інтеграції управлінських функцій;
- глобального мислення і планування місцевих ринків;
- стратегічних альянсів і мереж;
- галузей з високими технологіями;
- маркетингу послуг;
- прямого та онлайн-маркетингу;
- етичності маркетингової поведінки.

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися умов [3, с. 298-299]:

- організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів маркетингу;
- підготовка відповідних кадрів;
- створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу);
- створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу;
- високий рівень виконання маркетингових елементів;
- механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

Розробка та реалізація маркетингових заходів потребують створення допоміжних

систем маркетингу. До них належать, зокрема, система планування маркетингу, система організації служби маркетингу та система маркетингового контролю. Гармонійне поєднання і взаємодія цих допоміжних підсистем значною мірою зумовлюють ринковий успіх підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський; М-во освіти і науки України, Донец. держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Школа маркетингового менеджменту. – К. : Професіонал, 2006. – 288 с.

2. Гірченко Т.Д. Маркетинг : навч. Посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – Київ : ІНК ОС, 2007.– 255 с.

3. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні / І.В. Мосійчук. – 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>.

*В.О. Кібальник, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Система конкурентних стратегій підприємства - це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Класифікація конкурентних стратегій включає стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (див. рис. 1).



Рис. 1. Класифікація конкурентних стратегій підприємства [1]

Класифікації стратегій формування конкурентних переваг (за Портером) передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції: стратегію зниження собівартості, стратегію фокусування, стратегію розширення ринку, стратегію диференціації, стратегію розроблення нової продукції [2].

Стратегія зниження собівартості орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції, стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі.

Стратегія фокусування – спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому часто єдиному сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу.

Стратегія диференціювання продукту базується на спеціалізації у виготовленні особливої, іноді незвичайної продукції, яка є модифікацією стандартного виробу.

Стратегія розроблення нової продукції полягає в тому, що виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо.

Конкурентна перевага досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства.

Вирізняють шість основних типів наступальної стратегії [2]:

– дії, спрямовані на протистояння сильним сторонам конкурента або перевершення їх;

– дії, спрямовані на використання слабких сторін конкурента;

– одночасний наступ на кількох фронтах;

– захоплення незайнятих просторів;

– партизанська війна;

– випереджувальні удари.

Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості витримати атаку з найменшими втратами, а також у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами.

Класифікація конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана з іншими стратегіями організації. Проектування стратегій конкуренції має свої особливості для підприємств різних організаційно-правових форм, розмірів та сфер діяльності. Конкурентні стратегії підприємства повинні бути адаптованими до особливостей структури конкурентного середовища, а також до особливостей стану та динаміки ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учеб. пособ. / М. И. Кныш. – Спб.: Б. и., 2006. – 284 с.

2. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : навч. посіб. / М. Портер. – К. : Основи, 2007. – 451 с.

*І.П. Міхалець, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ»**

Зростання ролі та значення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства пояснюється прискоренням змін у навколишньому середовищі, появою нових запитів і змін позиції споживача, зростанням конкуренції за ресурси, інтернаціоналізацією і глобалізацією бізнесу, появою нових можливостей для бізнесу, досягненням науки і техніки, розвитком інформаційних систем та мереж, що роблять можливим швидке поширення й одержання інформації, широкою

доступність сучасних інформаційних технологій, зміною ролі людських ресурсів, а також рядом інших причин [1, с. 69-78].

Застосування стратегічного управління дає підприємствам агропромислового комплексу ряд переваг: фіксується, що повинні робити у даний час, щоб досягнути бажаних цілей в майбутньому, виходячи з того, що оточення і умови господарювання будуть змінюватись; виробляється здатність реагувати на зміни в оточенні, що дозволяють досягнути бажаних цілей в майбутньому.

Поряд із перевагами стратегічного управління конкурентоспроможністю є ряд недоліків і обмежень на використання, котрі вказують на те, що і цей тип управління не має універсальності застосування в будь-яких ситуаціях і для вирішення будь-яких задач [2]: не дає точної і детальної картини майбутнього; не може бути зведене до набору стандартних процедур і схем; процес є трудомістким і довготривалим; посилюються негативні наслідки помилок стратегічного планування; при здійсненні стратегічного управління найчастіше основний наголос робиться на стратегічному плануванні. Насправді найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану дій управління конкурентоспроможністю.

У такий спосіб діяльність зі стратегічного управління конкурентоспроможністю спрямована на утримання конкурентної позиції, що забезпечить тривалу життєздатність підприємства в умовах, що змінюються. Його завдання полягає в тому, щоб виявити необхідність і провести зміни [2].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю можна розглядати як динамічну сукупність взаємозалежних процесів, що логічно впливають один з іншого. Проте існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно обернений вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. Це є важливою особливістю структури стратегічного управління конкурентоспроможністю.

На рис. 1. наочно представлений зміст процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

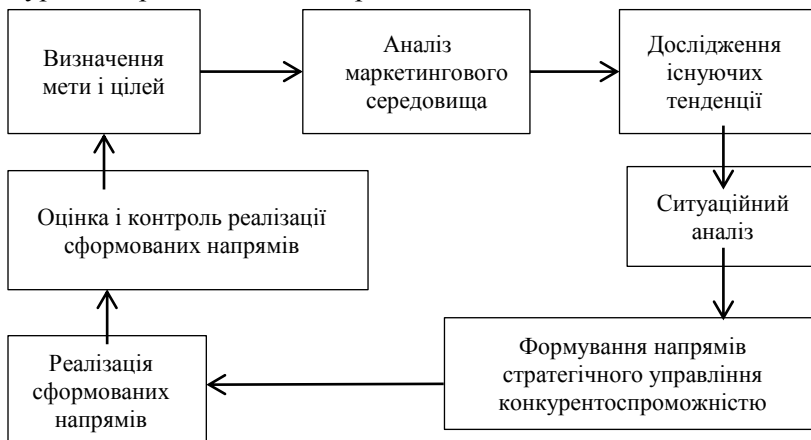


Рис. 1. Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу [1-3]

Таким чином, можемо стверджувати, що кожне підприємство має розробляти свої методичні принципи та засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відбивали його виробничі та технічні особливості, розширюючи чи звужуючи у разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства – визначення «критичних точок» у

функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для розробки та встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем управління конкурентоспроможністю.

#### **Список використаних джерел:**

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності аграрного підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник ТНЕУ. – 2013. – № 1. – С. 69-78.
2. Ансофф И. Стратегическое управление предприятием [Электронный ресурс] / И Ансофф. – Режим доступа : <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>.
3. Синіговець О.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / О. М. Синіговець // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012 – № 39. – С. 275-277.

*Ю.В. Мороз, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

За своєю суттю, стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Маркетингова стратегія – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.

Маркетингова стратегія підприємства, як відомо включає чотири головні складові підсистеми: товарну або асортиментну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу та товаропросування і комунікаційну стратегію. Кожна з цих підсистем має свої особливості, але основне – вони повинні бути націлені на досягнення головної мети підприємства – постійного підвищення конкурентного статусу.

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками [1].

Залежно від терміну їх реалізації: довгострокові; середньострокові; короткострокові.

Залежно від стратегії життєвого циклу товарів підприємства: маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; маркетингові стратегії на стадії росту; маркетингові стратегії на стадії насичення ринку; маркетингові стратегії на стадії спаду.

За станом ринкового попиту: стратегія стимулюючого маркетингу; стратегія синхромаркетингу; стратегія підтримуючого маркетингу; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу.

Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій підприємства: стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту.

За елементами маркетингового комплексу: товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія товарного руху; стратегія просування.

За ознакою конкурентних переваг (за Портером): стратегія цінового лідерства;

стратегія диференціації;

стратегія фокусування (концентрації).

Залежно від конкурентного становища підприємства та його маркетингових спрямувань: стратегія ринкового лідера; стратегія членджерів; стратегія послідовників; стратегія ринкової ніші.

Залежно від виду диференціації: товарної диференціації; сервісної диференціації; іміджевої диференціації; кадрової диференціації.

Залежно від співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту її ринку збуту (за матрицею БКГ) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею Дженерал Електрик): стратегія розвитку; стратегія підтримання; стратегія збирання врожаю; стратегія елімінації.

Залежно від методу обрання цільового ринку: стратегія товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення.

Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства: стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу.

Таким чином, розробка і реалізація маркетингової стратегії підприємства є творчою справою, основою на можливостях конкретних особистостей, тобто по суті, ноу-хау. Тому на практиці стратегія кожного підприємства унікальна. Маркетингова стратегія складається з декількох етапів: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, вибір стратегій розвитку, аналіз потреб, сегментація ринку, вибір цільового сегменту, позиціонування, комплекс marketing-mix, бюджет маркетингу, реалізація плану і контроль.

#### **Список використаних джерел:**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1995. 702 с.

*І.В. Нетеса, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **СИСТЕМА ПРОСУВАННЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ**

В рамках маркетингової діяльності організуються маркетингові дослідження, що включають конкурентний аналіз ринку спортивно-оздоровчих послуг, а також вивчення споживачів і оцінку попиту послуг, що надаються на ринку по формуванню і стимулюванню попиту спортивно-оздоровчих послуг можлива тільки при використанні маркетингу підприємствами даної сфери.

Маркетингова діяльність фітнес-клубу значно залежить від специфіки надання спортивно-оздоровчих послуг. У даному контексті проявляється соціальна важливість послуг, що потребує розробку та впровадження маркетингової політики з метою втілення у життя соціально-педагогічного напрямку спортивно-оздоровчих послуг. Формування системи продажів, реалізація маркетингової діяльності на найвищому рівні, обслуговування населення – це ті завдання, які повинні бути виконані у результаті проведення грамотної маркетингової політики [1].

У зв'язку із зростанням конкуренції спортивно-оздоровчих послуг, а, відповідно, і боротьби за лояльність клієнтів з'явилась необхідність більш активно просувати дані



послуги на ринку. Відвідувачі спортивно-оздоровчих закладів стають більш вибагливі до їх вибору та рівня кваліфікації тренерів, а це в свою чергу впливає на прибуток фітнес-клубу. Судячи з цього постає питання про необхідність вдосконалення стратегії, зокрема стратегії просування.

Для діяльності щодо просування спортивного бренду варто розробляти концепцію просування, яка б опиралася на дані дослідження ринку, конкурентного середовища фітнес-клубу та цільової аудиторії. Також варто було б, щоб дана концепція включала формування актуальної і унікальної для потенційних клієнтів торгової пропозиції та стратегію маркетингових комунікацій [2].

Тому для того, щоб спортивний бренд став успішним у результаті здійснення грамотної маркетингової діяльності необхідно:

по-перше, індивідуалізувати послугу, наділивши при цьому її відмінними рисами, образами та асоціаціями;

по-друге, належними чином визначити його позиції;

по-третє, здійснити планування, формування та реалізацію маркетингових програм.

Можна зробити висновок, що більшість клубів будуть акцентувати увагу на існуючих клієнтах, при цьому закріплюючи взаємовідносини, а також зосереджуватимуться на пошук та залучення нових.

Для успішного просування спортивно-оздоровчих послуг варто використовувати методи стимулювання продажів, за допомогою яких фітнес-клуб отримає додаткові пріоритети перед конкурентами. До них можна додати знижки для постійних клієнтів (або додаткові послуги); проведення майстер-класів тренувань від провідних спортсменів міста та стимулювання роботи персоналу закладу.

А до комплексних форм просування і сприяння продажу послуг, які пропонуються фітнес-клубам варто віднести переважно короточасні спонукальні міри заохочення покупки (продажу, розповсюдження): виставки, презентації, testing (можливість одного або двох пробних безкоштовних занять), дні відкритих дверей, квести, змагання і т. ін.

Підсумовуючи, варто зазначити, що для удосконалення системи просування спортивно-оздоровчих послуг виділено наступні групи заходів: Online Marketing, партнерство та співпраця, винагорода клієнтів та вірусний маркетинг.

Незалежно від методу просування спортивного бренду, основним його завданням є розповсюдження здорового способу життя. Потенційний споживач спортивно-оздоровчих послуг повинен розуміти, що у разі їх споживання якість його життя зміниться на краще.

#### **Список використаних джерел:**

1. Замлинська О.В. Інноваційні маркетингові технології в діяльності суб'єктів сфери фітнесу. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). URL : <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/129-135.pdf> (дата звернення: 20.01.2020).

2. Черданцева І.Г., Ібрагімова Л.С., Ібрагімов Е.Ю. Теоретичні аспекти реалізації маркетингової концепції на ринку спортивно-оздоровчих послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія «Економічні науки». Вип. 49. Черкаси: Черкас. держ. технол. ун-т, 2018. С. 59-67.

## РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах трансформації економіки Україні відбуваються зміни в системі управління підприємствами різних сфер, в тому числі й аграрної, адекватні зовнішньому конкурентному середовищу. Конкурентоспроможність підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованою на забезпечення сильних конкурентних позицій, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг.

Стосовно розуміння поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», ми погоджуємося із визначенням, даним М. М. Голелюком, що це є конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) з метою підтримання чи підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи. При цьому об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є лише елементи внутрішнього середовища підприємства (цілі, структура, завдання, технологія, ресурси), які безпосередньо із середини підприємства (на відміну від зовнішніх чинників) формують та підтримують конкурентні переваги власне підприємства та його товарів [1, с. 15].

В умовах загострення конкурентної боротьби, високого рівня невизначеності й ризику на вітчизняних і зовнішніх ринках вважаємо за доцільне рекомендувати українським підприємствам застосовувати не статичні, а стратегічно-орієнтовані адаптивні системи управління конкурентоспроможністю [2]. Функціонування адаптивної стратегічно-орієнтованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинне передбачати реалізацію певних послідовних циклів:

1. Детальне вивчення зовнішнього середовища підприємства (потреб споживачів, конкурентного середовища, вміст ринку, рівня платоспроможного попиту, чинників державно-правового регулювання підприємницької діяльності, сезонності ринку);

2. Оцінювання поточного стану і конкурентоспроможності аналізованого підприємства. На багатьох підприємствах оцінка результатів діяльності спотворюється вузьким фокусуванням на фінансових показниках, що відображають минулий, а не поточний чи майбутній конкурентний стан, хоча в більшості випадків існує значна затримка в часі між зниженням конкурентоспроможності та реальним спадом прибутків;

3. Встановлення чітких цілей щодо підтримання чи підвищення конкурентоспроможності окремих товарів та підприємства в цілому у системі цілей підприємства.

4. Аналіз конкурентного потенціалу й можливостей досягнення цілей, сформованих на другому етапі, із наявними ресурсами. Однією із найважливіших складових цього етапу повинна бути детальна ідентифікація поточних і очікуваних потреб покупців, на основі чого фірма формуватиме свої ключові процеси і можливості, які створять конкурентні переваги. Аналіз повинен використовуватись, щоб зібрати ринкову інформацію, проаналізувати альтернативи в діяльності та розробити конкурентні сценарії, при цьому варто використовувати системний підхід, що включає аналіз покупців, сегментів, відносних витрат, поведінки конкурентів і

структури конкуренції тощо, та разом з тим аналіз повинен стимулювати не традиційну поведінку, а формування творчих ідей для зміни конкурентної динаміки в галузі.

5. *Формуванні стратегічних альтернатив і виборі стратегії* конкурентоспроможності. Стратегічні пріоритети повинні визначатися потребами покупців та прагненням сформувати певну конкурентну перевагу, і при цьому обов'язково узгоджуватись із місією і ключовою ціллю організації, тобто стратегія конкурентоспроможності підприємства повинна розроблятися з метою максимального використання його внутрішнього потенціалу.

6. Забезпечення взаємоузгодженості елементів внутрішнього середовища, що є необхідною умовою успішного втілення стратегії підприємства. Однак, досягаючи внутрішньої узгодженості необхідно слідкувати, щоб її переваги не перетворились у схильність до інертності, в той час як зовнішнє середовище є високо динамічним, адже часто раніше успішну стратегію не змінюють доти, доки ситуація вже не стає критичною. Тому ціллю повинен бути баланс між узгодженістю і гнучкістю.

7. Здійснення заходів із реалізації стратегії *управління* конкурентоспроможністю підприємства, що у високо динамічному середовищі вимагає експериментування, активних дій, гнучкості і адаптивності до змін. При цьому, не доцільно витрачати значні кошти і час на розробку детальних планів і заходів для реалізації стратегії в різних ситуаціях, натомість, варто чітко встановити цілі, а при їх досягненні розвивати здатність організації постійно пристосовуватись і вчитись на власних стратегічних експериментах [1].

Реалізація рекомендованого процесу може дозволити підприємству свідомо впливати на конкурентну ситуацію, діяти наступально, експансивно, а не реагувати реактивно. Різні етапи відображають циклічний процес досягнення цілей підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності шляхом реалізації стратегії *управління* конкурентоспроможністю підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / М. М. Галелюк // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 15-21.

2. Клюквіна М. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / М. С. Клюквіна [Електронний ресурс] / archive.nbuv.gov.ua – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010\\_3/Klukvina\\_310.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_3/Klukvina_310.htm).

## СЕКЦІЯ 7 ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,  
В.О. Дикун, здобувач вищої освіти  
Луцький національний технічний університет*

### ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМ КЕРУВАННЯ ВМІСТОМ

Веб-програмування охоплює широке коло професійних задач, пов'язаних з розробкою програмних систем, що функціонують у межах інфраструктури всесвітньої мережі WWW та її сервісів. Особливої уваги заслуговує задача проектування та побудови ефективних систем керування веб-контентом (СКВ), які є фундаментом веб-проектів, що застосовують автоматизоване керування редагуванням та публікацією інформації для відвідувачів веб-ресурсів.

Незважаючи на велике розмаїття програмних систем, що застосовуються для керування контентом, актуальним завданням залишається дослідження, розробка та вдосконалення засобів універсального керування інформаційними об'єктами Web-ресурсів, що дозволить спростити створення нових ресурсів різного призначення, а також забезпечить ефективні механізми їх супроводження та налаштування.

Одним із напрямків розвитку Всесвітньої мережі WWW є керування даними та контентом. Ця галузь містить такі напрямки як керування великими об'ємами даних, керування даними на основі хмарних обчислень, керування мультимедійними даними, а також є дотичною до Web-mining, задач кластеризації, класифікації та аналізу даних в Web, моделювання Web-контенту, Semantic Web тощо. Задача ефективного керування Web-контентом набула великої значущості для багатьох галузей, що виникли на базі інфраструктури WWW, серед яких інтернет-комерція, дистанційне навчання та освітні Web-ресурси, керування великими інформаційними порталами, розробка та підтримка корпоративних порталів, створення Web-ресурсів електронного урядування, підтримка персональних сайтів та блогів тощо.

Система керування контентом або вмістом (content management system, СКВ) – програмне забезпечення, що дозволяє редагувати контент інформаційної системи (веб-сайту) за допомогою зручного інтерфейсу користувача та забезпечує публікацію контенту для відвідувачів разом із засобами навігації.

CMS – комп'ютерна програма, головним завданням якої є забезпечення й організація спільного процесу обробки (створення, редагування і керування) мультимедійних, текстових чи графічних файлів, які знаходяться на сайті [1].

Контент – термін, що стійко закріпився в професійній термінології, пов'язаний з розробкою інформаційних веб-систем. Контент веб-сайту – інформаційний вміст, що надається відвідувачам; це текст, гіпертекст, зображення, відео, аудіо, анімація тощо.

СКВ-система забезпечує дві ключові функції роботи з контентом: 1) з точки зору відвідувача, веб-сайту СКВ забезпечує навігацію та подання контенту сайту шляхом організації меню та інших навігаційних елементів, а також обробки запитів на отримання веб-сторінок сайту; 2) з точки зору редактора сайту, СКВ забезпечує зручні інтерфейси та механізми для додавання, збереження та редагування контенту

сайту, звільняючи редактора від необхідності досконало володіти засобами розмітки веб-документів (HTML) та керування серверною структурою файлів та бази даних.

Серед інших функцій СКВ – забезпечення численного доступу до редагування контенту, підтримка реєстрації відвідувачів сайту, засоби коментування контенту тощо.

Ключовим завданням СКВ є керування контентом. Натомість, розробники нових СКВ часто залишають ключове завдання системи без достатньої уваги та реалізують його виключно на механічному рівні, не створюючи достатні засоби автоматизації цього процесу. У загальному сенсі керування контентом – це сукупність процесів та технологій для збору, організації та публікації інформації у різних формах та на різних носіях. Керування веб-контентом покликано забезпечити життєвий цикл інформації, яка подається відвідувачам сайту.

Керування контентом веб-сайтів охоплює не тільки фізичні процеси розміщення веб-сторінок в інтернеті. Сучасне керування контентом вимагає розглядати контент як об'єкт моделювання, структурування і формалізації для організації його ефективного зберігання, публікації та подання кінцевим споживачам у зручному вигляді із зручними інтелектуалізованими засобами навігації. У зв'язку із значущою роллю керування контентом, першочергова увага розробників СКВ повинна бути сконцентрована на розробці оптимальних моделей структурування та формалізації веб-контенту, виявленні та використанні закономірностей при переміщенні по контенту сайту, формалізації зв'язків між ділянками контенту та побудові зручних схем навігації. Подібні задачі вимагають глибшого погляду на контент веб-сайтів, аніж організація розміщення фізичного html-тексту із зображеннями на сервері, та прокладають шлях від керування контентом до керування знаннями в веб-середовищі.

Для реалізації СКВ пропонується створити два базові класи – клас системи (ядро) та клас сторінки. Уся робота із сторінками сайту відбувається за допомогою класу сторінки. Клас ядра відповідає за загальну логіку роботи системи та обробку ключових запитів.

Процес публікації сторінки здійснюється такими етапами:

1. Користувач ініціалізує запит до веб-сайту.
2. Ядро системи обробляє запит та видобуває код запитуваної сторінки.
3. По коду сторінки створюється об'єкт поточної сторінки (ОПС).
4. Під час ініціалізації ОПС звертається до бази даних для отримання відповідного запису із таблиці сторінок.
5. Ядро системи розпочинає процес публікації сторінки.
6. Відповідно до шаблону готується заголовок документа та навігаційні елементи.
7. Ядро системи звертається до метода публікації в ОПС.
8. Система завершує формування документа та надсилає користувачеві згенеровану веб-сторінку.

Особливості безпосередньої публікації документа повинні спиратися на роботу спеціальної підсистеми шаблонізації, що дозволяє розмежувати бізнес-логіку серверного коду від подання контенту засобами HTML.

Структура СКВ визначається завданнями, які вирішує система для керування контентом. СКВ складається з таких компонентів:

- модуль редагування (адміністративна частина), що забезпечує виконання адміністративних функцій по редагуванню контенту сайту;
- контент у структурованому вигляді, що, як правило, включає базу даних для

зберігання HTML-тексту веб-сторінок та сукупність упорядкованих медіа-файлів;

– модуль подання, ядро системи, що керує логікою подання контенту відвідувачам та забезпечує навігацію по контенту.

Серед популярних програмних рішень, що використовуються для керування контентом? слід зазначити такі СКВ-системи: Drupal, Joomla, Wordpress, Plone та ін. Для дистанційного навчання часто використовуються системи Moodle та aTutor, а також MediaWiki як засіб створення освітніх вікі-проектів. Перевагою цих систем, що зумовило їх популярність, є відкритий програмний код, наявність великої кількості додаків та безкоштовна ліцензія на використання. Серед пропріетарних систем слід зазначити такі: Magento, 1-C Бітрікс (електронна комерція); Microsoft SharePoint, Adobe Business Catalyst (комплексні SaaS-системи); Blackboard (система дистанційного навчання).

Серед різновидів СКВ варто виділити такі:

– web content management systems для управління веб-сайтами (наприклад, енциклопедіями, подібними до Вікіпедії, онлайн-виданнями, блогами, форумами, корпоративними чи персональними веб-сторінками та ін.);

– транзакційні СКВ для забезпечення транзакцій у електронній комерції;

– електронні бібліотеки (Digital Asset Management) для забезпечення циклу життя файлів електронних медіа (відео, графічн., презентації, тощо);

– освітні СКВ – системи для організації Інтернет курсів та відповідного циклу життя документації;

– корпоративні СКВ (Enterprise content management systems) з різноплановим пристосуванням для потреб підприємн. діяльності. Підтримують цикл життя внутрішньої і зовнішньої документації;

– інтегровані СКВ для роботи з документацією на підприємствах;

– системи для забезпечення циклу життя документації (інструкції, довідники, описи);

– платформенні СКВ (Platform Content Management Systems) підтримують автоматизацію роботи з комп'ютерними файлами, папками, програмами у визначеному програмному середовищі.

Інформатизація сучасного суспільства є глобальним процесом. Його особливість полягає в тому, що у сфері суспільного виробництва на перший план виходять збір, накопичення, продукування, обробка, передача, використання та зберігання великих обсягів інформації. Процеси, що відбуваються у зв'язку з інформатизацією суспільства, сприяють не тільки інтелектуалізації всіх видів людської діяльності, прискоренню науково-технічного прогресу, а й створенню якісно нового інформаційного середовища, що забезпечує розвиток творчого потенціалу людини.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балашов О.Ф., Скорін Ю.І., Лосєв М.Ю. Системи обробки інформації. 2012. Випуск 4 (102), том 1.

2. Системи керування контентом <https://www.victoria.lviv.ua/library/students/wd4/work10.html>.

3. Система керування контентом сайтів / <http://www.logrus.net/pages/ua-cms.aspx>.

4. Титенко С.В. Інформація курсу по матеріалам: *Web-орієнтовані інформаційні системи. Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів напряму підготовки 6.050103 «Програмна інженерія»* / С.В. Титенко. – К.: НТУУ «КПІ» 2015. – 51с.

## **ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ WORDPRESS ЯК МОЖЛИВІСТЬ ШВИДКОЇ ТА ЯКІСНОЇ РОЗКРУТКИ САЙТУ**

З появою комп'ютерної техніки та сучасних інформаційних технологій змінилися світ і суспільство, комп'ютерні мережі зробили довкілля багатограннішим, з'явилися нові форми спілкування, передавання та обробки інформації. Саме веб-сайт є певним засобом комунікації між його автором та користувачем

Персональний сайт вчителя – це своєрідна візитівка освітнього закладу у світі та глобальній мережі Інтернет. Сайт дозволяє дізнатися більше про заклад: його історію, традиції, досягнення, основні напрямки діяльності, розклад, адже деякі батьки іноді не мають можливості своєчасно отримати інформацію, спілкуватися з педагогами, відвідувати батьківські збори, виховні заходи.

Проектування є підготовчим етапом, на якому збираються необхідні дані, визначаються цілі проекту і його бюджет. Грамотне проектування веб-сайтів – це запорука успішного їх створення.

Системи управління контентом (CMS) дозволяють наповнювати сайти новою інформацією у найбільш зручними та якісними засобами [2, с. 570]. Чимало переваг має найпопулярніша система управління контентом (CMS) Wordpress.

Word Press – це система у встановленні та використанні керування вмістом з відкритим кодом, яка широко використовується для створення веб-сайтів. Вбудована система тем і плагінів в поєднанні з вдалою архітектурою дозволяє конструювати на основі Word Press практично будь-які веб-проекти. У Wordpress використовуються PHP і MySQL, і ця система є безкоштовною

За даними Web Technology Surveys, на цьому «движку» станом на 2015 рік працює 23,8 % від загального числа існуючих сайтів, а також 60,4 % сайтів, що використовують CMS.

Причинами популярності Wordpress є: 1. Безкоштовний «движок». CMS Wordpress поширюється по відкритому ліцензійною угодою (GNU GPL). Продукт використовується в будь-яких цілях, включаючи комерційні. 2. Необмежені можливості, за допомогою Wordpress можна створити персональний сайт, інтернет-магазин, особистий блог, інформаційний портал, галузевий ресурс, галерею мультимедіа.

WordPress використовують The New Yorker, Reuters, TechCrunch, Республіканська партія США, Fortune і багато хто інші великі ЗМІ, корпорації та організації, навіть Rolling Stones і Snoor Dogg оцінили цей «движок».

Налаштування зовнішнього вигляду і функціональності є гнучким, оскільки власникам сайтів на WordPress доступні платні й безкоштовні шаблони, за допомогою яких можна використовувати зовнішній ресурс; за допомогою плагінів вирішувати технічні завдання, забезпечувати необхідну функціональність сайту. Для роботи з Wordpress не потрібні спеціальні знання, принципи роботи з «движком» зрозумілі на інтуїтивному рівні.

У Word Press є багато функціоналу перевіреного часом. Це може бути панель адміністратора: багато людей мають великий досвід роботи з нею, тому. Для розробників, що працюють у командах, краще підійде Laravel, оскільки MVC структура та ряд функцій, такі, як міграції, маршрути тощо значно полегшують

роботу у групі. WordPress дозволяє розширювати функціонал завдяки наявності безлічі готових рішень у вигляді плагінів [3].

Підтримка системи управління постійно оновлюється, майже кожного місяця коригуються дрібні помилки і додається новий функціонал. Якісна підтримка пропонується на офіційному сайті [wordpress.org](http://wordpress.org) і на сайтах розробників платних шаблонів.

Кореневий каталог Word Press містить три папки: `wp-content`, `wp-includes` і `wp-admin` разом з іншими PHP файлами, які потрібні для основних операцій WP. Найбільш значущим з цих файлів є «`wp-config.php`». Змінюючи його, можна встановити багато ключових варіантів налаштувань Word Press, які недоступні з консолі адміністратора. Також в корені сайту лежать інші системні файли (наприклад, `wp-settings.php`, `wp-config.php`), які впливають на налаштування сайту. У цій частині коротко описано двигун Word Press і за що відповідають ключові файли та папки.

Папка `wp-admin` містить різні файли, такі як CSS, JavaScript і PHP, які забезпечують функціональність консолі та адміністративної частини сайту. Папка `wp-content` містить всі завантажені дані користувача та розділяється на інші папки: `languages`, `plugins`, `themes`, `uploads`.

Зазначене вище свідчить про те, що система керування контентом Wordpress має безліч переваг. Одним із важливих переваг використання платформи WordPress є можливість досить швидкої та якісної розкрутки сайту. Система дає можливість здійснювати швидку публікацію записів, забезпечує керування сторінками, дозволяє захистити паролем сторінки. В Wordpress інтегрована стрічка дружніх блогів і встановлений захист від спаму у коментарях. Система проста в установленні, її легко оновити чи модифікувати, можна адмініструвати декількома авторами.

#### **Список використаних джерел:**

1. 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.
2. 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.
3. WordPress: <https://ru.wikipedia.org/wiki/WordPress> [дата звернення: 25.12.2019].

*М.С. Псуй, к.е.н.,  
С.А. Завербний, здобувач вищої освіти  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### **СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОБУДОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Будь-яка господарська, фінансово-економічна, зовнішньоекономічна та інша діяльність обов'язково супроводжуються накопиченням, аналізуванням і використанням інформаційних ресурсів на основі застосування інформаційно-комунікаційних технологій [1, с. 126].

Розгляд сучасного стану, проблем і перспектив розвитку інформаційного сектора



у підприємницькій діяльності сьогодні є, безумовно, актуальним напрямом дослідження.

Сьогодні в Україні відбувається формування та подальший розвиток інформаційного суспільства. Як показало дослідження формування сучасного розуміння економіки, що базується на інформатизації, важливу роль у формуванні категорійного апарату належить Е. Фогелю, яким було введено саме поняття «інформаційний ресурс»: «Інформаційні ресурси в економіці – це інтегральне поняття, що включає сукупність відомостей, які формуються в процесі життєдіяльності господарюючих суб'єктів про соціально-економічні процеси в державі» [1, с. 126-127, 2, с. 174-175, 3, с. 86].

Для прийняття управлінських рішень інформація (як ресурс) в стратегічному управлінні використовується за наступними напрямками: управлінські рішення стратегічного характеру (інвестування, диверсифікування); маркетингові рішення (нові види продукції (послуг), система ціноутворення); оптимізаційні рішення (аутсорсинг, політика закупівель, управління рентабельністю); управління ризиками; організаційні рішення (працівники, комунікації тощо) [4, с. 112].

Провівши дослідження впливу інформаційних технологій на економічні процеси підприємств і організацій [3, 5], виявляємо систему явищ/проблем, які обумовлені наступним: динамічністю соціально-економічних та суспільних процесів в інформаційній сфері, інтенсифікуванням використання інформаційних ресурсів, активізуванням процесів глобалізування інформаційного сектора держави як чинника інституційних перетворень.

Інформаційний сектор економіки України відіграє величезну роль у сучасному соціально-економічному розвитку нашої держави. Особливо це стосується умов побудови інформаційного суспільства в нашій країні.

Вирішення існуючих проблем, що гальмують процес розвитку інформаційного сектору економіки країни, дозволить не лише задовольнити інформаційні потреби суб'єктів підприємництва, суспільства в цілому та різних галузей економіки, але й підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств, а отже і країни в цілому, укріпити економічні позиції України у світовому просторі.

Отже, для здійснення високоякісного, продуктивного та ефективного управління діяльністю українських підприємств необхідним є застосування сучасних (інноваційних) інформаційних системи та технологій. Саме вони дозволять забезпечувати конкурентні переваги для підприємств, що виступає однією із основних умов успішної діяльності на ринку товарів, послуг, сприятимуть підвищенню рівня співпраці і комунікування і зовнішнім середовищем підприємств: з клієнтами, постачальниками, партнерами, посередниками тощо. Все це відбувається в єдиному інформаційному просторі у процесі синхронізування інформаційних потоків [2, с. 14-15].

Застосування новітніх інформаційних систем та технологій сприятиме одночасному орієнтуванню підприємств на споживачів, бізнес-процеси, запобіганню помилок/збоїв у діяльності, постійному розвитку та подальшому вдосконаленню тощо.

Використання інформаційного менеджменту (що базуватиметься на інноваційних інформаційних системах та технологіях) в українських підприємствах дозволить виконувати стратегічні, оперативні та адміністративні завдання. До стратегічних завдань, як правило, належать створення інформаційної інфраструктури підприємства та управління його інформаційними технологіями [5]. Оперативні,

адміністративні завдання володіють більш обмеженим і підлеглим характером. Головним завданням інформаційного менеджменту має бути інформаційна підтримка основної діяльності підприємства. Завдання інформаційного менеджменту підприємства також повинно полягати в інтегруванні створених його співробітниками індивідуальних інформаційних елементів системи (документи, справи, технології тощо) на базі об'єднаної програми пошуку (включаючи й Інтернет) та пропозицій і відповідного аналізуванню інформаційних ресурсів, що використовуються (рекламна індустрія) тощо. Вдале виконання зазначених завдань сприятиме розвитку підприємництва в Україні за умов побудови інформаційного суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жукова Л. М. Вплив інформаційних технологій на соціально-економічні процеси держави як чинник інституціональних перетворень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 6, частина 1, 2016. – С. 126-129.
2. Воронкова В.Г. Інтернет як глобальна тенденція розвитку інформаційного суспільства. Гілея: науковий вісник : зб. наук. праць. – 2015. – Вип. № 93(2). – С. 174–179.
3. Час вибору: виклики інформаційної епохи : колективна монографія / за заг. ред. О.А. Івакіна, Д.В. Яковлева. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2016. – 472 с.
4. Єршова Н.Ю., Гаркуша В.О. Стратегічний управлінський облік в контексті інформаційного забезпечення управління підприємством. Збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти», 28-29 березня 2019 р. Дніпро: НМетАУ. – С. 111-115.
5. Бабенко А.О. Застосування сучасних інформаційних систем і технологій у діяльності логістичних компаній. Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні: зб. матеріалів I Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів. 6–7 квітня 2017 р. – Київ: КНЕУ, 2017.

*Є.В. Сидоренко, науковий співробітник  
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ*

### **РОЛЬ ДОРАДНИЦТВА У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ «ТОЧНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА» ЗА РАХУНОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інформаційні технології – це сукупність засобів і методів інформаційних процесів (отримання, обробка, зберігання, передача інформації з використанням технічних і програмних засобів). Мета дорадчої служби-досягнення конкуренто- спроможності середніх і малих сільськогосподарських товаровиробників в підвищенні ефективності виробництва і збуту продукції. Дорадчі служби сприяють товаровиробникам усіх форм власності в підвищенні економічної ефективності виробництва шляхом:

- вибору і освоєння нових технологій, нових видів техніки, машин і обладнання, сортів сільськогосподарських культур і порід тварин.
- розробки бізнес-планів для отримання інвестиційних та короткострокових кредитів.

- визначення оптимальних програм кормовиробництва і використання кормів, складання оптимальних раціонів годівлі для сільськогосподарських тварин.
- надання оперативної інформації про ціни та постачальників сільськогосподарської техніки, устаткування, мінеральних добрив.
- визначення потреби в добривах і оптимізації їх розподілу по культурах.
- розробки програм маркетингу і пошуку ринків збуту сільськогосподарської продукції.
- допомоги в рішеннях юридичних питань, оподаткування і веденні бухгалтерського обліку з елементами економічного аналізу.

Застосування інформаційних технологій дорадчими службами підвищує продуктивність і ефективність управлінської праці, дозволяючи по-новому вирішувати багато завдань [1]. Наприклад, електронна техніка і інформаційні технології дозволяють визначати місцезнаходження будь-якого предмета в просторі і в часі, чим і пояснюється можливість їх використання в «точному (орієнтованому) сільському господарстві».

Основою «точного сільського господарства» є вимір і розуміння ймовірностей, що впливають на ріст рослин. «Точне сільське господарство» - це ефективне, або раціональне, управління процесами росту рослин відповідно до їх потреб в поживних речовинах і умовах зростання.

Для ведення «точного сільського господарства» необхідно використання спеціальних пристосувань і технологій, таких як:

- приймальники-антени глобальних позиційних систем (GPS - ГПС), що встановлюються на будь-якому об'єкті (машині, агрегаті і ін.). Вони пеленгують сигнали з супутників, що знаходяться в зоні прийому інформації. Для точного визначення місцезнаходження об'єкта в просторі і в часі досить отримувати сигнали з 3-4 з 24 супутників, що обертаються навколо земної кулі. Точність визначення місцезнаходження об'єкта при цьому знаходиться в діапазоні від декількох метрів до одного сантиметра;

- географічна інформаційна система (GIS - ГІС) - це програмне забезпечення, що дозволяє обробляти і показувати просторову інформацію, комп'ютеризувати і складати електронні карти. Географічна інформаційна система дозволяє обробляти і аналізувати різні просторові дані, інтегровані в цифровому вигляді;

- датчики для дистанційних вимірювань і бортові датчики для приведення в дію виконавчих частин машинного агрегату.

Дистанційні датчики служать для вимірювання температури і вологості ґрунту, визначення стану рослин (наявність бур'янів, хвороб і шкідників), врожайності посівів та ін. Дія дистанційних датчиків заснована на застосуванні лазерно-радарних, ультразвукових, електромагнітних установок, використанні інфрачервоних хвиль, спектрофотометрів, візуальних телекамер, атомних резонаторів і т.д.

Бортові датчики служать для моніторингу врожаю, визначення норми висіву насіння, внесення добрив, отрутохімікатів, води, вапна; місця знаходження і швидкості руху техніки; виміру технічних параметрів руху машин (буксування, тяги та ін.).

Поєднуючи інформацію про місцезнаходження комбайнового агрегату і моніторингу врожайності, можна дізнатися врожайність в будь-якій точці поля в будь-який час. Прийняття рішень, наприклад, про необхідність додаткового внесення добрив на конкретній ділянці поля буде ґрунтуватися на інформації, отриманої за допомогою глобальної позиційної і географічної інформаційної систем,

традиційних джерел, а також на основі експертних оцінок практиків і консультантів. Знаючи карти врожайності, ґрунтові та інші характеристики полів, використовуючи глобальну позиційну і географічну інформаційну системи, датчики, виконавчі автоматичні пристрої робочих частин машин, можна скласти програму подальшого руху машинного агрегату (наприклад, з метою внесення добрив) і за заданими програмами вносити на конкретну ділянку поля відповідну кількість добрив з поєднанням азоту, фосфору і калію в необхідних пропорціях.

У США, Японії, Китаї та деяких європейських країнах (Німеччина, Англія, Голландія, Данія) «точним сільським господарством» почали займатися з 80-х років, в країнах Східної Європи - з початку 90-х років минулого століття. Витрати на обладнання «точного сільського господарства» окупаються після 2-4 років його використання. Окупність цих витрат залежить від часу використання обладнання, розмірів полів, на яких воно застосовується, обсягу виконуваних робіт. У США, Канаді, Англії, Німеччині, Голландії, Данії, Китаї та інших країнах світу створені науково-виробничі центри «точного сільського господарства»[2]. За даними консалтингової компанії Tractica, до 2024 року постачання сільськогосподарських робіт виростуть до 594 тисяч одиниць, збільшившись з 100 тисяч за підсумками 2019 року. У грудні 2016 року в світі налічувалося понад 150 галузевих учасників, що поставляють робіт для АПК. Аналітики Tractica відзначають наступні ключові сфери застосування робіт в АПК: безпілотні трактори та літальні апарати; управління матеріальними ресурсами; автоматизовані системи вегетації агрокультур; лісокористування; використання надр; автоматизовані системи управління молочними фермами [3]. У безпілотних систем, встановлених на трактори і навантажувачі, крім зниження впливу людського фактора, є ще одна вагома перевага: вони дозволяють мінімізувати ризик крадіжки палива і зерна. Системи точного позиціонування також допомагають зменшити зону перекриття, знизити перевитрату добрив і хімікатів.

Ведення сільського господарства в інформаційному суспільстві припускає безперервне отримання інформації від зовнішніх джерел (через зовнішні мережі інтернету) в будь-який момент часу з будь-якої точки місцевості. Наприклад, постійне оновлення даних синоптиків може бути доступно фермерам на протязі дня. Розширення інформаційних баз даних - важлива, але недостатня умова для ефективного їх застосування в господарствах. Вихідна інформація повинна бути зручною для оцінки біологічних і фізичних систем з метою вироблення корисних знань про поточний стан господарств, а також прогнозування результатів при реалізації різних сценаріїв. Нагромаджені знання в сільськогосподарських дослідженнях протягом багатьох років повинні бути застосовані для отримання практично корисної інформації шляхом обробки баз даних. Це означає, що інформаційні технології - незамінне джерело для реалізації науково-дослідних розробок, а дорадчі служби допомагають виробникам користуватися ним.

#### **Список використаних джерел:**

1. Технології обробки та моделювання екологічної та економічної інформації / [В. Б. Мокін, А.В. Поплавський, А. Р. Яцолт, М. П. Боцула]. — Електронний навчальний посібник.— Вінниця: ВНТУ, 2015.—130с.
2. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки : [монографія] / [Шубравська О. В., Молдован Л. В., Пасхавер Б. Й. та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. —К. , 2012.—496с.
3. The Commercial Drone Market Is Experiencing Steady, Sustained Growth and

Consolidation, with Global Revenue Expected to Reach \$13.7 Billion by 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.tractica.com/newsroom/press-releases/the-commercial-drone-market-is-experiencing-steady-sustained-growth-and-consolidation-with-global-revenue-expected-to-reach-13-7-billion-by-2025/?fbclid=IwAR2O5F8b8dxGzdkJBg6W\\_yqCwdA-MnoKoMd670QEKjhsqq3feYbuqfaR8W8](https://www.tractica.com/newsroom/press-releases/the-commercial-drone-market-is-experiencing-steady-sustained-growth-and-consolidation-with-global-revenue-expected-to-reach-13-7-billion-by-2025/?fbclid=IwAR2O5F8b8dxGzdkJBg6W_yqCwdA-MnoKoMd670QEKjhsqq3feYbuqfaR8W8)

*Н.Ю. Михалик, здобувач вищої освіти  
Луцький національний технічний університет*

## **РОБОТ-ПОМІЧНИК: ТОП НАЙКРАЩИХ БОТІВ ДЛЯ УКРАЇНЦІВ**

Світ заповнюють віртуальні і корисні помічники – чат-боти. Поки виробники робототехніки змагаються, хто ж першим створить справжнього робота, який буде допомагати людині, програмісти населяють ними смартфони. Чат-боти можуть багато чого: стояти за вас у черзі, щоб переглянути машину на предмет угону, знайти і замовити кращі квитки і навіть оплатити «комуналку». При цьому відповідям і даним у чат-ботах можна повністю довіряти.

Чат-бот – це тільки оболонка. Для того, щоб дані потрапили в неї, створюється програма, яка їх збирає з держреєстрів, тобто офіційних джерел. Якщо ця програма якісно працює, то їй можна довіряти. А перевірити, наскільки добре вона виконує свої функції, можна тільки на практиці.

Бот – це такий собі додаток у месенджерах, який відповідає на запити користувачів без втручання реальних людей. Роботи вміють взаємодіяти з іншими програмами, відслідковувати зміни, а також працювати за розкладом.

Але найприємніше в сервісі чат-ботів – такий продукт може створити кожен.

Кількість ресурсів, необхідних для створення чат-бота, варіюється в залежності від того, рішення якої задачі на нього покладається. Простого бота з елементарними функціями можна створити за пару годин або за день. При чому це може зробити безкоштовно будь-яка людина, яка вміє користуватися смартфоном. Для цього в Інтернеті є навіть покрокові інструкції. Наприклад, так можна зробити чат-бот з опитувальником з приводу зустрічі з друзями. Але якщо запит складніше, то чат-бота вже потрібно створювати за допомогою спеціального редактора (вид програмного забезпечення) або замовляти програмістам. Вартість роботи фахівця над специфічним проектом починається від 500 доларів і може збільшуватися до нескінченності. Знову ж таки – все залежить від складності функцій, які в чат-бота потрібно закласти. Сума формується як за складністю завдання, так і за часом, необхідним на її виконання. Сума також залежить від того, для скількох і яких саме месенджерів буде працювати бот. У Telegram бота зробити найбільш просто і дешево, два інших – довше і дорожче. Саме тому сьогодні обрали найкорисніші боти для українців, які дозволяють підібрати корисну інформацію або отримати актуальну послугу в будь-який час дня і ночі.

У нових житлових комплексах також оцінюють зручність використання місцевих чат-ботів. Так, в одному зі столичних ЖК такий сервіс для жителів розробив один з інвесторів. Зокрема бот нагадує мешканцям, коли здавати показання тепла, води, електрики, а також нагадує людям про правила ввічливого спілкування один з одним. До речі, передавати показання лічильників можна і окремо кожному постачальнику. Більшість з них вже завело ботів в соцмережах і месенджерах.

Наприклад, в Кременчуці успішно працює Viber-бот Вася – за запитом він не тільки повідомить про борги за ЖКП, але і покаже тарифи і зможе сформувати платіжку і тут же її оплатити. А ось глобально з оплатою послуг ЖКП допоможуть боти різних банків – як державних (бот Приватбанку приймає комунальні платежі прямо в месенджері Facebook), так і в приватних. Наприклад, в банку ПУМБ є чат-бот в Viber, який може не тільки підказати курс валют і нагадати про обов'язкові платежі, а й допоможе поповнити рахунок на мобільному телефоні або оформити поліс автоцивільного страхування.

Бізнесменам допоможе OpenDataBot. Цим сервісом можна користуватися безкоштовно, а запити можна вводити через чат в Facebook або Telegram. У запиті потрібно ввести індивідуальний номер платника податків і відстежувати появу податкових боргів, виконавчих проваджень. Також можна перевірити контрагентів або своє підприємство. А самі підприємці відзначають, що OpenDataBot допоміг відстежити наявність боргів працівників СПД.

Також цікавими для підприємців можуть виявитися такі сервіси, як PatentBot (дозволяє перевірити, чи не зайнята торгова марка, а потім ввести дані для реєстрації ТМ), OblavaBot (знайти і викликати адвоката на слідчі дії).

Боти – відмінна підмога і для планування подорожей. Наприклад, @airtrack\_bot популярний серед тих, хто часто літає. Працює в Telegram і відмінно шукає дешеві авіарейси по всьому світу. Бот розуміє три мови – українську, англійську та російську, а крім пошуку цін, дозволяє просто зі смартфона безпосередньо зайти на сайт продавця квитків і оплатити їх онлайн. З додаткових корисних опцій – можливість відстежувати ціну на обраний рейс. Якщо вартість перельоту подешевшає, бот тут же про це доповість користувачеві.

Для пошуку ночівлі добре підходить HotelTrack. Його творці інтегрували з великою базою готелів Booking.com. Як і його авіаколега, бот розуміє три мови, але при цьому у нього ширше функціонал. Можна відразу шукати найдешевші готелі, а можна дивитися тільки найпопулярніші пропозиції. При цьому, видаючи результат, бот вказує рейтинг готелю, його відстань до центру міста і навіть галерею фото. Також можна відслідковувати зміну цін.

Для тих же, хто до сих пір не встиг випробувати на собі принади безвізового режиму з ЄС і не має біометричного паспорта, є відмінний помічник – Igov\_bot (@igov\_bot), який шукає і повідомляє про вільні місця в чергах на подачу документів на закордонний паспорт. Працює в 18 містах України.

Тим, хто любить слухати лекції або музику онлайн, допоможе YouTube Audio Downloader – цей бот викачує аудіодоріжку будь-якого відео з YouTube. Правда, готовий файл не може «важити» більше 50 МБ. Бот підтримує 23 мови – серед них українська, англійська та російська. Все, що потрібно, – дати боту посилання на відео, і через мить аудіофайл буде готовий до завантаження.

Любителям кіно і серіалів не обійтися без Kinomanbot – бот допоможе вибрати фільм (для цього потрібно тільки вказати бажаний жанр: комедія, жахи або бойовик) і надасть не тільки рейтинг фільму і коротку анотацію, але посилання на онлайн-перегляд. Крім цього, за допомогою бота можна подивитися кіноафішу і навіть замовити і купити квитки – для цього потрібно повідомити боту своє місце розташування. До речі, якщо лінк писати боту повідомлення – не біда: він розуміє і голосові повідомлення, однак, тільки російською мовою. Є в Україні і боти, які можуть швидко показати меню в ресторанах і навіть замовити їжу додому. Однак в українському сегменті рестораних ботів є вагомий недолік: кожен окремий бот

обслуговує тільки один ресторан, тому в повній мірі насолодитися багатством вибору не вийде. Ну або доведеться засмічувати смартфон десятками ботів, а користуватися ними тільки з нагоди.

А якщо хтось хоче стати донором крові для рідних, які опинилися в лікарні, можна скористатися послугами чат-бота Dono.ua. Цей сервіс, наприклад, підкаже, скільки потрібно лікуватися від застуди або гепатиту, перш ніж знову стати донором крові.

Таким чином, відповідно до наведених типів існують методи, пов'язані із їх надсиланням та отриманням. Також існують методи для більш зручної роботи із чатами – вони дозволяють, наприклад, змінювати елементи, такі як фото, опис, та ін., заблокувати користувача чату чи розблокувати його та багато інших корисних функцій. Важливо що Телеграм, як платформа, дозволяє ботам проводити різноманітні операції як із повідомленнями, так і з чатами, а також підтримує та навіть заохочує використання ботів для різноманітної взаємодії. Факт того, що для покращення 64 взаємодії із користувачами, вони обрали бота, як інтерфейс для створення інших ботів, тільки підтверджує те, що боти стали невід'ємною частиною сучасного спілкування. Крім того, як частина месенджера доступний бот для надсилання стікерів – спеціальних картинок, які заміняють емої. Гнучкість, зумовлена наявністю великої кількості доступних функцій, дозволяє персоналізувати ботів під потреби різних замовників. Для використання бота можна використовувати команди, повідомлення, інтерактивні клавіатури чи навіть голосові повідомлення. Відповіді користувачу можна наводити у формі текстових повідомлень, фото, відео чи файлів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Radziwill N. Evaluating Quality of Chatbots and Intelligent Conversational Agents [Електронний ресурс] / N. Radziwill, M. Benton. – 2017. – Режим доступу д ресурсу: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1704/1704.04579.pdf>.

2. Скороход В. Визначення засобів розробки чат-бота «Помічник абітурієнта» для сучасних месенджерів [Електронний ресурс] / Володимир Скороход. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://phm.kspu.kr.ua/nauka/konferentsii/fizyka-tekhnologii-navchannia/99-2017/komp-iuterni-nauky-ta-informatsiini-tekhnologii/1118-vyznachennya-zasobivrozrobky-chat-bota-pomichnyk-abituriyenta-dlya-suchasnykh-mesendzheriv.html>.

3. Most popular global mobile messenger apps [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/statistics/258749/most-popular-globalmobile-messenger-apps/>.

*Р.М. Педанов, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ АСУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Готельний сектор має відповідати певним вимогам, серед яких і наявність сучасної готельної інфраструктури. Остання включає автоматизовану систему керування з певним набором служб: реєстрацією гостей, внутрішнім відеоспостереженням, охоронною сигналізацією, доступом до Інтернету тощо.

Інженерні автоматизовані системи управління (ІАСУ) є складним супідрядним комплексом обслуговування всіх підрозділів, що існують у готельному господарстві: комплекс систем безпеки, комплекс інформаційно-комунікаційних систем, комплекс систем життєзабезпечення тощо [1].

В прогресивних готелях доцільно впроваджувати такі інженерні автоматизовані системи управління, наприклад, як «Розумний будинок», «Розумний ресторан».

Основною ідеєю створення системи «Розумний будинок» була економія електроенергії. Сучасний розвиток технологій обумовив появу великої кількості нових функцій. На сьогодні ця система, з одного боку, забезпечує суттєву економію ресурсів, з іншого - створює комфортні умови проживання гостей і стає конкурентною перевагою готельного підприємства.

Крім істотної економії грошових коштів, за рахунок дбайливого використання енергоресурсів, система сприяє вирішенню глобальних екологічних проблем. Адже спрацювання аварійних датчиків допомагає запобігти втратам від витоку води, газу або загоряння.

Впровадження ІАСУ забезпечує підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів. Вона передбачає наявність якісної програми щодо бронювання та розміщення гостей, оплати послуг, надання інформаційних послуг і засобів зв'язку тощо.

ІАСУ у готелі дозволяє здійснити контроль доступу в номери, управляти кліматом в житлових приміщеннях і, навіть, контролювати роботу персоналу.

Таким чином, перевагами впровадження системи «Розумний будинок» є:

- зниження витрат на ремонтні роботи за рахунок своєчасного оповіщення про аварійні ситуації;
- економія ресурсів (води, тепло- та електроенергії);
- зручне відображення стану номерів на екрані, встановленому на робочому місці чергового адміністратора;
- підвищення якості обслуговування гостей і, як наслідок, престижу готелю, його конкурентоспроможності.

Таким чином, керування бізнесом на основі високих технологій дозволяє готельному підприємству одержувати додаткові конкурентні переваги, запропонувавши гостям широкий пакет послуг, залучити додаткових клієнтів і значно прискорити процес повернення інвестицій в інформаційні технології.

Проте слід зазначити, що ці системи є економічно доцільними не для всіх готелів. Перш ніж впроваджувати подібні заходи, необхідно обґрунтувати їх доцільність взагалі та, залежно від потреб та бюджету конкретного готельного підприємства, обрати необхідні функціональні можливості автоматизованого керування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гудзовата О.О. Автоматизовані системи управління готелями / О.О. Гудзовата // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Випуск 15. – С. 94 – 98. Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gudzovata.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/gudzovata.htm)



## СЕКЦІЯ 8 МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*О.В. Вараксіна, к.е.н.,  
А.В. Кошулько, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства пов'язана з необхідністю приймати ризиковані управлінські рішення, які можуть принести втрати або додаткові прибутки. Важливо навчитись управляти ризиками зовнішньоекономічної діяльності, оскільки майже 40% комерційних операцій завершуються невдачею через недостатнє врахування та управління цими ризиками [1].

Ризики зовнішньоекономічної діяльності – особлива категорія ризиків, що трапляються лише тоді, коли підприємство здійснює зовнішньоекономічні операції [2].

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності супроводжується такими видами ризиків, як комерційні (виникають під час продажу товарів, зміни попиту та пропозиції на них), фінансові (пов'язані з інфляційними процесами, зміною процентних ставок за кредитами), валютні (рис. 1).

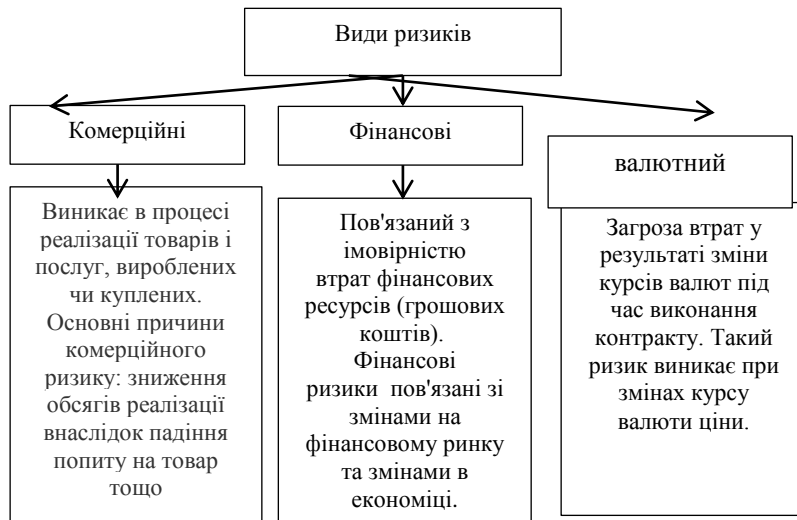


Рис. 1. Класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності

*Джерело [2, 3]*

На даний момент найбільш поширеним ризиком в зовнішньоекономічній діяльності є валютний ризик, який є одним з найважливіших чинників міжнародної торгівлі, визначається як загроза втрат у результаті зміни курсів валют під час виконання контракту. Валютний ризик виникає при змінах курсу валюти ціни відносно валюти платежу, тобто при зміні курсу в період між підписанням зовнішньоторговельного або кредитного контракту і здійсненням платежу за ним [2].

Враховуючи значну відстань між експортером та імпортером поставка товару займає більше часу, ніж при внутрішній торгівлі. При цьому виникає висока ймовірність виникнення транспортного ризику. Ступінь ризику зростає, коли при транспортуванні товару задіяні декілька транспортних компаній [4].

Для мінімізації цих ризиків необхідно: досконало вивчити політичну ситуацію в країні партнера і країнах транзиту та постійно проводити спостереження за рейтингом цих країн; використовувати акредитиви, підтверджені першокласними банками або банками стабільної країни; здійснювати страхування; застосовувати гарантії банків як інструмент виконання зобов'язань; відкривати філії (представництва) у країнах партнерів і розміщувати там своїх представників для вивчення поточної ситуації на місцях [2].

Основними можливостями щодо уникнення ризиків у міжнародній торгівлі, які є які є найбільш використовуваними та “універсальними” для усіх видів ризиків: прогнозування валютних курсів та хеджування валютних ризиків; використання послуг страхових компаній, банків, посередників; дотримання Міжнародних правил тлумачення торгових термінів Incoterms 2000; дотримання вимог Уніфікованих правил, розроблених МТП; дотримання вимог національного законодавства та звичаїв країни [5].

Отже, підприємство, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність, неминуче стикається з ризиками, які можуть заважати отриманню стабільного прибутку. Тому основною задачею суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на будь-якій стадії є передбачення та попередження вище зазначених ризиків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Рум'янцев А.П., Рум'янцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 377 с
2. Озель Д.М. Ризики у зовнішній торгівлі та їх вплив на здійснення міжнародних розрахунків [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/34876/111-Ozel.pdf?sequence=1>
3. Сисюк С.В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект / С.В. Сисюк // Вісник ЖДТУ. – 2015. – № 2 (72). – С. 86-90.
4. Коноваленко Ю. Джерела та фактори транспортного ризику при здійсненні вантажних перевезень автомобільним транспортом / Ю. Коноваленко // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2 (41). – С. 10–20.
5. Стрельбіцька Н. Є. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками / Н. Стрельбіцька // Вісник КНТЕУ – Тернопіль, 2008. – № 6 – С. 84 – 93.

*Т.Є. Іщейкін, к.е.н.*

*Полтавська державна аграрна академія*

### **ПЕРСПЕКТИВИ І ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ**

Політика України щодо розбудови відносин з Європейським Союзом впроваджується на основі Закону України від 1 липня 2010 року «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики». Відповідно до статті 11 Закону однією з основоположних засад зовнішньої політики України є «забезпечення інтеграції

України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в ЄС».

Разом з цим, намір України розбудувати відносини з ЄС на принципах інтеграції був проголошений набагато раніше. Так, у Постанові Верховної Ради України від 2 липня 1993 року «Про основні напрями зовнішньої політики України». Україна вперше заявила про власні євро- інтеграційні прагнення. У документі закріплювалося, що «перспективною метою української зовнішньої політики є членство України в Європейських Співтовариствах за умови, що це не шкодитиме її національним інтересам. З метою підтримання стабільних відносин з Європейськими Співтовариствами Україна підпише Угоду про партнерство і співробітництво, реалізація якої стане першим етапом просування до асоційованого, а згодом – до повного її членства у цій організації».

У подальшому стратегічний курс України на європейську інтеграцію був підтверджений та розвинутий у Стратегії інтеграції України до ЄС, схваленій Указом Президента України 11 червня 1998 року, та Програмі інтеграції України до ЄС, схваленій Указом Президента України 14 вересня 2000 року. Зокрема, у Стратегії набуття повноправного членства в ЄС проголошено довготерміновою стратегічною метою європейської інтеграції України.

Підтримка курсу на інтеграцію до ЄС традиційно надається й на рівні Верховної Ради України, зокрема відповідні положення містяться в Постанові Верховної Ради України з приводу рекомендацій парламентських слухань про співробітництво України та ЄС, ухваленій 28 листопада 2002 року, Заяві Верховної Ради України від 22 лютого 2007 року з приводу підготовки до початку переговорів щодо нової угоди між Україною та ЄС, Постанові Верховної Ради України з приводу рекомендацій парламентських слухань про стан та перспективи розвитку економічних відносин України з ЄС та Митним союзом, ухваленій 19 травня 2011 року, а також в Постанові Верховної Ради України від 20 березня 2012 року.

Чинною правовою основою відносин між Україною та ЄС є Угода про партнерство та співробітництво (УПС) від 14 червня 1994 р. (набула чинності 1 березня 1998 р.), яка започаткувала співробітництво з широкого кола політичних, торговельно-економічних та гуманітарних питань. Укладення УПС дозволило встановити регулярний двосторонній діалог між Україною та ЄС на політичному та секторальних рівнях, впровадити впорядкований режим торгівлі між обома сторонами на основі принципів ГАТТ/СОТ, визначити пріоритети адаптації законодавства України до стандартів та норм Європейського Співтовариства (*acquis communautaire*) у пріоритетних секторах української економіки.

У рамках УПС визначено 7 пріоритетів співпраці між Україною та ЄС: енергетика, торгівля та інвестиції, юстиція та внутрішні справи, наближення законодавства України до законодавства Євросоюзу, охорона навколишнього середовища, транспортна сфера, транскордонне співробітництво, співпраця у сфері науки, технологій та космосу.

На основі УПС розвивався політичний діалог Україна – ЄС у формах щорічних зустрічей на найвищому рівні: Саміт Україна – ЄС (за участю Президента України, Президента Європейської Ради та Президента Європейської Комісії); засідань Ради з питань співробітництва (за участю Прем'єр-міністра України, Високого Представника ЄС із закордонних справ та безпекової політики, міністра закордонних справ головної в ЄС країни); Комітету та галузевих підкомітетів з питань співробітництва Україна – ЄС; Комітету парламентського співробітництва; зустрічей

політичного діалогу на рівні міністрів закордонних справ; засідань в рамках секторальних діалогів; регулярних консультацій на рівні робочих груп. Щороку здійснюється обмін візитами на високому та найвищому рівнях.

З метою надання двостороннім відносинам нового імпульсу і для врахування нових умов співробітництва, зокрема в контексті розширення ЄС 2004 року, сторони розробили та 21 лютого 2005 року під час засідання Ради з питань співробітництва схвалили План дій Україна – ЄС – двосторонній політичний документ, який дав змогу суттєво розширити двостороннє співробітництво України до ЄС без внесення змін до чинної договірно-правової бази. За своїм змістом План дій містив перелік конкретизованих зобов'язань України у сфері зміцнення демократичних інституцій, боротьби з корупцією, структурних економічних реформ та заходів по розвитку співпраці з ЄС в секторальних сферах. Серед ключових здобутків у розвитку відносин протягом терміну Плану дій: надання Україні статусу країни з ринковою економікою в рамках антидемпінгового законодавства ЄС, надання Україні права приєднуватися до зовнішньополітичних заяв і позицій ЄС, укладення Угоди про спрощення оформлення віз та Угоди про реадмісію осіб, поширення на Україну фінансування Європейського інвестиційного банку (Рамкова угода між Україною та Європейським інвестиційним банком), поглиблення секторальної співпраці, започаткування переговорів щодо укладення нового базового договору на заміну УПС.

З огляду на завершення у березні 2008 року 10-річного терміну дії УПС, 5 березня 2007 року Україна та ЄС розпочали переговорний процес щодо укладення нової угоди між Україною та ЄС. На період до укладення нової угоди чинність УПС щороку автоматично продовжується за взаємною згодою сторін. Після завершення вступу України до Світової організації торгівлі 18 лютого 2008 року були започатковані переговори в частині створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, що відкриває шлях до лібералізації руху товарів, капіталів та послуг та широку гармонізацію нетарифних інструментів економічного регулювання. 9 вересня 2008 року на Паризькому саміті Україна та ЄС досягли політичної домовленості про укладення майбутньої угоди в форматі Угоди про асоціацію, яка будуватиметься на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції. У ході 15-го Саміту Україна - ЄС в Києві 19 грудня 2011 сторони оголосили про завершення переговорів по майбутній Угоді про асоціацію, а 30 березня 2012 текст майбутньої Угоди було парафровано главами переговорних команд України та ЄС.

Для вступу до Євросоюзу країна-кандидат повинна відповідати Копенгагенським критеріям. Копенгагенські критерії — критерії вступу країн в Європейський союз, які були прийняті в червні 1993 року на засіданні Європейської Ради в Копенгагені і підтвержені в грудні 1995 року на засіданні Європейської Ради в Мадриді. Критерії вимагають, щоб в державі дотримувалися демократичні принципи, принципи свободи і пошани прав людини, а також принцип правової держави (ст. 6, ст. 49 Договору про Європейський союз). Також в країні має бути конкурентоздатна ринкова економіка і повинні визнаватися загальні правила і стандарти ЄС, включаючи прихильність цілям політичного, економічного і валютного союзу.

Україна 21 березня 2014 року підписала політичну частину асоціації з метою подальшого вступу в ЄС. Європейська інтеграція – ключовий пріоритет зовнішньої політики України, який передбачає проведення системних реформ в усіх сферах життя відповідно до норм та стандартів ЄС. Кінцевою метою європейської інтеграції

є набуття Україною членства в Європейському Союзі. Основним завданням на сьогодні є завершення переговорів щодо укладення Угоди про асоціацію, невід'ємною складовою якої є зона вільної торгівлі. Угода про Асоціацію між Україною та ЄС була повністю підписана 27 червня 2014 року. 16 вересня 2014 року Угода про асоціацію була одночасно ратифікована Верховною Радою та Європейським парламентом. З 1 листопада 2014 року набуло чинності часткове застосування деяких частин Угоди про асоціацію. Стаття 4 Угоди про асоціацію, у котрій йдеться про встановлення Поглибленої та Всеосяжної Зони Вільної Торгівлі (ПВЗВТ), частково вступила в силу 1 січня 2016 року.

Для досягнення можливості інтегруватися до внутрішнього ринку ЄС Україна повинна привести свою систему технічного регулювання у відповідність до європейських вимог, оскільки головними перешкодами торгівлі з ЄС є не імпорتنі тарифи, а технічні бар'єри у торгівлі — вимоги до безпечності та якості продукції, її характеристик, процедури оцінки відповідності.

У довгостроковій перспективі угода надасть можливість підвищити конкурентоспроможність товарів, що виробляються в Україні, а відтак, підвищити обсяг експорту на всесвітніх ринках. Окрім того, зі зростанням якості українських товарів зміцняться позиції національних виробників на внутрішньому ринку. Водночас українські споживачі матимуть доступ до якісніших і дешевших товарів і послуг. Створення зони вільної торгівлі не має викликати побоювань з приводу неконтрольованого потоку імпорту з ЄС через те, що:

- угода є взаємною, тому інтеграція до ЄС відкриє українським товарам доступ до ринку, який складається з 500 млн. споживачів;
- товари з ЄС уже широко присутні на українському ринку через невелику кількість бар'єрів. Середній рівень українських тарифів до імпорту з ЄС є досить низьким, а тому наслідки лібералізації торгівлі будуть скромнішими;
- Україна не є ключовим ринком для товарів з ЄС;
- ЄС прагне відкрити свій ринок одразу з можливістю перехідного періоду для України. Власне вітчизняний ринок не може бути повністю відкритим одразу після підписання угоди, адже українські виробники не готові до серйозної зовнішньої конкуренції. ЄС пропонує встановити десятилітній перехідний період адаптації своїх дій. Окрім цього, гармонізація законодавства, адаптування стандартів та норм і побудова необхідних інституцій вимагають зовнішньої підтримки. Зважаючи на це, ЄС пообіцяв збільшити технічну та фінансову допомогу Україні.

Наслідком успішного виконання Угоди можливе і приєднання України до Європейського Союзу, хоча в самій угоді це не прописано, але визначається статус країни як повноправної європейської держави. США та країни Європейського Союзу, а також деякі експерти, вважають дану угоду історичним шансом для України стати на шлях демократії та європейських цінностей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики». [Електронний ресурс]// офіційний сайт Верховної Ради України. – 2010.– Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>
2. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами [Електронний ресурс] // офіційний сайт Верховної Ради України. – 1994. - Режим доступу до ресурсу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_012](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012)
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським

Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] // офіційний сайт Верховної Ради України. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: [https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011)

*Т.С. Іщейкін, к.е.н.  
Полтавська державна аграрна академія*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ**

Сучасні тенденції та динаміка розвитку зовнішньоекономічних зв'язків між країнами сьогодні насамперед визначаються глобальними тенденціями світового розвитку, які відображають глибинні трансформації практично в усіх сферах життя суспільства, слід зауважити, що швидкість відповідних змін постійно зростає.

Швидке формування глобальної економіки сприяє виникненню низки можливостей для бізнесу, як великого, так і малого. Воно дає змогу підприємствам збільшувати обсяги своїх надходжень, скоротити втрати й підвищити прибутки. Наприклад, компанії можуть скористатися перевагами, яке їм надає зниження цін та підвищення функціональних можливостей глобальних телекомунікаційних послуг, для того щоб створити глобальні ринки для своєї продукції.

Але при цьому треба зазначити, що хоч формування глобальної економіки дає новим підприємствам та вже діючим підприємствам цілого світу можливості, необхідні до зазначених, воно призводить також і до виникнення певних проблем, навіть небезпек, з яким бізнесовим менеджерам раніше не доводилось стикатись.

Сучасні процеси глобалізації світового економічного розвитку не оминають Україну, яка поступово інтегрується до міжнародної економіки. Основним суб'єктом сучасних міжнародних економічних відносин виступає підприємство як ключова ланка ринкової економіки. Зовнішньоекономічна діяльність – це важлива й невід'ємна сфера господарської діяльності, яка при ефективному використанні всього комплексу сучасних форм і методів міжнародних економічних відносин здатна впливати на технічне удосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці і якості продукції, яка виробляється.

Вихід підприємства на зовнішні ринки сприяє пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Саме тому регулювання та розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств – це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни .

Фірми в умовах глобалізації економіки не можуть не враховувати функціонування міжнародних ринків. Потреби у зміні підходу до свого бізнесу поступово виникли у компаній у зв'язку з поступовою лібералізацією правил зовнішньої торгівлі, зростаючою взаємозалежністю країн усього світу при виробництві товарів і послуг. Це зумовило гостру необхідність формування стратегії розвитку компаній з урахуванням глобального аспекту товарних ринків, призвело до усвідомлення компаніями того факту, що глобалізація вже не дозволяє працювати по-старому, орієнтуючись лише на врахування внутрішнього ринку та змусило змінювати звичні рутини. Світові ринки важливі, тому що майбутнє багатьох фірм залежить від можливостей розширення виробництва. З одного боку, фірми повинні шукати нові можливості на ринках закордонних країн, тому що їхні внутрішні ринки

вже насичені. З іншого боку, міжнародна торгівля стає усе більше ліберальною, тому компанії зіштовхуються з жорстокою конкуренцією з боку іноземних виробників і на своїх внутрішніх ринках. Вони повинні навчитися гідно конкурувати з іноземними підприємствами на своєму внутрішньому ринку або ж використовувати можливості, що відкриваються на зовнішніх ринках. А, враховуючи Індекс глобальної конкурентоспроможності за версією Всесвітнього економічного форуму (The Global Competitiveness Index, 79 місце зі 140 країн світу), Україні потрібно ще багато працювати над створенням реальних переваг як вітчизняних підприємств, так і національної економіки в цілому [1].

Зовнішньоторговельна діяльність є важливим каналом зв'язків України зі світовим господарством, спрямована на збереження й оптимальне використання традиційних експортних та імпорتنих ринків, скорочення обсягів імпорту і раціоналізацію платіжного балансу, включення країни у світові господарські відносини [1].

Міжнародна торгівля є одним з найважливіших показників глобалізації, в тому числі глобалізації виробництва та реалізації товарів та послуг. Рівень інтегрованості країни до міжнародного товарообміну традиційно вимірювався:

1. часткою експорту та імпорту у ВВП (експортна та імпортна квоти);
2. пропорцією імпорту в кінцевому споживанні товарів та послуг;
3. часткою експорту в доданій вартості.

Експортно-імпортні операції здійснюються з різними цілями, що обумовлює їх розмаїття в зовнішньоекономічній діяльності. Підприємства, здійснюючи експортно-імпортні операції, повинні враховувати вплив ряду чинників:

- зовнішні ринки пред'являють більш високі вимоги до товарів, їх упаковки, сервісу, реклами тощо;
- постійне вивчення більшої кількості інформації з різних джерел;
- гнучке використання комплексу маркетингових методів: вірного вибору збутової організації, вибору і використання різних методів стимулювання збуту, реклами тощо;
- вимоги та особливості діючого законодавства, міжнародні правила та ін.

З одного боку, експортно-імпортні операції, відкривають країнам та споживачам, які в них живуть, доступ до товарів, виробництво яких є для них нетиповим, а з іншого – дає можливість підвищити ефективність господарювання завдяки спеціалізації. Отже, кожна із сторін в обмін на частину своєї продукції може отримувати продукції більше, ніж вона могла б зробити сама, відмовившись від спеціалізованого виробництва. У матеріально-речовому плані предметами експортно-імпорتنих операцій є кінцева продукція та інші матеріальні цінності – напівфабрикати, сировина, енергоносії, знаряддя праці [1].

Стан зовнішньої торгівлі України товарами з основними торговельними партнерами можна побачити в таблиці 1.

Очевидним є те, що обсяги експорту визначають обсяги імпорту. Причому, чим менш диверсифікована міжнародна економічна діяльність країни, тим жорсткіший зв'язок між цими основними напрямками зовнішньої торгівлі.

За відсутності інших форм співробітництва у довгостроковій перспективі обсяги імпорту мають дорівнювати величині експорту. Точніше, можливі коливання двох показників, які за результатами окремого року можуть впливати на збільшення або зменшення зовнішньої заборгованості країни, або, навпаки, її кредитних активів [1].

На експорт впливає факторний розподіл, міжнародний клімат, він є

результуючою функцією цілого комплексу чинників, якими є рух капіталів, робочої сили, регулююча діяльність міжнародних економічних організацій, відповідні односторонні та багатосторонні домовленості між країнами.

Таблиця 1

### Зведений зовнішньоторговельний баланс України [3]

(млн.дол.США)

	Експорт			Імпорт			Сальдо		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Усього (товари і послуги)</b>	<b>46804,2</b>	<b>45112,7</b>	<b>52579,5</b>	<b>42976,0</b>	<b>44571,1</b>	<b>55080,6</b>	<b>3828,2</b>	<b>541,6</b>	<b>-2501,1</b>
Країни СНД	11335,9	9752,4	10674,2	11267,8	9237,1	12128,3	68,1	515,3	-1454,1
Інші країни світу	35468,3	35360,3	41905,3	31708,2	35334,0	42952,3	3760,1	26,3	-1047,0
в т.ч. країни ЄС (28)	15339,5	15827,5	20157,6	18075,9	19558,7	23330,2	-2736,4	-3731,2	-3172,6
<b>Товари</b>	<b>38127,1</b>	<b>36361,7</b>	<b>43264,7</b>	<b>37516,4</b>	<b>39249,8</b>	<b>49607,2</b>	<b>610,7</b>	<b>-2888,1</b>	<b>-6342,5</b>
Країни СНД	7806,1	6031,5	6916,4	10485,5	8565,4	11477,9	-2679,4	-2533,9	-4561,5
Інші країни світу	30321,0	30330,2	36348,3	27030,9	30684,4	38129,3	3290,1	-354,2	-1781,0
в т.ч. країни ЄС (28)	13015,2	13496,3	17533,4	15330,2	17140,8	20799,4	-2315,0	-3644,5	-3266,0
<b>Послуги</b>	<b>9736,6</b>	<b>9868,0</b>	<b>10714,3</b>	<b>5523,0</b>	<b>5326,5</b>	<b>5476,1</b>	<b>4213,6</b>	<b>4541,5</b>	<b>5238,2</b>
Країни СНД	3544,8	3727,9	3763,9	839,6	672,6	650,4	2705,2	3055,3	3113,5
Інші країни світу	6191,8	6140,1	6950,4	4683,4	4653,9	4825,7	1508,4	1486,2	2124,7
в т.ч. країни ЄС (28)	2927,9	3004,9	3452,7	2750,1	2421,6	2532,5	177,8	583,3	920,2

Рівень відкритості економіки України за показником відношення зовнішньоторговельного обігу до ВВП перевищує середньосвітовий. За таких умов економічний розвиток України суттєво залежить від стану світової економічної кон'юнктури, динаміки та масштабів змін, які відбуваються у світовому господарстві. Таке становище робить країну дуже вразливою до впливу зовнішніх чинників. Але це не означає, що необхідно відмовитись від зовнішнього світу, це був би рух національної економіки в зворотному напрямку, доказовим фактом є тісна взаємозалежність виробництва і міжнародної торгівлі. Конкуренцію посилює розвиток зовнішньої торгівлі, яка підштовхує економічну активність національних виробників. Проте у країнах із слабкою або перехідною економікою державі слід регулювати процеси зовнішньої торгівлі, тобто здійснювати захист вітчизняних товаровиробників від імпорту, від продукції низької якості або вживаної, яка становить реальну небезпеку.

Що стосується імпорту, то він забезпечує для виробничих та індивідуальних споживачів, а також для країни, до якої ввозяться товари, низку додаткових переваг та можливостей. Це, зокрема:

- доступ до дешевих та більш якісних товарів – готових виробів, сировинних та інших матеріалів, вузлів та комплектуючих деталей;

- наповнення ринку дефіцитними товарами або товарами, які взагалі не виробляються на національній території;

Для того, щоб українські товаровиробники мали успіх на зовнішньому ринку, необхідно нарощувати конкурентоспроможність українських підприємств у пріоритетних сферах, а для цього уряду необхідно сконцентрувати свою увагу на вирішенні таких завдань, як:

1. Прийняття державних програм розвитку експортного потенціалу й структурної перебудови економіки з орієнтацією на високотехнологічний розвиток і створення міжнародних конкурентних переваг. Проте реалізація цих програм має орієнтуватися насамперед на надання значних галузевих податкових та інших пільг,



які надзвичайно дорогі для державного бюджету і не дуже результативні в аспекті стимулювання конкурентоспроможності й породжують численні претензії до України з боку інших країн. Акцент має бути зроблений на таких формах державної підтримки зростання конкурентоспроможності, як значне збільшення державних витрат на науку, освіту, інформатику, державне сприяння просуванню українських високотехнологічних товарів і послуг на зарубіжні ринки.

2. Стимулювання розвитку ринкової інфраструктури, оскільки її якість визначає можливість ефективнішої діяльності усіх суб'єктів ринку, не порушуючи при цьому умов рівноправної конкуренції. У зв'язку з цим пріоритетним є створення в Україні сучасної системи кредитування зовнішньоекономічних операцій, довгострокового кредитування проектів конкурентоспроможних виробництв, страхування зовнішньоекономічних та інвестиційних ризиків, сучасної системи інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Такі системи не обов'язково мають бути державними, навпаки, активне залучення приватного капіталу може зробити їх гнучкими та економічно ефективнішими.

3. Перенесення в імпорتنій політиці акцентів із митно-тарифного захисту на інструменти технічного регулювання (стандарти, технічні, екологічні, санітарні, фітосанітарні, ветеринарні вимоги) й процедури забезпечення прав споживачів, які мають бути гармонізовані з міжнародними та європейськими нормами. Тенденції останнього десятиліття однозначно свідчать, що при загальному зниженні у світі середніх рівнів імпорتنих тарифів застосування засобів технічного регулювання зростає. Це безпосередньо пов'язане із структурними змінами у міжнародній торгівлі, де домінують технічно складні товари. Високий рівень стандартів і технічних та інших вимог може не тільки надійніше захистити національний ринок від недоброякісного імпорту, а й стати стимулом для зростання конкурентоспроможності національних виробників, які вже є експортерами або мають намір ними стати в майбутньому.

4. Забезпечення присутності українських експортерів на пріоритетних для нашої країни ринках і створення умов для успішного просування на нові зарубіжні ринки, особливо ринки наукомістких товарів та послуг. Сьогодні практично неможливо закріпитися на ринках високотехнологічних товарів та послуг, якщо не забезпечується постійна присутність продавців на цих ринках через створення розгалуженої мережі власних представництв, філій і дочірніх підприємств. Потужним механізмом досягнення даної мети може стати створення умов для прискореного формування українських ТНК, готових вистояти в умовах глобальної конкуренції. [2].

Водночас істотну роль тут має відіграти і активніше використання політичних інститутів, й насамперед – системи закордонних представництв України для підтримки українських експортерів на зарубіжних ринках.

#### **Список використаних джерел:**

1. Горянська Т. В. Зовнішня торгівля України та її місце у світовій економічній системі / Горянська Т. В. / Стратегічні пріоритети – 2011. – №2 (19)

2. Саркісян Л. Г. Особливості розширення зовнішньоекономічних зв'язків України в контексті глобалізації / Л. Г. Саркісян, Ю.А. Іщук // Економіка і організація управління. – 2016. – №4. – С. 245–253.

3. Державна служба статистики України /Зовнішня торгівля України товарами у 2017 році/ випуск 2018 – / Зовнішньоекономічна діяльність [Електронний ресурс].– Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

## **КРАЩІ МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

У світі немає країни, яка б мала імунітет проти негативних явищ, пов'язаних із конфліктом інтересів у діяльності державних службовців. Усі країни вдаються до певних дій, для того щоб запобігати та протидіяти ситуаціям конфлікту інтересів, і роблять це з різним ступенем успіху. Тривалий час навіть у розвинених країнах при управлінні конфліктом інтересів застосовувався підхід, спрямований лише на усунення наслідків конфлікту інтересів, що припускає управління конфліктом інтересів, який уже виник.

Зараз відбувається трансформація підходів до процесу управління конфліктом інтересів на публічній службі: традиційний підхід змінюється випереджувальним, спрямованим на профілактику конфлікту інтересів і включає навчання, консультації, розробку інструкцій та підготовку персоналу публічної служби. Акцент при цьому зосереджується не на контролі та судовому переслідуванні за порушення відповідно до кримінального законодавства, а на встановленні стандартів поведінки і виявленні та вирішенні потенційних конфліктів інтересів за допомогою звітів про доходи.

У чеському законодавстві щодо конфлікту інтересів визначається, що будь-який конфлікт між приватними інтересами службовця та інтересами, які він зобов'язаний захищати у зв'язку з призначенням на посаду, і є конфліктом інтересів (Закон про конфлікт інтересів, § 3 п. 1) [5].

Відповідно до «Закону про запобігання конфлікту інтересів у діяльності посадових осіб» (п. 5 ст. 1) Латвії конфлікт інтересів – це ситуація, в якій у процесі виконання службових обов'язків службовець повинен прийняти рішення або взяти участь у прийнятті рішення чи вчинити інші дії, пов'язані з виконанням його повноважень по службі, які впливають або можуть вплинути на приватні та фінансові інтереси цього службовця, його родичів або сторін, пов'язаних із службовцем діловими відносинами (business relations) [3].

Аналогічне визначення відображено в проекті «Закону про конфлікт інтересів» Молдови, за яким конфлікт інтересів – це ситуація, в якій особа, що обіймає державну посаду, повинна прийняти рішення або взяти участь у прийнятті рішення, або вчинити інші дії, пов'язані з виконанням своїх посадових обов'язків, які впливають або можуть вплинути на особисті інтереси такої особи або її близьких осіб [2].

У пункті 2, статті 2 Хорватського «Закону про запобігання конфлікту інтересів під час здійснення публічно-владних повноважень» під поняттям «конфлікт інтересів» розуміється ситуація, в якій службовець має приватний інтерес, що суперечить публічному інтересу, або його приватний інтерес впливає чи може вплинути на його безсторонність у процесі здійснення службових повноважень [4].

Слід також згадати про декларування доходів і майна членів сім'ї. Практика обов'язкового подання декларацій про доходи і майно членами сім'ї службовця є більше винятком, ніж загальним правилом, і поширена лише в деяких державах, зокрема – у Польщі (декларування майна і доходів членів сім'ї (одного з подружжя) особи, яка обіймає політичну посаду або місцеву виборну посаду). В Угорщині

члени сім'ї особи, яка обіймає політичну посаду, декларують тільки майно.

Як правило, вважається, що отримання посадовою особою подарунків є першим кроком на шляху до корупції. Саме тому у багатьох державах Європи на законодавчому рівні передбачене обов'язкове декларування подарунків особами, що обіймають політичні посади, а в деяких країнах (Латвія) – всіма публічними службовцями. У Польщі обов'язковість декларування подарунків передбачена для осіб, які обіймають політичні посади, а також місцеві виборні посади, в Угорщині – для членів парламенту, у Великобританії, Іспанії та Німеччині – для членів уряду та осіб, які обіймають політичні посади. Члени британського парламенту зобов'язані декларувати подарунки, вартість яких перевищує 1 % від їхньої заробітної плати, члени парламенту Німеччини – якщо вартість подарунка перевищує 5 000 євро. Члени французького парламенту декларують будь-які подарунки незалежно від їхньої вартості.

Декларування приватних інтересів у зв'язку з голосуванням та прийняттям рішень є поширеним насамперед у тих країнах, у яких декларуються інтереси, пов'язані з виконанням контрактних зобов'язань – у Португалії (за 3 роки, що передують призначенню на політичну посаду, є добровільним для місцевих виборних посадових осіб), Іспанії (за 2 роки до призначення), Німеччині (для 6 місцевих виборних посадових осіб), Великобританії (у зв'язку з виникненням конфлікту інтересів; при цьому декларуються не лише власні інтереси, але й інтереси сім'ї та пов'язаних осіб), Угорщині (лише члени парламенту), Італії, Латвії, Польщі, Франції (у разі виникнення конфлікту інтересів) [1].

Отже, повне запозичення успішного досвіду якої-небудь країни без урахування українських інституціональних умов не дасть позитивний результат. Наразі підхід, який передбачає використання окремих точкових інструментів, за умови їх розумного відбору та практичного втілення, більш розумний і перспективний з точки зору формування української моделі управління конфліктом інтересів на державній службі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баюк М. І. Запобігання проявам корупції та конфлікту інтересів на державній службі (міжнародний досвід). Інформаційно-довідковий матеріал / М. І. Баюк, В. В. Міщишин. – Хмельницький : Центр перепідгот. та підвищ. кваліф. праців. органів держ. влади, органів місц. самовряд. – 2011. – 33 с.
2. О конфликте интересов [Электронный ресурс] : Закон Молдови от 15.02.2008 г. № 16. – Режим доступа : <http://lex.justice.md>.
3. О предотвращении конфликта интересов в деятельности государственных должностных лиц [Электронный ресурс] : Закон от 10.05.2002 г. – Режим доступа : <http://www.knab.gov>.
4. О sprječavanju sukoba interesa [Електронний ресурс] : Закон. – Режим доступу : <http://www.zakon.hr>.
5. Ostřetuzájmů [Електронний ресурс] : Zákonč. 159/2006Sb. – Режим доступу : <http://www.msmt.cz>.

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ**

Розвиток публічної сфери в Україні потребує залучення до цього процесу актуальних демократичних знань і успішного досвіду країн Європейського союзу, а також додаткових фінансових ресурсів. Основним інструментом залучення небюджетних коштів для розвитку є проекти і програми. Провідна роль в модернізації належить проектній діяльності.

При реалізації державних програм почали застосовувати проектно-орієнтований метод планування і контролю виконання національних програм [1].

При розробленні проектів з'являються системні помилки, які переходять від проекту до проекту. Це призводить до того, що проекти не відповідають вимогам і в результаті не фінансуються, а розробники і керівники публічних адміністрацій втрачають мотивацію до подальшого впровадження цих проектів. Необхідність переходу від управління проектами «по інтуїції» до професійних методик проектного менеджменту на сьогодні більш повноцінно усвідомлено комерційним сектором.

Публічна сфера – простір, у межах якого реалізуються відносини між громадянським суспільством і політичною владою. Специфічною особливістю публічної сфери є те, що у відкритому співставленні поглядів відбувається «притирання» різних груп інтересів і в діалозі з державною владою формується громадянська позиція. Особливістю проектів у публічній сфері є розв'язання проблем, які винесені на урядовий порядок денний та описані у відповідних урядових [2].

В сучасних умовах особливого значення набувають процеси проактивного управління проектами, які включають в себе аналіз проблем, визначення пріоритетності та пошук підходів до їх вирішення [3].

Проактивне управління базується на таких системних підходах, як проектний, сценарний, системний, процесний та компетентнісний. При розгляді тієї чи іншої програми або проекту залучаються інструменти та методи, що здатні виконувати аналіз та синтез складних систем.

Методологію проактивного управління публічними проектами слід застосовувати з урахуванням поєднання механізмів управління публічними проектами, механізмів стратегічного управління, механізмів проактивного управління проектами та механізмів організаційного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих підприємств (рис. 1).

Потенціалом підвищення ефективності реалізації програм та проектів у публічній сфері могла б стати державна система управління проектами, що припускала б різноаспектну та відредаговану методологію проактивного управління проектами; єдине розуміння відповідальності та повноважень учасників проектної діяльності; дозволяла б сформулювати єдину картину проектів, наскрізну звітність за ними.

Професійне застосування інструментів, методів та технологій проактивного управління програмами та проектами в публічній сфері дозволить державним установам забезпечити ефективність проектної діяльності в національних

масштабах, зменшити витрати та виконати проект у встановлений термін.



Рис. 1. Концептуальна модель проактивного управління програмами та проектами в публічній сфері [4]

#### Список використаних джерел:

1. Безверхнюк Т.М. Управління проектами в публічній сфері: [навч. посібн.] / Безверхнюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А. ; За заг. ред. Безверхнюк Т.М. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. – 295 с.
2. Управління проектами розвитку [Електронний ресурс] // ДП «Укртехінформ». – 2013. – Режим доступу до ресурсу: [www.center.gov.ua](http://www.center.gov.ua).
3. Ітченко Д.М. Реалізація стратегії регіонального розвитку на основі проактивного управління проектами : [монографія] / Д.М. Ітченко, А.В. Кунденко, М.С. Дорош. – Чернігів : ЧНТУ, 2016. – 220 с.
4. Старченко Г.В. Проактивний підхід в управлінні програмами та проектами в публічній сфері / Публічне управління соціально-економічними системами в умовах транзитивних змін : колективна монографія за заг. редакцією / Сугоняко Д.О. – Чернігів : видавець Брагинець О.В., 2017. – 132-145 с.

*N. Sytnik, PhD, associate professor,*

*D. Shevchenko, student*

*NTUU Igor Sykorsky Kyiv polytechnic institute*

#### **DIFFICULTIES FACED BY HOSIERY ENTERPRISES IN EXPORT-IMPORT ACTIVITY DEVELOPMENT**

Nowadays, the import activity of domestic light industry enterprises is developing in a highly competitive environment. The hosiery production all over the world is increasing globally, and Ukraine is no exception, but at the same time, there has been an increase in hosiery imports into Ukrainian market.

Many domestic manufacturers are present only in neighboring foreign markets, but with

very insignificant share especially in comparison with the share of foreign hosiery manufacturers in Ukraine.

Majoring enterprises are declining the export production since the main demand in the CIS markets is not high and almost absent in distant foreign markets. The revealed negative features of the foreign trade activity development indicate the need to study the factors reducing the export-import operations efficiency, and to find directions for their improving.

The main factors reducing the export-import activities efficiency include: decrease in the goods' customs value; shortage of local raw materials; increasing time for customs clearance; increase in raw material prices; reducing the quality of domestic raw materials and finished products [1, p. 104].

Among the revealed factors, the main are the raw material factor and the customs factor, which has not been sufficiently researched so far. The influence of the latter factor specifies enterprises with export-import activities as compliance with the custom requirements accompanying any export-import transaction is a challenge. Due to the low quality and insufficient supply of the local raw materials, domestic enterprises generate the demand for import. The increasing prices are forcing companies to switch to lower quality raw materials that do not facilitate the competitiveness of manufactured products and may lead to the loss of conquered CIS markets.

One of the basic conditions for effective export-import operation is customs payments optimization.

Undervaluation of the customs value results in long idle time at the border, failure of contract terms, penalties, blacklisting of the enterprise, in accordance with the risk management system and unexpected costs to pay significant amounts of customs duties beyond the limits of the agreement. Regular losses of the enterprise, for instance from incorrect determination of the customs value, significantly reduce the efficiency of export-import activity.

The reason for the increase in the time of customs clearance can be not only a decrease in the customs value by the enterprise, but also an incorrectly defined code of the goods, unconfirmed documentary information about the agreement, non-compliance with the requirements of the customs regime, etc.

To eliminate the negative impact of customs factors, it is possible to implement a methodology for identifying the value risk that can adversely affect the efficiency of export-import enterprises' activities.

The concept of the method is to determine the deviation from the range of allowable values of customs value per unit of goods' measurement [2, p. 47].

Businesses can use this method to optimally determine the customs value, to reduce the costs resulting from its incorrect determination. Thus, using this approach, the factory will be able to diagnose risky foreign trade operations and increase their efficiency. Implementation of this methodology can serve as tools for optimizing and managing the import activity of the enterprise.

Therefore, import activity gives the economic life of industrial enterprises a multidimensional character. Effective development of enterprises import activity should be carried out in accordance with the foreign trade strategy, which technology allows to develop based on a comprehensive comparative rating of indicators of export-import activity of the enterprise with similar indicators of competitors.

Considering the main factors that inhibit the efficiency of the import activity of the enterprise, we can conclude that the system of customs regulation affects the quality of

business activity. In that regard, the cost risk detection technique presented above can be used to optimize the import activity of light industry enterprises.

In view of this, it is possible to use the cost risk detection technique described above to optimize the import activity of light industry enterprises.

#### **References:**

1. Bagrova I.V. Foreign economic activity of enterprises / I.V. Bagrova. – Donetsk: DDFEI, 2003. – 106 p.
2. Drozdova G. M. Management of foreign economic activity of the enterprise / G. M. Drozdova. – Kyiv: Center for Educational Literature, 2004. – 47 p.

*М.О. Скорик, к.е.н., доцент,  
К.Д. Кушнірук, здобувач вищої освіти  
ННІ обліку, аналізу та аудиту  
Університет державної фіскальної служби України*

### **СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ ТА ЄС В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Екологічна проблематика, з якою стикаються всі країни відкриває можливості для міжнародного співробітництва. До актуальних питань можна віднести управління відходами, енергозберігаючі технології, викиди парникових газів і забруднення водних ресурсів. Україна є другою за величиною країною в Європі. Хоча незалежність була досягнута в 1991 році, на даний момент залишається досить багато факторів стримуючих впровадження економічних, екологічних та соціальних реформ. Тим не менше, Україна офіційно заявила про своє бажання вступити до ЄС.

У даний час Україна стикається з масштабними соціальними і політичними змінами, які дають можливість для модернізації країни на основі фундаментальних тенденцій сталого розвитку. Україна розуміє, що охорона навколишнього середовища буде одним з найбільш важливих і складних категорій, щоб завершити переговори з ЄС [1].

Актуальність дослідження пов'язана зі складністю екологічної ситуації не тільки на території України, але й на інших територіях земної кулі, тому і зумовлена в міжнародно-правовому регулюванні охорони навколишнього середовища. Обмеженість природних ресурсів і зростаючі потреби в них, є однією з головних передумов виникнення і поширення міжнародної екологічної співпраці, яка ставиться на порядок денний.

Метою дослідження є визначення особливостей співпраці України та Європейського Союзу у сфері управління екологічної політики.

Об'єктом дослідження є екологічна політика Європейського Союзу, предметом – співпраця України та Європейського Союзу у сфері управління екологічної політики.

Європейський Союз діє у межах тільки тієї компетенції, яка надає йому установчими договорами. В них чітко зазначена сфера його повноважень, а також сфери, в яких ЄС і його держави-члени мають різну компетенцію. Тому, докілья є тією сферою, в якій повноваження розділені між державами членами і Співтовариством.

У межах визначеного процесу адаптації Міжвідомча координаційна рада з

адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу у 2001 р. затвердила певний перелік правових актів ЄС, з якими має бути узгоджене екологічне законодавство України. Це, зокрема, 56 документів у сфері охорони довкілля, які стосувалися, захисту водних ресурсів, флори та фауни, ґрунтів, контролю генетично модифікованих організмів, оцінки шкідливого антропогенного впливу на довкілля, правил поводження з небезпечними відходами, запобігання забрудненням тощо.

Враховуючи сучасні політичні реалії, варто відзначити, що сьогодні для України найбільшим донором виступає ЄС. Так, лише в рамках програми TACIS виділено понад 1 млн. євро. Програма допомоги ЄС – TACIS передбачає надання макрофінансової та гуманітарної допомоги країнам – претендентам на членство в ЄС. З огляду на це, створено Українсько-європейський консультативний центр з питань законодавства, через діяльність якого ЄС надає технічну допомогу у адаптації законодавства України до власних вимог [1].

Наступним важливим кроком ЄС стало створення «Європейського Інструменту сусідства та партнерства» у 2007 р. шляхом об'єднання програми TACIS та супутніх програм технічної допомоги. Для України цей інструмент має важливе значення, оскільки передбачає надання грошової допомоги. Європейською комісією було прийнято рішення про розширення співробітництва з Україною, яке виходить за рамки технічної допомоги, а саме здійснення співробітництва через програму бюджетної підтримки екологічного сектору (орієнтовно у розмірі 45 млн євро та 5 млн євро як міжнародної технічної допомоги) [1].

Обов'язковою умовою для забезпечення необхідності вживати заходів для реалізації бюджетної підтримки є реалізація Україною Національної стратегії з питань навколишнього природного середовища на період до 2020 року (буде введено в дію 01.01.2020 р.);

ЄС хоче відстояти позицію з приводу зміцнення міжнародного співробітництва, зокрема в контексті стратегії послідовного просування своєї нової екологічно-енергетичної політики в частині її зовнішньої діяльності, спрямованої на залучення до її розвитку третіх країн.

Співпраця транспортно-співробітництва України і ЄС здійснюється за основними напрямками діяльності: зміцнення транспортної інфраструктури України та її інтеграції до загальноєвропейської транспортної системи; піднесення рівня безпеки на транспорті й адаптація відповідного національного законодавства зі залученням проекту Єврокомісії TWINNING; осучаснення й оновлення основних фондів і рухомого складу транспорту; створення спільного авіаційного простору між Україною та ЄС.

Транспортне співробітництво характерне тим, що воно започатковане відповідно до Програми розвитку національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні на 2006-2010 рр., прийнятої Урядом України в квітні 2006 р., яке здійснюється через: розбудову національної мережі міжнародних транспортних коридорів, поліпшення її стану та збільшення пропускної спроможності, вдосконалення технології міжнародних перевезень за принципами логістичних товаропровідних систем. Згідно з цією Програмою реалізується політика Уряду стосовно: інтеграції транспортної системи України до транс'європейської внаслідок приведення стану вітчизняної транспортної мережі у відповідність до норм і стандартів ЄС; ефективного транспортного забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків; залучення транзитних потоків країн Європи й Азії через територію України;



збільшення надходжень до Державного бюджету від експорту транспортних послуг [2].

У січні 2016 року стартував проект технічної допомоги Європейського Союзу «Підтримка імплементації Угоди про асоціацію та Національної транспортної стратегії», у травні 2018 р. схвалено Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року. З метою розвитку співробітництва з ЄС у сфері залізничного транспорту налагоджується співпраця з Європейським агентством залізниць (ЄАЗ), яке відбувається у рамках Організації співробітництва залізниць (ОСЗ). З метою підвищення безпеки на дорогах внесено зміни до окремих нормативно-правових актів України, в тому числі до організації створення безпечних умов для учасників дорожнього руху, відповідності міжнародним екологічним нормам, реформування системи державного технічного огляду колісних транспортних засобів.

У грудні 2007 р. розпочався переговорний процес з укладення Угоди між Україною та ЄС про Спільний авіаційний простір, що передбачає об'єднання авіатранспортних ринків України та ЄС. Дана угода сприятиме ефективнішому використанню ринку авіаперевезень та поліпшенню якості послуг, розвитку транзитного потенціалу України, інтегруванню України до Європейських авіаційних структур, зміцненню авторитету нашої країни як авіаційної європейської держави [3]. Переговори про САП з Україною завершилися в 2013 році, та підписання угоди заблоковане через конфлікт між Великою Британією та Іспанією щодо статусу аеропорту Гібралтару до цього часу.

У межах адаптації законодавства України до норм ЄС вже є відчутний результат:

Верховною Радою України прийнято Закон України «Про оцінку впливу на довкілля», що дає нам можливість здійснити прогресивну, оновлену та про європейську оцінку впливу на довкілля відповідно до вимог;

Верховною Радою України ухвалено «Про внесення змін до Закону України «Про питну воду та питне водопостачання», яким встановлюватимуться різні правові засади здійснення окремих положень»;

Розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Національну стратегію управління відходами в Україні на період до 2030 року, яка є концептуальним документом, що включає: опис самої проблем та її сучасний стан у цій діяльності, цілі та принципи політики, вплив відходів на суспільство, заходи, які спрямовані на поводження з відходами, зміни, які необхідно ввести у законодавчу систему України та структуру влади, а також їх фінансові наслідки.

Зрозуміло, що процес пристосування законодавства України до вимог ЄС є непростим завданням. Незважаючи на розробку механізму пристосування, визначення її основних етапів і методів, існує і низка проблем, які полягають у чіткому визначенні термінів, правильному їх перекладі та недостатній кількості спеціалістів у рамках європейського права тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Mykhaylenko V. Environmental cooperation of Ukraine with Baltic countries in waste management projects / V. Mykhaylenko. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.researchgate.net>

2. План дій «Україна – Європейський Союз». [Електронний ресурс]: План, Міжнародний документ від 12.02.2005 / Європейський Союз, Україна – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_693](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_693).

3. Копійка В. В. Європейський Союз: заснування і етапи становлення / В. В. Копійка, Т. І. Шинкаренко. – К.: вид. дім «Ін Юре», 2005. – 448 с.

## **СУТНІСНИЙ АСПЕКТ ТА АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ**

Створення спільної з іноземним інвестором структури розкриває для вітчизняних виробників нові джерела ефективного зовнішнього фінансування, можливості по запозиченню новітніх технологій, набуттю професійних навичок і майстерності, управлінського досвіду, розвитку експортного потенціалу підприємства, виходу його на світовий ринок.

В умовах нестабільного перехідного періоду ефективного функціонування спільних підприємств з іноземними інвестиціями повністю залежить від чіткої взаємодії усіх ланок системи управління підприємством відносно економічних, правових, організаційних аспектів інвестиційного процесу та продуктивного міжнародного співробітництва між партнерами на всіх етапах його становлення і розвитку.

Сьогодні особливої актуальності набуває розвиток міжнародного бізнесу як форми практичної реалізації міжнародних економічних зв'язків з метою залучення іноземних інвестицій шляхом створення спільних підприємств. Це не тільки дозволить оздоровити економіку країни, але сприятиме її входженню у систему світового економічного простору. В свою чергу, теорія міжнародного бізнесу орієнтує на виділення у системі основних форм його експорту та 100% прямого інвестування, а також спільного підприємництва різних видів [1].

Спільні підприємства є більш складною, комплексною формою виробничої кооперації. Базуючись на принципах спільної участі партнерів у капіталі, управлінні, розподілі прибутків та ризиків, вони передбачають більшу зацікавленість у виконанні взятих на себе зобов'язань.

Для більш детального визначення поняття спільного підприємства, необхідно звернутися до наукових досліджень вчених та нормативно-правової бази нашої країни. Зауважимо, що поняття «міжнародне спільне підприємство», «спільне підприємство з іноземними інвестиціями», «спільне підприємство з іноземним капіталом» і «підприємство з іноземними інвестиціями» відповідно до українського законодавства еквівалентні.

Частина науковців визначає спільне підприємство з іноземними інвестиціями (СПІІ) як підприємство, корпорацію чи товариство, створене двома чи більш компаніями, одна з яких мотивується одержанням прибутку, прагне до розширення своєї діяльності за рахунок нового бізнесу на довгостроковій основі [2].

Сучасна західна економічна література розглядає спільні підприємства з іноземним капіталом як один з різновидів стратегічних альянсів, які реалізуються шляхом ефективного розподілу прав власності [3].

Управління спільними підприємствами з іноземними інвестиціями здійснюється на базі сучасних методів як іноземного, так і вітчизняного менеджменту. Основною метою при цьому є підвищення ефективності діяльності підприємства. Засновники СПІІ повинні поєднати управлінські традиції країни заснування підприємства та використати передові досягнення у галузі управління.

Отже, у дослідженнях вчених не існує єдиної думки з приводу визначення

терміну «спільні підприємства». Невеликі розбіжності у визначенні даного поняття можна пояснити різними напрямками досліджень, які проводяться у галузі міжнародного співробітництва. На наш погляд, в сучасних умовах не слід віддавати перевагу одному тлумаченню спільного підприємства, а синтезуючи різні підходи, виокремлювати більш змістовні поняття.

**Список використаних джерел:**

1. Савіцька О. П. Проблеми та тенденції розвитку спільних підприємств України / О. П. Савіцька, Х. М. Дюс // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24. – С.284-290

2. Скриль В. В. Спільні підприємства: тенденції та проблеми розвитку / В. В. Скриль, І. П. Булка // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2012. – №36. –С.115-119

3. Проскура В. Ф., Проць В. М. Значення міжнародних спільних підприємств у активації інноваційних та інвестиційних процесів / В. Ф. Проскура, В. М. Проць // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – № 22. – С.284-290

## СЕКЦІЯ 9 ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

*І.О. Ахновська, к.е.н., доцент  
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

### НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА В УМОВАХ ТЕХНОГЛОБАЛІЗМУ

У сучасних умовах техноглобалізму перед нашою країною постає низка проблем, зокрема – взаємодії формальної та неформальної освіти.

Причини і риси техноглобалізму розглядали у своїх працях Л. Роціос, В. Сикора, Р. Ронштадт, С. Острі, Р. Нельсон, Д. Архібугі, Дж. Міхі, Н. Безрукова, О. Чернявська, Д. Покришка, М. Когут, Т. Бабич, А. Шлапак та інші зарубіжні та українські вчені. Роль неформальної освіти у суспільстві на сьогодні встановлено у роботах Ф. Кумбса, А. Гончарука, Л. Лук'янової, Л. Сігаєвої та інших. Однак, на сьогодні відсутні публікації з тенденцій розвитку неформальної освіти в умовах техноглобалізму, тому тема дослідження є актуальною та своєчасною.

При аналізі існуючих у науковій літературі підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення категорії «техноглобалізм» спостерігаються різні точки зору: по-перше, як складова процесу глобалізації економіки, також інноваційно-дослідна, а в деяких випадках й інформаційна глобалізація (О. Білорус, Л. Роціос, В. Сикора, А. Тонельсон, А. Філіпенко); по-друге, як процес розповсюдження інноваційних технологій та наукових знань транснаціональними корпораціями (Р. Нельсон, О. Носова, С. Острі та ін.); по-третє, як процес глобалізації чи інтернаціоналізації технологій (Р. Мешелькар, А. Нівс Пена, Хуан Арояб, Г. Ластрес та ін.). О. Олійнич розуміє під техноглобалізмом загальнопланетарний процес зрощування національних технологічних систем у глобальну систему генерації наукових знань та ідей, виробництва та комерціалізації інноваційних продуктів, головними носіями якого є транснаціональні корпорації, які активно провадять свою діяльність у міжнародному інформаційно-інноваційному просторі. Економічними детермінантами розвитку техноглобалізму є економічна глобалізація, науково-технологічні революції; інформатизація суспільства, а також інтернаціоналізація науки та техніки [1].

Визначальною умовою технолідерства є масштабні та зростаючі обсяги фінансування науки і освіти.

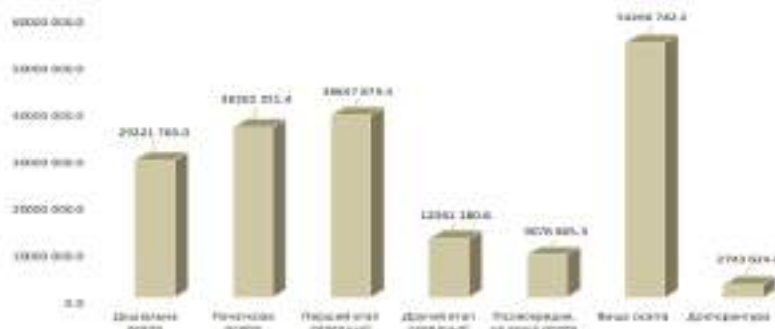


Рис. 1. Розподіл витрат на освіту в Україні у 2017 році за провайдером, тис.грн. (систематизовано автором за [2])

Найбільші витрати спостерігаємо на вищу освіту, перший етап середньої освіти і початкову освіту (рис. 1). З одного боку, це свідчить про піклування держави про фінансове забезпечення закладів освіти, а з іншого, через інфляційні процеси, що відбуваються в економіці, позитивна динаміка показників фінансування освіти відсутня.

Ще однією проблемою в Україні є те, що економічно активне населення країни знижується. Кількість дорослого населення, яке залишає Україну через пошук кращих умов життя та роботи, зростає. З іншого боку, донедавна кількість української молоді, яка виїжджала навчатись закордон, була меншою, ніж кількість студентів-іноземців, які навчаються в українських університетах. Але з 2014-2015 навчального року ситуація змінилася. Найбільше українських студентів навчаються у Польщі (14 951 осіб). Серед найбільш бажаних для навчання країн є також Німеччина, Канада, Чехія, Італія, США, Іспанія, Франція та Великобританія. Динаміка зростання кількості студентів-українців за кордоном за останні 5 років склала 77 % [3].

Рис. 2 свідчить про те, що кількість студентів бакалаврату в динаміці має тенденцію до зменшення.

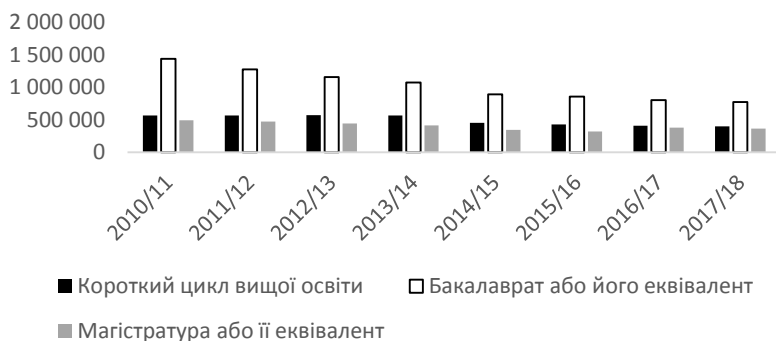


Рис. 2. Розподіл кількості студентів закладів вищої освіти України за Міжнародною стандартною класифікацією освіти МСКО-2011, осіб (систематизовано автором за [2])

Цікавим на наш погляд є дослідження індексу гендерного паритету серед учнів, слухачів та студентів закладів освіти України, що являє собою співвідношення кількості осіб жіночої статі до кількості осіб чоловічої статі (методика ЮНЕСКО): для бакалавріату, магістратури та докторантури цей показник коливається від 1,061 до 1,51, що свідчить про перевищення кількості дівчат над кількістю хлопців на цих рівнях освіти.

В Україні сьогодні питанням неформальної і відкритої освіти приділяється достатньо мало уваги. Основними характеристиками неформальної освіти є наступні: це організована освіта; може мати конкретні цілі навчання або бути спрямованою на загальне підвищення розумово-пізнавальної і творчої діяльності; не обмежена у часі і в просторі; більш гнучка, ніж формальна освіта; застосовує інноваційні методи навчання; відбувається поза національною системою освіти; керується актуальними потребами ринку; підтримує зручний режим учасників освітнього процесу; децентралізована, індивідуальна або відбувається у малочисельній групі; є добровільною і доступною кожному; набувається в різних місцях і в різних ситуаціях; процес навчання пов'язаний з педагогічними цілями;

поєднує форми наукових і прикладних знань; високий особистісний сенс навчання; внутрішня відповідальність тих, хто навчається за результат освітньої діяльності.

Векторами становлення неформальної освіти в умовах техноглобалізму є суспільно-політичний, культурологічний, політично-діяльнісний та економічний. При цьому, слід зазначити, що існує певна різниця між неформальною та відкритою освітою. Так, цілі як неформальної, так і відкритої освіти - короткострокові та специфічні, однак, при неформальній освіті отримання документів не грає значної ролі, обов'язковим є лише приріст освітнього потенціалу. Час – короткий цикл, неповний день – характерні як для неформальної, так і для відкритої освіти. Зміст неформальної освіти – індивідуально, орієнтація на результат, характерні також практика та гнучкість. Контроль у неформальній освіті – демократичний, характерним є самоуправління. Відкрита освіта часто відбувається завдяки закладам вищої освіти, тому є дещо регламентованою. Стосовно неформальної освіти, то освітнім місцем є різноманітні організації. Нормативне регулювання при неформальній освіті відбувається за рахунок навчання на договірній основі, відкрита освіта відбувається здебільшого безкоштовно або умовно-безкоштовно. Результатом є задоволення цікавості або власних потреб, приріст освітнього потенціалу, а не диплом. Умови вступу – добровільно-договірна система зарахування, в той час як відкрита освіта не має обмежень. Форми здійснення неформальної та відкритої освіти – курси, гуртки, ГО, тренінги, репетитор, майстерні, тренінги, воркшопи, семінари, проектна робота, що наводить на думку, що неформальна та відкрита освіта на сьогодні не повинні протиставитися формальній освіті, а можуть слугувати певною підтримкою та допомогою традиційній освіті.

Таким чином, слід зробити висновок про суттєве підвищення ролі неформальної та відкритої освіти в умовах техноглобалізму, адже глобальна система генерації наукових знань та ідей здатна вирівняти диспропорції на існуючих регіональних ринках освіти, забезпечити сталий інноваційний розвиток не лише нашої країни, а й суспільства загалом. Саме неформальна та відкрита освіта створює глобальне інформаційне освітнє середовище і є запорукою освітньої безпеки людства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Олійнич О.І. Переваги і загрози техноглобалізму / О.І. Олійнич // Економіка та підприємництво. – 2008. - №21. – С. 82-91.
2. Освіта: Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Освіта в Україні / За ред. Є. Стадного. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://cedos.org.ua/data/pdfs/osvita\\_ua\\_250416\\_updated.pdf](https://cedos.org.ua/data/pdfs/osvita_ua_250416_updated.pdf)

*Л.М. Лавриненко, к.е.н., ст. наук. співробітник  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

### **СФЕРА ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В умовах глобалізації економіки стратегічною метою держави стає модернізація економіки і суспільства в напрямку, який забезпечує досягнення стійкої конкурентоспроможності. Сьогодні держава як інституційний суб'єкт зобов'язаний створювати умови для підвищення конкурентоспроможності національних компаній

на світовій арені, визначати та просувати пріоритетні з точки зору входження у світову економіку сфери, враховувати загальносвітові тенденції у визначенні пріоритетів інституційного розвитку. Сьогодні світова спільнота знаходиться на етапі кардинальної трансформації економічних систем та суспільних відносин.

Стрімкий розвиток та поширення цифрових технологій не лише відкриває нові можливості для розвитку держави та всіх сфер її економіки, а й створюють нові виклики. Основним викликом для сучасного суспільства є зростання потреби у високоосвічених фахівцях, які здатні не лише використовувати вже набуті компетентності, а й постійно оновлювати їх, враховуючи тенденції розвитку світової економіки. Економічний розвиток, соціальний добробут суспільства є неможливий без наявності висококваліфікованих кадрів.

А в період всеохоплюючої глобалізації забезпечення однакового рівня освіти є передумовою досягнення конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Розвиток суспільства, що базується на знаннях, можливий лише за умови інноваційного шляху побудови економіки та розвитку високотехнологічного виробництва. Для здійснення ефективного керівництва інноваційними процесами, розроблення та впровадження інноваційних проектів необхідні висококваліфіковані фахівці [1].

Сьогодні важливою науковою проблемою в теоретичному та прикладному аспекті є розробка та удосконалення інструментарію взаємодії освітніх закладів з виробничими структурами, в першу чергу тими, результати діяльності яких значною мірою залежать від наявності високопрофесійних кадрів, здатних генерувати власні та використовувати залучені ідеї, пропозиції, ноу-хау та інше.

Кількісні та якісні показники освіти, в тому числі і вищої, є складовими низки міжнародних індексів, що характеризують рівень економічного та/або соціального розвитку країн в цілому чи окремих сфер життєдіяльності суспільств. Зокрема, вони враховуються при визначенні індексу людського розвитку, індексу мережевої готовності, індексу глобальної конкурентоспроможності та інших.

Україна посіла у 2018 році 83-є місце у Глобальному рейтингу конкурентоспроможності країн, складеному фахівцями Всесвітнього економічного форуму (WEF) [2]. Всього в рейтингу цього року аналізується ситуація в 140 країнах чи територіях. В Україні, згідно з рейтингом, 131-е місце – за рівнем макроекономічної стабільності, 58-е – за рівнем інноваційних можливостей, 46-е – за рівнем освіти, 66-е – ринком праці.

В сучасних умовах формування на світових просторах економіки, що заснована на знаннях (Knowledge-Based Economy), освіта та наука є головною теоретичною основою і структурним фактором забезпечення економічного розвитку держави. Динамізм і рівень розвитку освіти відповідають за забезпечення інтенсивного економічного зростання при переході до «нової» економіки, заснованої на знаннях. Ключове значення в цьому процесі має саме людський потенціал і, перш за все, освіченість, компетентність, творчі можливості людей та умови їх реалізації. Якісна освіта сьогодні виступає умовою забезпечення сталого розвитку суспільства. Знання та вміння їх використовувати в досягненні конкурентних переваг сьогодні, по своїй суті, є конкурентною перевагою. Особливість економіки, заснованої на знаннях, полягає у значному зростанні ролі менеджменту в галузі інтелектуальних ресурсів, де надзвичайного значення набувають інноваційні процеси в освітній системі. Отже, основним завданням вищої школи має бути не просто підготовка висококваліфікованих фахівців, а формування національно свідомої та соціально

відповідальної еліти суспільства, здатної бути взірцем для підростаючого покоління.

Безумовно вища освіта не єдиний чинник підвищення конкурентоспроможності економіки. Проте вона є основою для формування соціально відповідального суспільства, здатного створити ефективну систему управління на всіх її рівнях, вільну від корупції та засновану на нормах етики і моралі.

Варто зазначити, що за окремими якісними показниками освіти Україна має значно нижчі рейтинги ніж за кількісними (лише 50% здобувачів вищої освіти задоволені її якістю (2015 р.) – 124 місце в рейтингу серед 150 країн). За якістю шкіл менеджменту Україна у 2016-2017 рр. зайняла 87/88 місце (індекс глобальної конкурентоспроможності/індекс мережевої готовності). Винятком є якість викладання математики та природничих наук (27/38 позиція). Проте результати зовнішнього незалежного оцінювання у 2018 р. свідчать про низький рівень шкільної математичної підготовки (18,57% учасників не склали тесту), що в майбутньому спричинить негативний вплив на якість викладання математики у вищій школі. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій ця проблема набуває особливої актуальності і гостроти.

Однією з основних причин посилення дії негативних факторів, що стримують розвиток бізнесу у нашій країні (інфляції, корупції, нестабільності податкового законодавства, практичної відсутності податкових стимулів як мотиваторів до праці, недостатньо ефективної системи державного управління й регулювання валютного ринку та інших) можна без перебільшення назвати низьку якість управлінської освіти. Без належного врядування, яке передбачає створення сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності, підвищення конкурентоспроможності економіки країни неможливе.

Відсутність стратегічного планування у розрізі всіх секторів економіки унеможлиблює визначення реальної потреби у підготовці фахівців за державним замовленням, що призводить до нераціонального витрачання бюджетних коштів у сфері вищої освіти та знижує ефективність ринку праці як інституту забезпечення права на працю та права на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї.

Неможливість реалізувати свої права спонукає працездатне населення України до пошуку роботи на іноземних ринках праці. Сприяє цьому і відсутність державної політики щодо залучення та утримування талантів, що підтверджується останніми позиціями України за цими показниками у складі глобального індексу конкурентоспроможності. Однією з перешкод підвищення якості вищої освіти і відповідно розвитку бізнесу в Україні є і низький рівень співпраці університетів та бізнесових структур.

Сьогодні саме людський капітал як інтенсивний продуктивний фактор відіграє дедалі більшу роль у суспільному поступі. Його складники – інтелект, здоров'я, знання, особистісні та колективні риси, здатність до продуктивної творчої праці, яка забезпечує сталий економічний розвиток і високу якість життя». Один із творців сінгапурського «економічного дива» Лі Куан Ю. стверджував, що «індустріальне суспільство для свого розвитку потребує не декількох талановитих людей, а високого рівня освіти всього населення» [3].

На нашу думку, реакцією на цей виклик має стати: модернізація освітніх програм у напрямку більшої відповідності їх змісту сучасним вимогам ринку праці та «цифровізації» економіки, поглиблення інтеграції результатів вищої освіти і науки у виробництво та зменшення впливу негативних чинників (високий рівень корупції (у 2018 р. 130 місце в рейтингу країн світу за індексом сприйняття корупції), низька



заробітна плата науково-педагогічних працівників, надмірна бюрократизація освітнього процесу та інші). Важливим у цьому процесі є реформування всієї системи підготовки кадрів, де чільне місце посідає формування дієвого інституту забезпечення якості вищої освіти. Без переходу від оцінювання освіти за кількісними показниками до якісних неможливий успішний вихід України з економічної кризи, формування соціально-орієнтованої цифрової економіки, а в подальшому і її ефективності.

Подолання економічних, соціальних та політичних кризових явищ українського суспільства можливе лише за умов сприйняття, що вища освіта повинна відповідати сучасним потребам суспільства та ринку праці, забезпечувати формування у кожній особистості здатності швидко адаптуватися до сучасних соціо-економічних реалій, які стають найважливішою умовою успішного і стійкого розвитку соціуму.

Економічний розвиток країни значною мірою залежить від наявності освіченої і кваліфікованої робочої сили та технологічних удосконалень, що підвищують продуктивність праці. Аналіз особливостей функціонування ринків праці та освітніх послуг свідчить про недосконалість існуючого механізму їх взаємодії, неможливість само налаштування відносин, гармонізації відносин між учасниками, що ґрунтується на узгодженні та балансі стратегій, а отже, актуалізує необхідність розроблення ефективного економічного механізму їх регулювання. Одним із напрямків регулювання взаємодії ринків освітніх послуг та праці є удосконалення економічного механізму управління якістю освітніх послуг. Дієвими інструментами економічного механізму регулювання інтересів партнерів у системі освіти повинні стати підвищення якості освіти шляхом прогнозування структури спеціальностей, дослідження вимог ринку праці до компетенції випускників, фінансування навчальних закладів за результатами діяльності, аудиту якості освітніх послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Біліченко С.П. Кадрова політика як ефективний фактор забезпечення розвитку національної економіки / Людина, бізнес, держава: реалії та перспективи соціально-економічного та інноваційного розвитку. – Кіровоград, 2014. – С.47-49.
2. Ли Куан Ю. Из третьего мира – в первый. История Сингапура (1965–2000): пер. с англ. Александра Боня. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 576 с.
3. Україна – в міжнародних-рейтингах / За матеріалами Українського інституту аналізу та менеджменту політики. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.sfii.gov.ua>

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

### **ДЕЯКІ ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ЮРИДИЧНОЇ ОСВІТИ**

Реформування вищої освіти тісно пов'язане із інтеграцією України до Європейського Союзу, із гармонізацією законодавства, перейманням досвіду щодо формування змісту освітніх програм, форм та методів викладання, оцінювання якості освіти тощо. Окреме місце у цьому загальному процесі посідає реформування правничої освіти. За даними останніх опитувань довіра населення до українських судів та прокуратури надзвичайно низька. Тому перезавантаження зазначених інститутів здійснюється з їх «колиски» – підготовки у закладах освіти.

З 2017 року у професійних та наукових колах активно обговорювалися проекти Законів «Про юридичну (правничу) освіту і загальний доступ до правничої професії» та «Про юридичну освіту та юридичну (правничу) професію», які 29.08.2019 року були відкликані з Верховної Ради України. Не дивлячись на відсутність спеціального законодавства, зміни у вищій освіті останніх років більшою мірою стосуються саме підготовки юристів. Підвищено вимоги до вступників за спеціальностями 081 Право та 293 Міжнародне право: у 2019 році їх конкурсний бал мав бути не нижче 130, а у 2020 р. планується його зростання до 140 балів. Вступ до магістратури переведено у форму зовнішнього незалежного оцінювання, застосовується широкий конкурс при розподілі місць державного замовлення. Наступним кроком буде запровадження єдиного державного іспиту у формі ЗНО для випускників. Отже, з кожним роком вимоги до здобувачів вищої юридичної освіти зростають, проте, на думку тих, хто має досвід навчання у закордонних вишах, зазначені кроки слабо наближують українську освіту до європейського рівня.

Перехід до зростання питомої ваги самостійної роботи студента порівняно із аудиторною, що відповідає загальноосвітійній практиці, в реаліях України зменшив роль навчання на користь роботи (як правило не за фахом) і розваг молоді. Для європейського студента бібліотека – «другий дім». У вітчизняного ж відсутня мотивація самонавчання. І це одна й найскладніших проблем вищої освіти поряд із глибокими традиціями недоброчесності.

У більшості європейських країн немає звичного для нас розподілу на лекційні та семінарські (практичні) заняття. На заняття студенти приходять уде підготовленими до заздалегідь оголошеної теми. Лише незрозумілі питання підлягають обговоренню. При цьому роль викладача зводиться до модерації. Отже, і в зазначеній ситуації каменем спотикання залишається окреслена вище проблема самостійної роботи.

Щодо структури навчального матеріалу слід зазначити, що замість теорії держави і права, яка викладається в українських вишах на першому курсі, вивчається курс філософії права та окремо політології. А в деяких країнах і вони не є обов'язковими. Наприклад, незважаючи на ту обставину, що Німеччина – країна з багатою філософською традицією, однак, фактично, це є нічим іншим, як послідовною реалізацією «німецької методики» юридичної освіти, що акцентує свою увагу на критичності та самостійності мислення [1, с. 324].

До слова сказати, така логіка вже запроваджена й у деяких українських вишах. Історія держави і права зарубіжних країн як правило вивчається не на першому курсі бакалаврату, а на рівні магістратури. Загальна кількість опановуваних студентами Європи дисциплін менша. З однієї сторони існуюча система освіти більшою мірою направлена на загальний розвиток особистості, розширення її світогляду, але при цьому є ризик недоотримання професійних компетентностей, меншої спеціалізації українських студентів.

Особливістю європейської юридичної освіти називають її універсалізацію. Це означає, що на юрфаках вивчають право, а не закон. Увага акцентується на вивченні правових методів (тлумачення, інтерпритації), а не матеріального права як такого. Така освіта дозволяє майбутнім юристам легко орієнтуватися в праві різних країн [2, с. 384].

Прагнення до постійного удосконалення притаманне не лише системі вищої юридичної освіти України. Європейські держави, на які ми орієнтуємося при здійсненні освітніх реформ, теж мають проблеми і намагаються подолати розбіжності між освітою, практикою та потребами ринку. Тому спільною метою для

країн Європи в цілому, і для України, зокрема, є підготовка висококваліфікованих професіоналів у сфері правничої діяльності задля розбудови правового, демократичного суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Парпан У. Реформування юридичної освіти: зарубіжний досвід та українські реалії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки.* 2017. № 861. С. 320-327. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2017\\_861\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2017_861_47) (дата звернення: 10.10.2019 р.).

2. Гурак Р. В. Розвиток сучасної юридичної освіти в європейських країнах. *Порівняльно-аналітичне право.* 2014. № 6. С. 382-384. URL: [http://www.pap.in.ua/6\\_2014/117.pdf](http://www.pap.in.ua/6_2014/117.pdf) (дата звернення: 10.10.2019 р.).

*Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,  
Д.М. Бортнюк, здобувач вищої освіти  
Луцький національний технічний університет*

### **ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ЗНАТЬ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Провідною складовою навчального процесу стає самостійна робота здобувачів вищої освіти, яка повинна мати конкретні змістові характеристики, контролюватися, перевірятися й оцінюватися. Тому важливою складовою навчальної діяльності була й залишається система контролю та оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти. Різноманітні методи й види педагогічного контролю стимулюють їх навчання й поведінку.

Раціонально організований контроль максимально сприяє підвищенню якості навчання в цілому та може бути засобом модернізації процесу навчання, виховання й розвитку в оволодінні будь-якою освітньою дисципліною.

Контроль сприяє активізації навчального процесу, суттєво підвищує його ефективність, дозволяє здійснювати необхідну корекцію в організації викладання та, у цілому, впливати на керування ходом навчально-пізнавальної діяльності тих, хто навчається. За допомогою контролю встановлюється взаємозв'язок між запланованим і досягнутим рівнями навчання, оцінюються навчальні досягнення здобувачів вищої освіти і виявляються прогалини в їхніх знаннях, досягнення й недоліки методів навчання, що застосовувалися, аналізується робота різних викладачів.

Навчання не може бути повноцінним без регулярної та об'єктивної інформації про те, як здобувачі вищої освіти засвоюють матеріал, як вони застосовують отримані знання для вирішення практичних завдань. На основі результатів контролю приймаються управлінські рішення й вносяться відповідні корективи в організацію навчального процесу.

Важливою проблемою інформатизації освітнього процесу у закладах вищої освіти є не лише використання існуючих сучасних інформаційних ресурсів, а і створення нових, які б задовольняли усі вимоги та потреби конкретного освітнього закладу, супроводжувалися методичними вказівками, передбачали обмін досвідом під час впровадження їх педагогами в освітній процес.

Інформаційні технології мають високий педагогічний потенціал, дають змогу суттєво урізноманітнити методи організації та реалізації ефективного освітнього

процесу, створювати інтелектуальні навчальні системи, які включають: цілеспрямовано підготовлені навчальні матеріали, програмно-методичні комплекси, навчальні програми, за допомогою яких контролюють засвоєні знання та набуті навички й уміння.

Одним із атрибутів освітнього процесу у ЗВО стають інтелектуальні системи навчання і контролю знань.

Інтелектуальна система навчання – це спосіб організації освітнього процесу з урахуванням індивідуального рівня підготовки здобувачів вищої освіти до початку навчання або в його процесі.

Однією із форм інтелектуальної системи навчання є тестування.

У навчальному процесі викладачі самостійно розробляють тести для оцінки досягнень здобувачів вищої освіти та ефективності педагогічної діяльності. Характерними ознаками тесту є відносна простота процедури; безпосередня фіксація результатів; зручність математичної обробки результатів; короткочасність застосування; можливість застосування індивідуально й для цілої групи.

Як метод контролю тести виконують такі функції:

– діагностичну – виявляють рівень знань, умінь й навичок, оцінюють розумові здібності здобувачів вищої освіти;

– навчальну – стимулюють пізнавальну активність здобувачів вищої освіти, спрямовану на опанування знаннями, уміннями й навичками;

– виховну – дисциплінують студентів, допомагають виявити й подолати прогалини у навчанні, формують інтерес до навчальної дисципліни, а також прагнення розвивати власні здібності.

Інтелектуальний (адаптивний) тест – це варіант автоматизованої системи тестування, у якій заздалегідь відомі параметри складності й диференційовані спроможності кожного завдання. Така система може бути створена у вигляді комп'ютерного банку завдань, упорядкованих згідно з важливими їх характеристиками. Для того, щоб вибрати завдання конкретному здобувачеві вищої освіти й таким чином індивідуалізувати процес навчання й оцінювання, будується індивідуальний графік кожного з них. Індивідуальний графік представляє функціональну залежність складності поточного питання від правильності відповіді здобувача вищої освіти на попереднє питання.

Якщо здобувач вищої освіти успішно склав тест 1-го або 2-го рівня, йому система за бажанням запропонує тест наступного рівня. Модуль методів інтелектуальної підтримки тестів є необхідним для поліпшення якості контролю знань і прискорення процесу тестування шляхом здійснення попередньої класифікації здобувачів вищої освіти.

Модуль статистики та аналізу результатів тестування формує відомості, аналізує успішність здобувачів вищої освіти, пропонує статистику навчання. Під час побудови web-продукту база питань будується таким чином, щоб відповідь передбачала вибір тільки одного з перелічених чотирьох варіантів відповідей. Тобто, база не повинна містити питань із множинним вибором, або варіантів без правильної відповіді. Також не має бути питань, які потребують введення відповіді в текстовому вигляді (наприклад, відповідь обчисленої формули або вірне написання ключового слова).

Таким чином, інтелектуальні системи оцінювання знань з урахуванням моделі здобувачів вищої освіти набувають все більшої популярності, що пояснюється їх об'єктивністю, доступністю та економічною ефективністю. Моделювання здобувачів

вищої освіти відіграє важливу роль в адаптації електронних систем тестування.

#### **Список використаних джерел:**

1. Атанов Г.А. Обучение и искусственный интеллект, или основы современной дидактики высшей школы / под ред. Г.А. Атанова, И.Н. Пустынникова. Донецк: Издательство ДООУ, 2002. 504 с.

2. Булах І.Є. Створюємо якісний тест: навч. посіб. / І.Є. Булах, М.Р. Мруга. К.: Майстер-клас, 2006. 160 с.

*Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,  
М.В. Білоус, здобувач вищої освіти  
Луцький національний технічний університет*

### **ЕЛЕКТРОННИЙ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ**

В Україні є значний досвід використання комп'ютерних технологій навчання. Розроблена і використовується певна кількість педагогічних програмних засобів різного рівня складності та призначення. Аналіз ринку електронних навчальних продуктів свідчить, що вони представлені трьома групами: видання для підтримки та розвитку освітнього процесу; інформаційно-довідникові джерела; видання загальнокультурного характеру. Видання для підтримки і розвитку освітнього процесу спрямовані на розвиток діяльності та можливостей викладача, самостійного навчання здобувачів вищої освіти. Вони отримали назву електронних навчальних видань (ЕНВ). Інформаційно-довідкові джерела забезпечують загальну інформаційну підтримку освітнього процесу (енциклопедії, словники, довідники тощо). Видання загальнокультурного характеру використовуються для розширення світогляду тих хто навчається (віртуальні екскурсії, подорожі, збірки живопису, архітектури, музики тощо).

ЕНВ розглядається як програмний педагогічний засіб отримання знань, до складу якого входять два компонента: електронна та друкована книга. Електронне видання – складний продукт, у якому інтегруються досягнення сучасної техніки, зміст предмету і методика навчання, дизайн і художні якості. Тобто електронна книга є автоматизованим варіантом друкованого видання, який передбачає збереження структури книги і надає додаткові можливості, які реалізуються через гіпертекст і мультимедіа. Доповнення методичного комплексу електронним супроводом призводить до явища, яке можна назвати синергетизмом педагогічного впливу (термін М. Таланчука). Воно проявляється в тому, що кожен елемент комплексу окремо не забезпечує того ефекту впливу на слухача, який досягається синтезом дій всіх елементів комплексу. Цей синергетизм педагогічного впливу цілком зрозумілий, оскільки відображає інтеграційні можливості сенсорики людини.

На сьогодні єдиного твердження щодо електронного навчально-методичного комплексу (ЕНМК) не існує. Найбільш поширеними є нижче наведені тлумачення. ЕНМК – дидактична система, у якій з метою створення умов для педагогічної активності інформаційної взаємодії між викладачами і здобувачами вищої освіти інтегруються прикладні програмні продукти, бази даних, а також інші дидактичні засоби і методичні матеріали, які забезпечують і підтримують освітній процес [1].

ЕНМК – засіб реалізації комп'ютерних технологій навчання за будь-якою формою (очною, заочною, екстернатною, дистанційною), спрямований на активізацію самостійної роботи здобувачами вищої освіти із вивчення дисципліни, підвищення якості навчання, об'єктивності процесу контролю й оцінювання їхніх знань [2].

ЕНМК – це пакет навчально-методичних матеріалів, який повинен містити повноту викладеного матеріалу, відповідати діючим програмам, методично продуманий і яскраво оформлений, у ньому повинні бути використані матеріали діючих підручників, електронні підручники та інше [3].

ЕНМК – самостійне електронне видання, що складається із сукупності взаємодоповнюючих і взаємозв'язаних гіперпосиланнями дидактичних (програмних, теоретичних, практичних, методичних, наочних, довідкових, контрольновимірювальних і бібліографічних) засобів навчання за дисципліною навчального плану спеціальності, представлених на електронних носіях інформації, що сприяють ефективному засвоєнню навчального матеріалу дисципліни, необхідних для організації і здійснення самостійної роботи здобувачами вищої освіти, у тому числі – у системі дистанційної освіти [4].

З урахуванням швидкого розвитку інформаційних технологій, можна стверджувати що ЕНМК – це нове покоління навчальних засобів, що інтегративно поєднує у собі електронний підручник (посібник) з навчально-практичними, методичними матеріалами до змістовних модулів і системою тестового контролю, розробленими в одній із вільно доступних систем дистанційного навчання.

У електронних навчально-методичних комплексах не лише розкривається зміст навчального предмета, а й пропонується комплекс тестів, практичних завдань, тренувальних вправ, лабораторних, контрольних, екзаменаційних робіт, методичних рекомендацій.

Слід зазначити, що ЕНМК має відповідати вимогам освітньокваліфікаційних стандартів, навчальним планам і програмам. Структура ЕНМК формується відповідно до вимог кредитно-модульної системи організації навчального процесу, визначається провідним викладачем курсу і затверджується на засіданні кафедри.

До основних блоків, що формують в цілому структуру ЕНМК, належать такі:

1. Програмно-інформаційний, у якому подаються відомості про автора, кафедру, дисципліну, спеціальності для яких призначено комплекс, зміст комплексу, перелік скорочень за необхідності, програму дисципліни.

2. Навчально-методичний, в основі якого містяться змістові модулі, послідовність викладення яких співпадає з навчальною програмою. Змістові модулі наповнюються: теоретичними (лекційними) матеріалами; навчально-практичними матеріалами (вправи, завдання, задачі); методичними матеріалами (методичні рекомендації, вказівки для виконання лабораторних робіт, самостійних та інших видів); запитання (тести) для самоконтролю; перелік літератури та посилання на електронні ресурси.

3. Контрольний блок містить матеріали для проведення підсумкового контролю діяльності студентів (запитання до іспиту і підсумкове тестове завдання по всьому навчальному матеріалу).

4. Навчально-дослідницький блок може містити тематику творчих завдань, рефератів, навчально-дослідних завдань, кваліфікаційних робіт тощо.

5. Допоміжний блок наповнюється, відео-, аудіо-, мультимедійними матеріалами та електронним посібником, матеріал якого можна опрацьовувати на зручному портативному пристрої (телефон, смартфон, нетбук, букрідер тощо).

Основними функціями НМКД є загальні функції навчальних видань, що визначені в роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників: комунікативна, інформаційна, теорміноорганізуюча (глосарієва), розвиваюча, пізнавальна, виховна, організаційна, систематизуюча [2].

Найважливішими функціями НМКД є, безперечно, організаційна та систематизуюча. Організуюча функція НМКД полягає в тому, що цей вид навчально-методичного видання формує чітку структуру процесу надання конкретного знання у взаємозв'язку з іншими знаннями, які формують певний освітньокваліфікаційний рівень. Систематизуюча функція забезпечує цілісність навчання, систему знань, уявлень і навичок, які має здобути здобувач вищої освіти у процесі навчання.

Науково-методичне забезпечення освітнього процесу включає: державні стандарти освіти, навчальні плани, навчальні програми з усіх нормативних і вибіркових навчальних дисциплін; програми навчальної, виробничої та інших видів практик; підручники і навчальні посібники; інструктивно-методичні матеріали до семінарських, практичних і лабораторних занять; індивідуальні навчально-дослідні завдання; контрольні роботи; текстові та електронні варіанти тестів для поточного і підсумкового контролю, методичні матеріали для організації самостійної роботи студентів, виконання індивідуальних завдань, курсових і дипломних робіт. Кожний елемент навчально-методичного комплексу дисципліни має містити в собі: х дидактичні цілі, які повинні бути магістральною програмою дій для студентів (це мають бути чітко означені орієнтири: що повинен засвоїти студент та якими практичними вміннями оволодіти в процесі вивчення змісту модуля; якими інструментами він має послуговуватися, щоб цього досягти); х безпосередньо навчальний матеріал, структурований на навчальні елементи відповідно до його засвоєння; х інформацію щодо способів засвоєння навчального матеріалу, методів контролю і самоконтролю, пояснення щодо шкали оцінювання результатів засвоєння матеріалу з певної дисципліни.

Впровадження ЕНМК активізує розвиток у здобувачів вищої освіти внутрішніх мотивів і умінь здобувати й оновлювати знання, збагачувати досвід інноваційними технологіями, використовувати комп'ютерну техніку для пошуку й використання інформації, оволодіння навичками самостійної роботи в процесі вивчення дисциплін, що вказує на необхідність його використання в процесі підготовки майбутніх фахівців.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кадемія М.Ю. Інформаційно-комунікаційні технології навчання : термінологічний словник / М.Ю. Кадемія. Вінниця: ТОВ «ЛАНДО ЛТД», 2009. 55 с.
2. Положення про електронний навчально-методичний комплекс з дисципліни [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.tneu.edu.ua/ua-i-enmkd.html>.
3. Сисоєва О.А. Розробка та створення електронного навчально-методичного комплексу [Електронний ресурс] / О.А. Сисоєва, С.Д. Лещенко. Режим доступу: [http://ito.vspu.net/SAIT/inst\\_kaf/kafedru/matem\\_fizuka\\_tex\\_osv/www/Naukova\\_robota/d at/ Konferenciya/2009/Susoeva\\_Lescenko.html](http://ito.vspu.net/SAIT/inst_kaf/kafedru/matem_fizuka_tex_osv/www/Naukova_robota/d at/ Konferenciya/2009/Susoeva_Lescenko.html).
4. Положение об электронном издании [Текст]. Барановичи: Барановичский государственный университет, 2009. 22 с.

## **ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ**

На сучасному етапі реформування освіти та підвищення конквуртентноспроможності фахівців значна увага приділяється компетентнісному підходу. Компетентнісний підхід орієнтує на побудову освітнього процесу згідно з результатами освіти: у навчальну програму або курс спочатку закладаються виразні й зіставні параметри опису (дескриптори) того, що студент знатиме і умітиме «на виході». Компетентнісна модель фахівця, орієнтованого на сферу професійної діяльності, це опис того, яким набором компетенцій повинен володіти випускник ЗВО, до виконання яких функцій він має бути підготовлений і який має бути ступінь його готовності до виконання конкретних обов'язків [5, с. 84].

Компетентнісний підхід включає в себе такі основні поняття як «компетенція» та «компетентність», які доречно розмежовувати. Компетенція – це сукупність взаємопов'язаних якостей особистості, предметів та процесів. Компетентність співвідноситься з процесом оволодіння людиною тою чи іншою компетенцією, яка включає в себе особистісне ставлення до неї та предмету її діяльності.

Л.З. Тархан визначає, що в освіті компетентність – це результативно діяльнісна характеристика навчання в якій нижній її поріг – це рівень компетентності, який одночасно є рівнем діяльності необхідним і достатнім для мінімального успіху в досягненні результату.

У тлумаченні понять «компетенція» та «компетентність» існує певна неоднозначність. Так, в загальному розумінні та усвідомленні компетентність фахівця – це комплекс професійних знань, умінь, відносин та професійних якостей особистості. Впровадження компетентнісного підходу як засобу модернізації змісту вищої професійної освіти зумовлює визначення конкретного переліку і змісту ключових компетенцій випускників закладів вищої освіти, які вказані в освітньо-кваліфікаційній характеристиці фахівця; встановлення відповідності базових компетенцій із професійно-орієнтованими дисциплінами; відбору змісту дисциплін, що забезпечить формування і розвиток компетентностей; розробки системи контролю за їх формування [1, с. 47].

Успішність оволодіння технічною спеціальністю вимагає від здобувача вищої освіти сформованості таких якісних характеристик: високий рівень розвитку технічного мислення і творчої уяви; хороша координація рухів; точне зорове, слухове, вібраційне й кінестетичне сприйняття; уміння швидко переключати і концентрувати увагу; спостережливість; висока швидкість реагування на зовнішні подразники; високий рівень розвитку образної та рухової пам'яті; дисциплінованість, точне дотримання алгоритму дій із технікою; володіння мовою математичних формул, креслення, схем та ін. [4].

Дані положення мають особливе значення в контексті дослідження моделі технологічної компетентності майбутніх фахівців технологічного напрямку, так як в основі їх професійної діяльності взаємопов'язані як гуманітарна, так і технологічна спрямованість. Такого роду спрямованості мають бути враховані в організації професійної підготовки здобувачів вищої освіти. Звідси, виникає необхідність здійснити теоретичний аналіз досліджень в яких розкриваються особливості розробки моделей тих чи складових професійної підготовки.



Так, проблема дидактичних основ професійної підготовки фахівців розкривається О.Е. Коваленко. Науковець обґрунтовує модель методичної підготовки спеціаліста, яка спрямована за своїм змістом на поетапне формування вмінь.

Дана модель – це проектування навчання в межах спеціальних дисциплін (перший рівень), конкретної спеціальності (другий рівень) щодо умов діяльності закладів вищої освіти та базується на визначеному дидактичному змісті кваліфікаційної моделі з формування професійної готовності, успішність якої зумовлюється взаємопов'язаними етапами процесу професійної підготовки фахівця.

Модель системи методичної підготовки передбачає реалізацію таких етапів: усвідомленого бажання уявляти результати особистої діяльності та вміння здійснювати за заданим алгоритмом професійну діяльність, створювати проекти за відповідними темами; усвідомленого розуміння необхідності ретельної підготовки до занять, уміння виконувати комплекс методичних способів дій відповідно до змісту створеного проекту; уміння розробляти й реалізувати особисті проекти шляхом вибору оптимальних рішень за визначеними критеріями в реальних умовах професійної діяльності [3].

Таким чином, організація будь-якої професійної підготовки передбачає знання, навички та вміння її реалізовувати, які пов'язані з функціями відповідної діяльності. Професійна підготовка майбутніх фахівців технологічного напрямку має створювати необхідні передумови до формування відповідних вмінь, які виступають складовою професійно-технологічної компетентності.

Професійна діяльність майбутнього фахівця технологічного напрямку передбачає оволодіння ним певних знань та їх закріплення у навичках. Даний процес відбувається у поетапній реалізації діяльності, яка забезпечується активізацією особистісного компоненту технологічної компетентності і включає в себе як готовність до виконання діяльності, так і власне саму діяльність.

У наукових працях, які присвячені вивченню готовності майбутніх фахівців до здійснення професійної діяльності, визначаються рівні її сформованості, зокрема за допомогою кількісно-якісних характеристик, що вимагає обґрунтування критеріїв їх оцінки [2, с. 6]. Готовність до виконання професійної діяльності фахівців технологічного напрямку, як і готовність до професійної діяльності в цілому повинна містити такі компоненти, як професійні уміння, технологічні уміння, методичні уміння, загально професійні вміння. Разом з тим вона має характеризуватись особливими специфічними елементами, спрямованими на здійснення саме професійної діяльності фахівців технологічного напрямку, та розкрити її сутність.

На нашу думку, технологічна компетентність виступає в якості теоретичної моделі, складовими якої виступають особистісний, професійний та технологічний компоненти. Дані компоненти розкриваються у компетенціях, які змістовно розкривають їх сутність. Звідси, представлені загально-професійні вміння, які мають бути сформованими у процесі фахової підготовки і дають можливість формувати не лише уміння як способи неусвідомленого відтворення тих чи інших доведених до автоматизму професійних дій, але як усвідомлених фахівцем та цілеспрямованих дій, які визначаються нами як компетенції.

Особистісний компонент технологічної компетентності можна представити мотиваційною, пізнавальною, емоційною, ціннісно-орієнтаційною компетенціями. Сформованість компетенцій даного компоненту реалізується: у розвинених здібностях визначати форми проведення професійних заходів відповідно до виявлених інтересів споживачів; підборі матеріалу та засобів для проведення певних

видів професійних заходів; опрацюванні підібраних засобів відповідно до особливостей відвідувачів; повідомленні інформації споживачам та персоналу у доступній формі, формулювати та висловлювати чітко логічно, та переконливо власні думки.

Професійний компонент представлений виконавськими, теоретичними, практичними, змістовими компетенціями. Він реалізується в наступних здібностях: визначати та формулювати мету діяльності; розробляти на її основі допомагаючі завдання; спостерігати, направляти, регулювати та керувати роботою персоналу; аналізувати інтереси споживачів та прогнозувати їх розвиток; передбачати реакцію споживачів на виконання завдань та наслідків професійної діяльності в цілому.

Технологічний компонент реалізується шляхом технологічних, операційнопроцесуальних та конструктивних компетенцій. Дані компетенції виступають в якості складових технологічної компетентності і відповідають вимогам до реалізації професійної діяльності. Практично компетенції даного компоненту розкриваються: в здібностях організувати персонал на виконання конкретних завдань; користуватись технічними засобами; оцінювати роботу персоналу; планувати роботу; працювати з науково-популярною та нормативно-правовою літературою, відбирати фактичний матеріал; залучати працівників інших установ до професійної діяльності. Формування даних компетенцій передбачає усвідомлене ставлення здобувача вищої освіти до організації професійної діяльності, яке виражається в активному виконанні певних завдань, у своєчасному використанні знань, навичок професійної діяльності, яке поєднує у собі вимоги до структури професії, усвідомлення ним вимог організації професійної діяльності її конкретних форм і видів, яке виражається у відповідних здібностях як складових даних компетенцій.

Технологічна компетентність виступає в якості складно диференційованої системної властивості особистості фахівця технологічного напрямку, яка змістовно інтегрує у собі особистісні, професійні та технологічні компетенції, що забезпечують реалізацію набутих знань, вмінь та навичок у теоретичній та практичній професійній діяльності та формують здібності до досягнення значущих результатів.

Таким чином, враховуючи результати теоретичного аналізу, можна припустити, що технологічна компетентність майбутнього фахівця технологічного напрямку визначається в якості системного особистісного утворення, яке виявляється в стійкому бажанні займатися професійною діяльністю, прагненні до встановлення конструктивних комунікативних міжособистісних взаємодій в межах реалізації завдань професійної діяльності, професійному оволодінні методикою організації професійного напрямку в галузі та уміннями здійснювати її практично.

#### **Список використаних джерел:**

1. Драч І.І. Компетентнісний підхід як засіб модернізації змісту вищої освіти. *Проблеми освіти*. 2008. № 57. С. 44-47.
2. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А., Пономаренко В.А. Готовность к деятельности в экстремальных ситуациях: Психологический аспект. М.: Высшая школа, 1985. 563 с.
3. Коваленко О.Е., М.І. Лазарєв, Н.В. Корольова. Формування у майбутніх інженерів-педагогів компетентності з проектування методик навчання електроенергетичних дисциплін. Харків : УПА, 2012. 204 с.
4. Подоляк Л.Г., Юрченко В.І. Психологія вищої школи. К. : Каравела, 2008.

5. Тархан Л. Компетентнісний підхід як інновація в навчанні майбутніх інженерів-педагогів. *Вища школа*. 2010. № 3/4. С. 82-88.

*Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,  
С.О. Савчук, здобувач вищої освіти  
Луцький національний технічний університет*

## **НАВЧАЛЬНА ПРЕЗЕНТАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ**

Сучасні комп'ютерні технології надають викладачам значні можливості для створення навчальних матеріалів. Найбільш ефективним сучасним засобом подання матеріалу за допомогою ІКТ є мультимедійна презентація, яка дозволяє структурно та динамічно подати різноманітні відомості. Такий спосіб подання даних дозволяє краще запам'ятати матеріал, зробити акценти на основному та сформувані образне мислення.

Навчальна презентація – електронний засіб навчання, який забезпечує наочність, ефективність сприйняття і засвоєння навчального матеріалу, інтерактивність та простий доступ. Це ефективний й функціональний наочний (навчальний) засіб, що є сукупністю різних засобів подання інформації (текст, зображення, звук, анімація тощо), який використовується під час проведення уроків, лекцій, семінарів, конференцій тощо. Використання навчальних презентацій забезпечує одночасний вплив на зір та слух здобувачів вищої освіти. Це дає змогу досягти максимальної ефективності сприйняття навчального матеріалу.

Термін «презентація» має кілька визначень: 1) представлення громадськості нової фірми, компанії, навчального закладу, твору, журналу тощо [5, с. 258]; 2) документ, створений за допомогою спеціальних комп'ютерних програм [2, с. 23].

Синонімами терміну «презентація» в даному розумінні є поняття «комп'ютерна презентація», «електронна презентація» і «мультимедійна презентація».

За структурою презентації поділяють на лінійні та розгалужені. Презентації лінійної структури створюються для послідовного викладання матеріалу з використанням мультимедійних засобів. Вони мають містити лише головні положення повідомлення, які допомагають усвідомити його зміст та ілюстрації.

Презентації, які можна використовувати під час узагальнення й систематизації знань та для визначення рівня навчальних досягнень здобувачів вищої освіти, завдяки гіпертекстовим посиланням найчастіше мають розгалужену структуру.

Презентації необхідні в багатьох сферах професійної діяльності. Ще декілька років тому презентації, як правило, становили доповідь з ілюстраціями, виконаними на папері або плівках (фоліях), зображення на яких демонструвалися за допомогою графопроекторів. У процесі цього створення яскравих і переконливих ілюстрацій було вельми складним заняттям, і тому успіх або невдача презентації напряму залежали від художніх і артистичних здібностей доповідача.

Презентація як мультимедійний засіб навчання, на відміну від вербальних методів викладу навчального матеріалу, дає можливість одночасно активувати декілька органів людини для сприйняття інформації. Передача інформації через різні органи сприйняття позитивно впливає на довготривалу пам'ять, наслідком чого є

міцне засвоєння нових знань.

Навчальні презентації використовуються як викладачами, так і здобувачами вищої освіти на лекційних заняттях з метою наочної демонстрації матеріалів власних розробок (відео, фото, графіки, діаграм тощо): під час вивчення нового матеріалу; закріплення нової теми; перевірки знань.

Робота педагога зі створення презентацій або розробки електронних навчальних елементів може бути спільною (співпрацею) зі здобувачами вищої освіти. Лекції-конференції, семінари, лекції, конкурси тощо із застосуванням НП підвищують ефективність освітнього процесу, швидкість сприйняття матеріалу здобувачем вищої освіти, безпосередньо впливають на мотивацію освітнього процесу, вміння самостійно здобувати, осмислювати й використовувати різноманітну інформацію і, таким чином, сприяють розвитку інформаційно-технологічної культури здобувачів вищої освіти.

До переваг навчальних презентацій можна зарахувати:

- забезпечення групового або індивідуального перегляду (на настінному екрані, на комп'ютері);
- використання як для занять з безпосередньою участю педагога професійного навчання, так і без його участі (наприклад, для самоосвіти);
- інтерактивність мультимедійної презентації дає змогу адаптувати її під особливості сприйняття здобувачами вищої освіти навчального матеріалу;
- часова інтерактивність дає можливість здобувачеві самостійно визначати початок, тривалість процесу навчання, а також швидкість просування навчальним матеріалом;
- інтерактивність під час підбору потрібної послідовності відображення навчальної інформації забезпечує вільне визначення чергувань використання фрагментів інформації;
- змістова інтерактивність дає змогу змінювати, доповнювати чи зменшувати обсяг змістової інформації;
- легкість тиражування, демонстрація практично на будь-якому комп'ютері, а також є корисним засобом аудіовізуальної підтримки будь-якої доповіді – виступу на семінарі, конференції або звіту перед навчальною аудиторією;
- використання ресурсів мережі Інтернет, сучасних мультимедійних енциклопедій та електронних підручників;
- доповнення новими матеріалами для вдосконалення, тим більше, що сучасні програмні та технічні засоби дають змогу легко змінювати зміст презентації та зберігати великі її обсяги [1].

Мультимедійні навчальні презентації як засіб формування професійної компетентності майбутніх фахівців лише тоді ефективні, якщо їхній зміст побудований на збалансованому та раціональному співвідношенні вищевказаних вправ і завдань, матеріал яких дібраний з урахуванням сформульованих вимог, котрі комплексно забезпечують досягнення майбутніми фахівцями цілей їхньої навчально-пізнавальної діяльності – формування професійної компетентності.

Таким чином, використання мультимедійних презентацій не тільки дозволяє зробити освітній процес більш ефективним завдяки доступності інформації, більшій наочності навчання, психологічного комфорту і, як наслідок, підвищенню мотивації до навчання; але і допомагає організувати навчально-пізнавальну діяльність здобувачів вищої освіти на якісно новому рівні, максимально наблизивши їх навчальну діяльність до реальних професійних умов, якісно підготувавши їх до

виступу на наукових конференціях і виставках, що проводяться англійською мовою.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дементієвська Н.П. Проектування, створення та використання навчальних мультимедійних презентацій як засобу розвитку мислення учнів [Електронний ресурс] / Н.П. Дементієвська, Н.В. Морзе // Інформаційні 95 технології і засоби навчання: електронне наукове фахове видання / Ін-т інформ. технологій і засобів навчання НАПН України, Ун-т менеджменту освіти НАПН України; гол. ред.: В.Ю. Биков. 2007. № 1 (2). Режим доступу: <http://www.ime.edu-ua.net/em2/emg.html>. Заголовок з екрана.

2. Морзе Н. В. Інформатика: підруч. для 10 кл. загальноосвіт. навч. закл.: рівень стандарту / Н.В. Морзе, В.П. Вембер, О.Г. Кузьмінська. К.: Школяр, 2010. 304 с.

3. Мультимедійні технології та засоби навчання: навчальний посібник / А.М. Гуржій, Р.С. Гуревич, Л.Л. Коношевський, О.Л. Коношевський; за ред. академіка НАПН України Гуржія А.М. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2017. 556 с.

4. Принципы и правила создания учебных мультимедийных презентаций [Електронний ресурс] // Официальный портал городской Думы и Администрации города Ростов-наДону. Режим доступу: <http://www.rostovgorod.ru/?ID=14471>. Загол. з екрана.

5. Професійна освіта: Словник: Навч. посіб. / Уклад. С.У. Гончаренко та ін.; За ред. Н.Г. Ничкало. К.: Вища шк., 2000. 380 с.

*Л.М. Потапюк, к.пед.н., доцент,  
І.М. Чумакевич, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Луцький національний технічний університет*

## **РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ В УКРАЇНІ**

Реформа освітньої галузі є надзвичайно важливою. Очевидно, що сьогодні українська освіта не відповідає ані сучасним запитам з боку особистості та суспільства, ані потребам економіки, ані світовим тенденціям. Саме тому розпочато системну трансформацію сфери, головна мета якої – нова висока якість освіти на всіх рівнях: від початкової школи – до закладів вищої освіти.

Масштабне реформування освіти в Україні стало можливим завдяки прийняттю Закону України «Про освіту», який передбачає поділ школи на три рівні (початкова освіта, базова середня освіта, профільна середня освіта), кожен з яких ділиться на два цикли. За цей період школяр має змогу засвоїти усі необхідні знання та визначитися з майбутнім фахом.

Більш детально зміни, закладені реформою, відображаються у новому Державному стандарті початкової освіти (2018) та новому законі «Про загальну середню освіту» (2020).

Так, у контексті закону «Про загальну середню освіту» реформування загальної середньої освіти НУШ стане центром соціально-культурної активності учасників освітнього процесу.

Державний стандарт початкової освіти дасть можливість забезпечити потреби держави у навчанні та вихованні підростаючого покоління, модернізацію навчально-виховного процесу в закладах початкової освіти, підвищення якості освітніх послуг та створити умови для забезпечення особистісно-орієнтованого підходу до

організації навчальної діяльності учнів.

У цьому стандарті вперше на законодавчому рівні встановлене право на справедливе оцінювання та уточнені вимоги до академічної доброчесності (конкретні види відповідальності за плагіат тощо); надано більше прав для учнівського самоврядування та прописані гарантії рівного доступу до освіти (зарахування дітей до початкової школи без жодних конкурсів, обов'язковою є інклюзивність, діти на тривалому стаціонарному лікуванні отримують захищене законом право здобувати освіту в медзакладах) [4].

У стандарті в освіту вводиться нове поняття «інклюзія». В основу інклюзивної освіти покладена ідеологія, яка виключає будь-яку дискримінацію дітей, що забезпечує однакове ставлення до всіх, але створює для них спеціальні умови.

У основу Державного стандарту початкової освіти покладено Концепцію НУШ (2016) – ключовою метою якої є створення школи, «у якій буде приємно навчатись і яка даватиме учням не тільки знання, а й вміння застосовувати їх у житті». Тому у сучасному світі дитині недостатньо дати лише знання. Надзвичайно важливо навчити її користуватися ними. Знання та вміння, взаємопов'язані з ціннісними орієнтирами учня, формують його життєві компетентності.

Відтепер головне завдання для учнів українських шкіл – опанувати за 12 років навчання не просто окремі предмети, але й такі компетентності, як: вільне володіння державною мовою; здатність спілкуватися рідною (якщо відрізняється від державної) та іноземними мовами; математична компетентність; компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій; інноваційність; екологічна компетентність; інформаційно-комунікаційна компетентність; вміння навчатися впродовж життя; громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей; культурна компетентність; підприємливість та фінансова грамотність.

Кожна з таких компетентностей – це комбінація знань, умінь, навичок, способу мислення, а також поглядів і цінностей. При цьому в рамках одного шкільного предмету учні (залежно від форми подачі того чи іншого матеріалу) можуть опановувати одразу кілька компетентностей.

Разом з тим у Концепції також виділені наскрізні компетентності: читання з розумінням, вміння висловлювати власну думку усно і письмово, критичне та системне мислення, здатність логічно обґрунтовувати позицію, творчість, ініціативність, вміння конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, приймати рішення, розв'язувати проблеми, здатність співпрацювати з іншими людьми [3]. Дітей за програмою НУШ вчителі навчають читання з розумінням, висловлювати власну думку усно і письмово, критично та системно мислити, конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, співпрацювати з іншими людьми.

Концепцією НУШ закладений принцип партнерства. Педагогіка партнерства – це простір дитинства, який будується на засадах рівності, діалогу, співпраці, прийняття. Вона є складовою концепції НУШ, спрямованою на те, щоб побудувати довіру між школою, дітьми, батьками та суспільством [1].

Обов'язковою умовою успішного реформування освіти є широке використання сучасних ІТ-технологій, нових мультимедійних засобів навчання, оновлення навчального обладнання тощо. Запровадження ІКТ в освітній галузі має перейти від одноразових проєктів у системний процес, який охоплює всі види діяльності [2].

У процесі введення в дію Закону України «Про освіту», Державного стандарту початкової освіти та їх дотримання Нову українську школу характеризуватиме високий технологічний рівень, новітнє навчально-методичне й інформаційне забезпечення, потужний кадровий потенціал. Саме таким чином НУШ стає наближеною до реального життя, оскільки учні мають можливість практично застосовувати набуті знання в повсякденному житті, що і сприяє успішному реформуванню освітнього простору в Україні.

**Список використаних джерел:**

1. Нова українська школа: poradnik dla vchytelja / Під заг. ред. Н.М. Бібік. К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. 206 с.
2. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. К.: Міністерство освіти і науки України, 2016. 40 с.
3. Нова українська школа. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola>.
4. Державний стандарт початкової освіти. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D0%BF>.

## СЕКЦІЯ 10 МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН

М.І. Грицаєнко, к.е.н.  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
ім. Дмитра Моторного, м. Мелітополь

### САМОРЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розвиток ринкової економіки потребує формування інститутів, які б гармонізували між собою інтереси держави, суб'єктів підприємницької діяльності, а також споживачів їхньої продукції (робіт, послуг). Одним з таких інститутів є саморегулювання, яке разом з державним регулюванням покликані сукупно забезпечувати стабільність і балансування в різних галузях національної економіки.

Сутність поняття «саморегулювання» можна визначити як самостійне (без втручання держави) впорядкування відносин між суб'єктами господарської (підприємницької) або професійної діяльності з метою захисту власних та суспільних інтересів [2, с. 71].

Якщо розглядати саморегулювання через призму інституціоналізму, доцільно визначити та проаналізувати його складові – інститути, які можна розділити на три основні групи: інститути-функції, інститути-правила, інститути – організаційні одиниці. До *інститутів-функцій* відносяться відповідні правила, норми, стандарти, які встановлюються суб'єктами саморегулювання, а також контроль за їхнім дотриманням та покарання за недотримання. *Інститути-правила* – це формалізовані правила, закріплені законодавчими або нормативними актами, до яких відносяться Конституція, Кодекси та Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, Накази міністерств і відомств, стратегії, концепції, програми тощо. *Інститути – організаційні одиниці* представлені саморегулювальними організаціями, асоціаціями, громадськими об'єднаннями тощо.

Одним з основних інститутів – організаційних одиниць саморегулювання підприємницької діяльності є так звані саморегулювальні організації – некомерційні об'єднання суб'єктів професійної та/або підприємницької діяльності, які наділені державою владними повноваженнями для захисту власних і суспільних інтересів шляхом створення правил, норм і стандартів, а також контролю за їх дотриманням та притягнення до відповідальності порушників [2, с. 74].

В теперішній час в Україні офіційно визнано лише 24 саморегулювальні організації, що провадять діяльність у шести сферах: вісім – з оцінювальної діяльності, в тому числі з оцінки земель, дві – із землеустрою, п'ять – з діяльності арбітражних керуючих, чотири – з архітектурної діяльності, п'ять – з професійної діяльності на ринку цінних паперів [4]. На жаль, відсутність необхідних теоретико-методологічної та законодавчо-нормативної баз суттєво гальмують їхнє формування та ефективний розвиток.

Частково функції саморегулювальних організацій виконують асоціації та громадські організації, але відсутність офіційного статусу перешкоджає ним отримувати відповідні репутаційні вигоди, помітність для споживача, впливовість серед вітчизняних та міжнародних партнерів, а головне – суттєво гальмує інституціоналізацію реальних ефективних ринкових механізмів регулювання економіки, заважає ефективному партнерству держави й бізнесу.



При аналізі сутності поняття «саморегулювання» необхідно виділити притаманні йому риси – безпосередній зв'язок з економічними відносинами суб'єктів, здатність приносити додатковий ефект, наявність у суб'єктів спільних інтересів. Важливими чинниками виникнення та існування саморегулювання є довіра, норми та соціальні мережі. Досліджувати саморегулювання можна на нано- (індивідуальному), міні- (локальному), мікро- (корпоративному), мезо- (регіональному, галузевому), макро- (державному) та мега- (глобальному) рівнях. Це поняття може мати як позитивні, так і негативні наслідки для суспільства.

Саморегулювання можна класифікувати за:

- характером взаємодії з державою (делеговане, добровільне, змішане) [1, с. 70];
- за засобами (договірне, корпоративне, інституційне) [1, с. 69];
- за формами закріплення (нормативне, організаційне або інституційне) [1, с. 69];
- за формами участі в саморегулювальних організаціях (добровільне, обов'язкове) [5, с. 8];
- за предметом (підприємницької діяльності, професійної діяльності) [3] тощо.

Для розвитку саморегулювання необхідні реформи інститутів, що забезпечують верховенство права, регулювання відносин державно-приватного партнерства, розвитку системи базових цінностей і принципів співіснування суспільства на основі докорінних змін в системах освіти та публічної інформації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гончаренко О. Види саморегулювання господарської діяльності / О. Гончаренко // Підприємництво, господарство і право. - 2016. - № 11. - С. 68-72.
2. Грицаєнко М.І. Соціальний капітал у механізмі саморегулювання підприємницької діяльності в сільському господарстві / М.І. Грицаєнко // Економіка АПК. – 2019. – №8. – С. 70-79.
3. Зайдель М.І. Саморегулювання як механізм скорочення державного втручання в розвиток бізнесу / М.І. Зайдель // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Питання політології. – 2011. – № 949, вип. 18. – С. 157-162.
4. Про схвалення Концепції реформування інституту саморегулювання в Україні – Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 308-р [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/308-2018-%D1%80>
5. Філатова Н.Ю. Саморегулювальні організації як суб'єкти цивільного права : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.03 «Цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право» / Н.Ю. Філатова ; Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. – Харків, 2014. – 21 с.

*О.В. Калашиник, к.т.н., доцент,*

*С.Е. Мороз, к.п.н.*

*Полтавська державна аграрна академія*

## **PESTLE-АНАЛІЗ МАКРОСЕРЕДОВИЩА МИТНО-БРОКЕРСЬКОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В умовах активної інтеграції України у світову економіку, діяльність митних брокерів перебуває у центрі уваги підприємців і підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Здійснення митних операцій на професійній

основі (за участі митних брокерів) дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із проведенням митного контролю та митного оформлення, а також прискорити їх проведення.

Репутація та професіоналізм митного брокера на ринку митних послуг має велике значення для його успішної діяльності, оскільки ухвалюючи рішення про залучення третьої сторони до процесу митного оформлення, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності зважають не стільки на ціни за послуги, скільки на їх швидкість і якість.

Підвищенню якості митно-брокерських послуг та досягненню конкурентних переваг митних брокерів на динамічному ринку митних послуг може допомогти систематичний PESTLE-аналіз макросередовища, яке істотно впливає на організацію митної брокерської діяльності.

Найбільш істотними факторами макросередовища, які визначають діяльність митних брокерів, є: **P** (*Political*) політичні, **E** (*Economical*) економічні, **S** (*Social-Culture*) соціально-культурні, **T** (*Technological*) технологічні, **L** (*Legal*) правові й **E** (*Environmental/Ecological*) екологічні фактори.

**P** (*Political*) / *політичні фактори* мають важливе значення для діяльності митних брокерів. Оскільки уряд постійно генерує різні політичні й економічні ініціативи, то в межах стратегічного планування необхідно слідкувати за нормативними документами органів влади, фінансово-кредитною політикою держави, укладеними урядом міжнародними угодами в галузі тарифів і торгівлі, спрямованими проти інших країн або укладеними з ними. Нестабільність законодавства, неоднозначність регуляторних процедур, а також корупція – головні перешкоди на шляху розвитку українського митно-брокерського бізнесу.

**E** (*Economical*) / *економічні чинники*. Зовнішньоекономічна діяльність є значущим сегментом в економіці України, про що свідчить той факт, що у 2018 р. наша країна здійснювала зовнішньоторговельні операції з партнерами із 223 країн світу. Кількість підприємств, які здійснювали зовнішню торгівлю товарами становила в експорті 16,5 тис. одиниць, в імпорті – 27,1 тис. одиниць. Експорт товарів у 2017 р. склав 43,3 млрд. дол. США, та збільшився на 19,0% проти обсягу 2016 р. та на 13,5% проти обсягу 2015 р., імпорт товарів – 49,6 млрд. дол., та збільшився на 26,4% і на 32,2% відповідно [1].

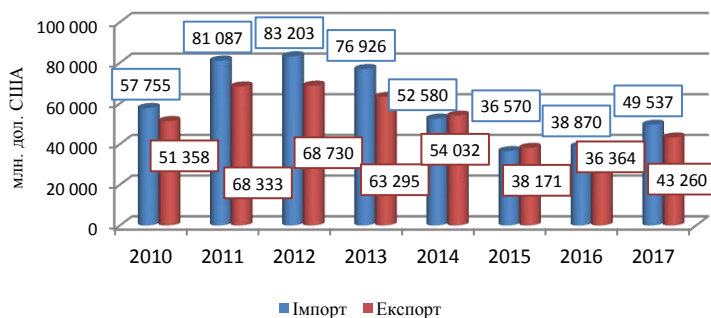


Рис. 1. Динаміка зовнішньоекономічної діяльності протягом 2010-2017 рр., млн. дол. США (за матеріалами [1])

Завдяки членству України у Світовій організації торгівлі та активізації євроінтеграційних процесів обсяги товаропотоків збільшуються, як наслідок, зростає потреба у фахівцях, спроможних забезпечити їх митне оформлення.

Як показав аналіз [2], кількість суб'єктів, які здійснюють зовнішньоекономічні операції постійно збільшується, як і кількість митних декларацій, що потребують оформлення під час переміщення товарів через митний кордон України (рис. 2).

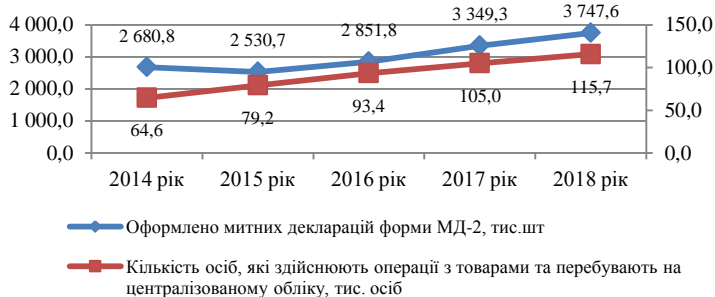


Рис. 2 Динаміка суб'єктів ЗЕД та митного декларування товарів (за матеріалами [2])

На підставі аналізу можемо зробити висновок, що довгострокові євроінтеграційні перспективи України і зростаюча конкурентоспроможність вітчизняної продукції дозволяє все більшій кількості підприємств підкорювати міжнародні ринки. Компанії, які вже вийшли на світову арену, і які тільки планують здійснювати зовнішньоекономічні операції, потребують консультацій досвідчених фахівців у галузі митної справи – митних брокерів / агентів з митного оформлення.

*S (Social-Culture) / соціально-культурні чинники.* Проведені дослідження показують, що у населення існують полярні погляди на розвиток приватного бізнесу, що є стримуючим чинником для розвитку підприємств сфери послуг у галузі митної справи. Однак постійне зростання кількості осіб, що бажають підвищити свою кваліфікацію, у тому числі й на курсах митних брокерів; збільшення кількості навчальних закладів, що надають освітні послуги з підготовки фахівців у галузі митної справи; зростання кількості короткотермінових тематичних семінарів, курсів первинної підготовки персоналу з питань митного оформлення товарів можуть спричинити підвищення конкуренції у визначеній галузі.

*T (Technological) технологічні фактори,* Митні брокери використовують у повсякденній роботі програмні забезпечення QD Professional, або MD-office, які є частиною програмно-технологічного комплексу митної системи України. Програмне забезпечення – основний робочий інструмент митного брокера реєструється на кожному ПЕОМ за номером комп'ютера. Митно-брокерські програми є основним інструментом для ведення ефективної зовнішньоекономічної діяльності, тому постійно удосконалюються. З часом на ринку можуть з'явитися більш потужні і дорожчі програмні комплекси, що може вплинути на дорожчання митно-брокерських послуг.

*L (Legal) правові чинники.* Здійснення даного виду посередницької діяльності у галузі митної справи є достатньо врегульованим з точки зору нормативно-правового забезпечення. До 2015 року діяльність митного брокера підлягала ліцензуванню. Після прийняття Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222- VIII даний вид господарської діяльності ліцензуванню не підлягає. Однак наказом Міністерства фінансів України від 04.08.2015 р № 693 передбачено отримання дозволу на митну брокерську діяльність, який видає лише Державна фіскальна служба України. Також час від часу виникають дискусії про необхідність суттєвого збільшення статутного капіталу для підприємств, які задіяні

на ринку митних послуг. У разі прийняття такого законодавчого акта, малі і середні підприємства не витримають конкуренції.

*Е (Environmental/Ecological) екологічні фактори.* Технології, що використовуються митними брокерами, не впливають на забруднення навколишнього середовища, отже діяльність митних брокерів має опосередкований вплив на екологічну ситуацію. Надаючи послуги суб'єктам ЗЕД, підприємство декларує митним органам лише ті товари, які повною мірою відповідають вимогам екологічних, ветеринарних, фіто-санітарних, санітарно-епідеміологічних, радіологічних та інших служб.

Зауважимо, що зовнішнє середовище динамічне, тому митні брокери повинні постійно й уважно стежити за всіма його змінами, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми.

#### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 22.10.2019).
2. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України : веб-сайт. URL: [sfs.gov.ua](http://sfs.gov.ua). (дата звернення: 22.10.2019).

*О.В. Лозова, к.е.н., доцент,  
В.В. Рейчинов, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

### **УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

Ведення бізнесу вимагає багато часу та зусиль. Власники малого бізнесу несуть відповідальність за управління всіма аспектами своєї компанії. Власники малого бізнесу використовують навички управління для досягнення цілей і завдань своєї компанії.

Управління зазвичай визначається як узгодження та координація декількох видів діяльності в організації. Управління малим бізнесом вимагає від власників бізнесу поєднання освіти, знань та досвіду для управління їхньою компанією.

Однією із особливостей управління підприємством малого бізнесу – це стиль управління, адже саме від нього залежить корпоративна культура фірми. Автократичний, патерналістський, демократичний та «laissez-faire» - кілька загальних стилів управління. Автократичне управління дозволяє власнику бізнесу бути основною особою, відповідальною за прийняття рішень та керування компанією через ділове середовище. Патерналістський менеджмент прагне створити найкраще робоче середовище для кожного працівника. Власники бізнесу використовують демократичний стиль управління, коли вони дозволяють працівникам мати інформацію та відгуки про бізнес-рішення. Laissez-faire створює найбільшу самостійність співробітників і дозволяє приймати рішення з невеликим наглядом власників бізнесу.

Власники малого бізнесу несуть відповідальність за створення ділових відносин для просування діяльності своєї компанії. Постачальники, дистриб'ютори, логістичні та складські компанії - це лише декілька зовнішніх компаній, з якими власники бізнесу можуть працювати в бізнес-середовищі. Власники малого бізнесу координують діяльність із залученням цих організацій для того, щоб їх компанія мала достатні економічні ресурси. Економічні ресурси являють собою сировину та

ланцюг поставок, необхідних для виробництва та розповсюдження товарів у бізнес-середовищі.

Управління малим бізнесом вимагає від власників підприємств контролю за кількома функціями в бізнесі. Закупівля, людські ресурси, продажі, обслуговування клієнтів, маркетинг та розробка продукції - це декілька основних відділів або функцій, якими повинні керувати власники бізнесу. Організації більшого бізнесу часто мають більше відділів або підрозділів для управління. Власники бізнесу у великих організаціях на відміну від власників малого бізнесу часто делегують управлінські обов'язки працівникам. Делегація забезпечує, щоб особи забезпечували контроль за функціями бізнесу відповідно до стилю управління власником бізнесу.

Власники малого бізнесу часто використовують інструменти управління, щоб допомогти їм управляти своїм малим бізнесом. Інструменти бухгалтерського обліку, фінансів та управління ефективністю являють собою декілька універсальних інструментів управління малим бізнесом. Власники підприємств використовують бухгалтерський облік для запису та звіту про фінансову інформацію своєї компанії. Фінансові інструменти можуть допомогти власникам малого бізнесу прогнозувати виробництво, потенційні продажі та обсяг зовнішнього фінансування, необхідного для ведення бізнесу. Власники малого бізнесу використовують управління ефективністю для оцінки ефективності та ефективності діяльності своєї компанії.

Бізнес-технології дозволяють власникам малих підприємств вдосконалювати бізнес-операції своєї компанії. Власники бізнесу можуть використовувати технологію для створення інформаційної системи управління. Ця система передає інформацію в електронному вигляді власнику бізнесу або іншим менеджерам компанії. Власники малого бізнесу та менеджери можуть приймати рішення в режимі реального часу на основі поточної інформації, зібраної з бізнес-операцій. Хоча придбання та реалізація досить дорого коштує, власникам малого бізнесу слід розглянути можливість використання управлінських інформаційних систем для допомоги у прийнятті рішень.

*А.С. Олійник, к.е.н.,  
О.В. Романова, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **МЕНЕДЖМЕНТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Аграрний менеджмент може бути визначений як діяльність з організації й координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах з метою одержання зростаючого прибутку у довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного власника підприємства чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності підприємства – виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами [1].

Для аграрного підприємства, як специфічної галузі економіки, дія ринкового механізму має свої особливості, які полягають у тому, що не завжди ціна на продукцію, визначена у точці перетину попиту й пропозиції, перевищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств. У такому випадку необхідне втручання держави, спрямоване на підтримку сільськогосподарського виробництва. Держава для цього може використовувати різні шляхи: наприклад, пряму допомогу через

систему соціального забезпечення; державні програми, спрямовані на збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію або зниження виробничих витрат; програму обмеження посівних площ, у наслідок чого зменшується обсяг виробництва і виникають умови для підвищення цін; програми дотацій з метою покриття різниці між закупівельними цінами та цінами продажу і гарантування цін на сільськогосподарську продукцію; надання пільгових кредитів шляхом певної компенсації процентів за позику, інших диференційованих цільових субсидій сільськогосподарським товаровиробникам.

Особливості функціонування ринкової економіки у аграрних підприємствах та їхній вплив на прийняття управлінських рішень на рівні сільськогосподарського підприємства можна звести до трьох груп чинників [3]. Перша група стосується умов функціонування ринків у сільському господарстві, які наближені до чистої конкуренції і передбачають наявність значної кількості виробників, що реалізують свою продукцію, котра є стандартизованою або однорідною, що унеможливує нецінову конкуренцію, спроможність виробника впливати на рівень ринкової ціни своєї продукції (адже питома вага обсягів виробництва і реалізації незначна), вільне входження й вихід з ринку. Віднесення галузі до чистої конкуренції є значною мірою умовністю, тому що жоден з названих чинників у реальній економіці не існує у чистому вигляді.

Друга група чинників пов'язана з так званою довгостроковою проблемою у сільському господарстві і полягає в низьких доходах сільськогосподарських виробників порівняно з працівниками підприємств інших галузей. Основними причинами цієї проблеми є цінова нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, дисбаланс попиту та пропозиції (пропозиція перевищує попит), а також відносна мобільність сільськогосподарських ресурсів.

Третя група чинників стосується короткострокової проблеми, суть якої полягає у нестабільності доходів сільськогосподарських виробників і виявляється у коливанні цін на сільськогосподарську продукцію і відповідно доходів. Причинами такого становища є як нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, так і коливання обсягів виробництва та попиту на неї.

Функціонування менеджменту зводиться до визначення цілей виробництва та забезпечення їх досягнення, тобто вміння так організувати працівників і всю виробничу систему, щоб ці цілі були досягнуті. Можна виокремити чотири основні функції аграрного менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль.

Основне завдання планування як функції менеджменту полягає у визначенні того, що, коли, де і хто повинен виконувати. Тому планування посідає перше місце серед усіх інших функцій менеджменту. В аграрному підприємстві воно передбачає:

- розробку щоденного робочого плану з чітким визначенням: що повинно бути виконано сьогодні та хто повинен це здійснити;
- визначення проблем, що стоять на шляху до встановленої мети, і розробка альтернативних варіантів їх вирішення;
- складання фінансового плану з визначенням грошових потоків за їх джерелами, грошових витрат, розміру та джерел необхідних кредитів;
- розробку альтернативних виробничих програм на наступний рік з урахуванням рівня прибутковості за видами продукції;
- обґрунтування масштабів розширеного відтворення господарства (кількості землі в обробітку, кількості працюючих, рівня їхньої кваліфікації, поголів'я худоби і птиці тощо).

Організація у менеджменті є об'єднанням виробничих ресурсів для виконання певної роботи, причому з максимальною ефективністю. Організація — це пошук нових структурних рішень, людей, які їх втілили б у життя, перегрупування окремих видів діяльності, формування цільових організаційних структур. Функція менеджера полягає також у розподілі прав і обов'язків серед працюючих та в координації їхньої діяльності. Організація передбачає:

- визначення, хто кому підлеглий і хто за що відповідає;
- розробку й доведення до кожного працівника його функціональних обов'язків;
- встановлення робочого розпорядку і схем діяльності для кожного виробничого процесу за видами виробництва.

Мотивація діяльності працівників є частиною управління. При цьому її не слід ототожнювати з матеріальним стимулюванням, що відноситься до менеджменту персоналу. Перше поняття є ширшим і передбачає як матеріальне, так і моральне стимулювання. Отже, мотивація — це процес спонукання людини до досягнення поставленої перед нею мети. Результатом мотивації є певна винагорода, яка поділяється на зовнішню (заробітна плата, отримання прибутку, натуральна оплата праці тощо) та внутрішню, тобто задоволення результатами праці. Інколи похвала працівника в процесі виконання роботи може стимулювати його більше, ніж отримана ним заробітна плата за цю роботу. Створення таких умов праці, коли в колективі кожний працівник відчуває себе причетним до спільних результатів праці і вболіває за них, не може бути переоціненим

Функція контролю полягає не тільки у визначенні відхилень від планового завдання під час його фактичного виконання, встановленні причин відхилень і розробці коригувальних дій, що забезпечать виконання планового завдання, а й у можливості коригувати саме планове завдання в умовах неможливості або недоцільності його подальшого виконання. Така ситуація може виникнути у випадку помилки при встановленні планового завдання або зміни умов його виконання, що й фіксується за допомогою контролю [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посібник / С. І. Дем'яненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.
2. Галушко В. П. Аграрний менеджмент / В. П. Галушко, Г. М. Чорний, С. М. Бойко, Б. П. Ішук. – К.: Аграрна освіта, 2006. – 60 с.
3. Рогач С. М. Економіка і підприємництво, менеджмент С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук. – Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. – 726 с.

*Ю. О. Романченко, к. е. н., доцент  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТА**

Облік діяльності підприємств туристичної сфери має низку особливостей, пов'язаних із технологією формування та надання туристичних послуг, структурою туристичного продукту, організаційною формою туристичної діяльності, вимогами законодавства щодо організації та оподаткування.

Підприємства туристичного бізнесу розподіляються на туроператорів, турагентів та інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення, харчування, а також екскурсії, розважальні та інші види туристичних послуг.

Всі суб'єкти туристичної діяльності, незважаючи на те, який вид туризму вони представляють, ведуть бухгалтерський облік, в якому існують чіткі відмінності від суб'єктів інших видів економічної діяльності.

Туристичні агенти (далі – турагент) – юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на турагентську діяльність [3].

Підприємство може бути одноразово і турагентом і туроператором. Діяльність турагентів здійснюється на підставі договорів комісії, доручення або агентських угод. Такі договори можуть бути укладені з:

- туристом (на купівлю путівки);
- туроператором (на продаж путівки);
- іншим турагентом (на купівлю або продаж путівок).

Турагент може здійснювати свою діяльність за участю в розрахунках і без участі в розрахунках. При участі в розрахунках вся виручка турагента може надходити на його поточний рахунок або в касу підприємства. Якщо діяльність турагента здійснюється без його участі, то турагент одержує не всю суму виручки, а тільки суму винагороди.

На собівартість турагента відноситься вартість проїзду туристів від місця формування групи до першого на маршруті пункту розміщення, а також до останнього на маршруті пункту розміщення і назад, заробітної плати робітників, які займаються пошуком путівок та відрахувань від цієї заробітної плати в соціальні фонди.

Визнання доходу і витрат має у турагента теж свої особливості. Оскільки їх діяльність пов'язана з наданням послуг, дохід повинен визначатися виходячи із ступеня завершеності операції з надання послуг на дату балансу, якщо результат цієї операції може бути достовірно оцінено. Однак послуги туристських агентств відносяться до посередницьких послуг, надаються зразу в повному обсязі, тому визначають ступінь завершеності по ним не треба. При здійсненні обліку турагентської діяльності треба враховувати вид укладеного договору.

При укладенні договорів комісії (доручення) або агентської угоди з туроператором (на придбання турпослуг (турпродукту)) турагент придбаває останні за винагороду і кошти покупця. У більшості випадків турагенти не отримують на руки, а лише бронюють путівки, які одержують туристи по прибутті на місце відпочинку [1].

Датою відображення доходу (виручки) в бухгалтерському обліку є дата передачі турпродукту (турпослуг) туристу. При цьому базою оподаткування є тільки комісійна винагорода турагента. Загальна вартість турпродукту у турагента податком на додану вартість не обкладається, оскільки турагент не є постачальником турпослуг, тому об'єкт для нарахування податку відсутній. Датою відображення податкового зобов'язання з ПДВ є дата першої події (дата надходження коштів в



оплату турпослуг або дата надання послуг, вказана в акті виконаних робіт).

При укладенні договору комісії на продаж туроператор доручає, а туристичне агентство продає турпродукт (турпослугу) від свого імені і за винагороду туроператора. При цьому базою оподаткування у турагента є також винагорода від туроператора. Податкове зобов'язання виникає з першої події (дата підписування акту виконаних робіт або утримання коштів в оплату послуг турагента). Датою відображення доходу є також передача путівок покупцям [2].

Відповідно принципу нарахування одержання попередньої оплати від туриста не є підставою для визнання доходу. Послуга турагента може враховуватися наданою лише після того, як буде знайдена путівка, яка буде задовольняти вимоги туриста. Підтвердженням цьому є оплата туристом путівки. Поки путівка не оплачена, у турагента немає впевненості в отриманні доходу, бо турист може знайти іншу путівку або змінити свої плани. Тому датою визнання доходу (винагорода за надані посередницькі послуги) є дата оплати туристом путівки.

Туристські агентства можуть також надавати туристам інформаційні послуги (інформувати їх про ціни, якість обслуговування, екскурсійну та розважальну програми туроператорів та інші без перерахування грошових коштів туроператору). Турист оплачує інформаційні послуги турагенства, а вартість путівки оплачують туроператору на місці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балченко З. А. Бухгалтерський облік в туризмі і готелях України: Навчальний посібник Київського університету туризму, економіки і права (КУТЕП). – К.: КУТЕП, 2006. – 232 с.

2. Богданова Ж.А. Бухгалтерський облік і контроль туристичної діяльності: автореферат дисерт. На здобуття наук. ступ. к.е.н.; спец. 08.00.09 – бухг. облік, аналіз та аудит. – Ж.: ЖДТУ, 2011. – 20 с.

3. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 325/95-ВР в редакції Закону від 18.11.2003 р. № 1282-IV URL: [http:// www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua).

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРОЕКТНИХ КОМАНД**

На сьогоднішній день все більше уваги приділяється проектному управлінню в менеджменті організацій. Мінливе бізнес-середовище постійно вимагає інноваційних, креативних ідей та їх успішного втілення організацією задля забезпечення її конкурентних позицій. Безцінний внесок у цей процес здійснює саме проектний менеджмент. Тому персонал, який включений до управління проектами, має характеризуватися рядом особливих особистісних та професійних ознак, а управління ним має дещо відрізнятися від загально організаційного менеджменту персоналу.

Жорсткі рамки проектної діяльності (строки, ресурси, бюджет, якість) та специфічні її особливості (складність, інноваційність, комплексність, синергізм тощо) зумовлюють застосування специфічних підходів до мотивації персоналу проектної команди. Мотивація проектної команди має виходити з того, що її члени вже мають бути зацікавлені (призначення в команду є своєрідним визнанням

професіоналізму, незамінності працівника). В управлінні проектами в центрі уваги перебувають задачі (завдання), які мають постійно та системно виконувати учасники проектної діяльності. З огляду на зазначене, чітко визначена задача окреслює можливості (а також ризики) та шляхи їх розв'язання. Отже, можемо констатувати можливість вільного вибору учасників проектної діяльності щодо прийняття на себе відповідальності за її вирішення. У разі позитивного рішення маємо потужну самомотивацію, яка, звісно, має підтримуватися мотиваційними впливами ззовні.

Маючи на меті побудову ефективної системи мотивації в проектній діяльності, необхідно чітко визначитися:

1) з проміжними цілями, досягнення яких будуть своєрідними індикаторами успішної реалізації проекту;

2) з ролями учасниками проектної діяльності (проект-менеджер, виконавець, власник ресурсу, адміністратор тощо);

3) плановим внеском кожного рольового учасника в досягнення кінцевої цілі проекту;

4) розмірами мотиваційного фонду (який має обов'язково включатися до проектного кошторису).

Модель матеріального стимулювання учасників проектної команди може бути, наприклад, такою:

1) базовий посадовий оклад (має складати 60,0 % від загальної оплати праці);

2) преміальна частина (місяць, квартал), яка залежить від показників виконання завдань (за основними параметрами – час, обсяг, якість, витрати);

3) основна премія за результатами (після здачі-прийому проекту, його завершення).

На наш погляд, слід приділяти увагу всім учасникам проекту та застосовувати до них відповідні стимулюючі заходи (не обмежуємося лише матеріальним стимулюванням). Але перед тим їх потрібно об'єднати єдиною метою, системою цінностей – лише за цих умов мотивація дасть синергетичний, комплексний ефект.

Серед основних методів мотивації команди проекту можна назвати наступні (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Комплекс методів мотивації команди проекту [складено на основі 1]**

Спрямованість	Зміст
Команда	<p>Мета – утримання цінних учасників. Стимулювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- матеріальне (підвищена оплата праці, залежно від результатів; доплати за суміщення функцій; разові премії, винагороди тощо);</li> <li>- нематеріальне (кар'єрний, адміністративний ріст; забезпечення комфортних умов праці; соціальні програми; додаткові відпустки, відгули; гнучкий графік роботи; публічне визнання заслуг, нагородження грамотами, званнями тощо)</li> </ul>
Відповідальність за результат	<p>Визначають проектні показники успішності (за параметрами час, витрати, обсяг, якість). Враховується колективний результат, індивідуальний внесок «розмитий». Наслідок – висока колективна відповідальність.</p>

До переліченого варто додати, що забезпеченню дієвості мотиваційного поля в проектній діяльності сприятимуть, на наш погляд:

- програми розвитку проєкт-персоналу;
- застосування індивідуального підходу у формуванні «меню» стимулів;
- демонстрування та підкреслення довіри керівництва, делегування повноважень;
- team-building (професійний недозований та у рамках відпочинку – дозований).

Отже, мотивація команди проекту – одночасно є управлінською функцією та

мистецтвом. Не існує універсального рецепту, але її базисні основи є основами класичного менеджменту, а відмінні, креативні грані – є управлінським мистецтвом проектного менеджера.

#### **Список використаних джерел:**

1. Долгов М. Ю. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях [Електронний ресурс] / М. Ю. Долгов. – Режим доступу : <https://www.science-education.ru>

*В.М. Сінельніков, к.е.н., доцент  
Білоруський державний аграрний технічний університет,  
В.Ю. Батура, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### **ВИДИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічне зростання і розвиток підприємства проявляються у взаємному проникненні і доповненні один одного в єдиному процесі простого або складного відтворення.

Зростання підприємства, що полягає головним чином в збільшенні обсягів виробництва і розширення масштабів його діяльності (кількісний ріст), характеризується подвійною природою. Це проявляється в тому, що, з одного боку, зростання є метою розвитку підприємства, з іншого боку, являє собою фактор, умову його розвитку. Залежно від різних ознак зростання може бути: екстенсивним і інтенсивним; внутрішнім і зовнішнім; обмеженим і розширеним; горизонтальним, вертикальним і диверсифікованим; інноваційним і консервативним.

Екстенсивний розвиток характеризується збільшенням обсягу виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів. В умовах інтенсивного розвитку отримання додаткового обсягу виробництва забезпечується при колишніх витратах ресурсів за рахунок підвищення ефективності їх використання.

Внутрішній розвиток підприємства – це розширення зсередини, а не через об'єднання з іншими суб'єктами бізнесу (через придбання, злиття або поглинання). Внутрішній (або органічний) розвиток передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок власних ресурсів підприємства, є наслідком реінвестування капіталу в розширення профільного бізнесу або освоєння нового виробництва. Метою внутрішнього розвитку може бути збільшення підприємством своєї частки на вже освоєному ринку продукції, що виробляється або прагнення до виходу на нові ринки. Крім того, органічний розвиток може залучити підприємство в вертикальну експансію щодо джерел поставок або ринкових точок збуту, а також в диверсифікацію в абсолютно нові для підприємства види діяльності.

В умовах внутрішнього зростання представляється можливим більш повно використовувати виробничо-ресурсний і кадровий потенціал підприємства, оскільки в цьому випадку основна ставка робиться на досвід, навички персоналу, організаційну культуру і традиції підприємства. Внутрішній розвиток може бути єдиною альтернативою на ранній стадії життєвого циклу підприємства або коли немає можливості відповідного придбання. Орієнтація на внутрішні ресурси, з одного боку, є позитивним фактором. З іншого боку, наявні ресурси та набуті навички можуть бути занадто обмеженими для підтримки програми розширення і зміцнення позиції підприємства на ринку. Тому досить часто підприємства

поєднують стратегії внутрішнього і зовнішнього зростання, що сприяє більш успішному виходу на нові ринки і освоєння нових видів діяльності.

Зовнішній розвиток – це спосіб зростання бізнесу, який передбачає розширення суб'єктом господарювання своєї ділової активності не через внутрішній розвиток, а за допомогою його об'єднання з іншими підприємствами шляхом злиття, придбання або поглинання, що спричиняє утворення нового господарюючого суб'єкту. Зовнішній розвиток дозволяє підприємству розширюватися набагато швидше і використовувати більш економічні способи, ніж внутрішнє зростання, внаслідок значного збільшення ресурсної бази та частки ринку. Звісно ж можливість економії витрат на масштабі через раціоналізацію діяльності об'єднаних компаній. Зовнішній розвиток може приймати форми горизонтальної, вертикальної або диверсифікованої експансії.

Горизонтальний розвиток означає збільшення обсягів виробництва однакових товарів на вже існуючих і нових ринках. Вертикальний розвиток досягається за рахунок об'єднання технологічно взаємопов'язаних виробництв або організації, внаслідок чого відбувається наближення до постачальника або кінцевого споживача.

Диверсифікований розвиток передбачає розширення масштабів діяльності і пошук нових можливостей за межами освоєної галузі.

Інноваційний розвиток здійснюється на основі нововведень. Ідеальна модель розвитку передбачає, що в об'єкт підприємництва в міру розвитку науки і науково-технічного прогресу вносять необхідні інноваційні зміни, що забезпечують його стійкість і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Консервативний шлях розвитку передбачає збільшення випуску та обсягів продажів вже освоєних видів продукції, технологія виробництва яких не зазнала істотних змін.

Кількісний ріст, що супроводжується розширенням масштабів діяльності і збільшенням обсягів виробництва, є надзвичайно важливим напрямом, формою, в якій проявляється розвиток підприємства.

Таким чином, під розвитком підприємства, з прагматичної точки зору, слід розуміти кількісні і (або) якісні зміни у внутрішньому стані підприємства і у взаємовідносинах його з зовнішнім середовищем, що призводять в довгостроковій перспективі до підвищення конкурентного статусу підприємства і збереженню його як соціально-економічної системи.

*М.І. Сьомич, кандидат наук з державного управління, доцент,  
Д.О. Логвіненко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **АНАЛІТИЧНІ МІРКУВАННЯ З ПРИВОДУ «ЗОЛОТОГО ПРАВИЛА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА»**

У процесі перевірки дотримання «золотого правила економіки підприємства» проводиться співставлення темпів зростання чистого прибутку, чистого доходу та величини активів задля оцінки ділової активності підприємства.

За визначенням авторів [1, с. 76] «ділова активність – це комплексна характеристика діяльності підприємства, яка містить в собі оцінку ступеня напруженості та виконання плану по всім видам показників діяльності; сукупність зусиль, спрямованих на зростання прибутковості підприємства та його інвестиційної

привабливості, пошук можливих резервів підвищення ефективності виробництва, аналіз ефективності використання трудових, нематеріальних та фінансових ресурсів, прагнення лідерства на ринку».

Про підвищення ділової активності в загальному вираженні свідчить таке співвідношення показників динаміки в межах ланцюгової послідовності у відсотках: темп зростання (зниження) чистого прибутку ( $T_{\text{чп}}$ ) випереджає темп зростання (зниження) чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ( $T_{\text{чд}}$ ), який перевищує темп зростання (зниження) середньорічної величини активів (валюти балансу) ( $T_A$ ), а остатній – є більшим за 100 %.

Це співвідношення у світовій практиці отримало назву «золотого правила економіки підприємства» та означає такий причинно-наслідковий зв'язок:

1) коли  $T_A$  перевищує 100 % – економічний потенціал підприємства зростає, тобто розширюються масштаби його діяльності;

2) якщо  $T_{\text{чд}}$  є більшим за  $T_A$  – це свідчить про підвищення ефективності використання майнових ресурсів підприємства;

3) за умови, що  $T_{\text{чп}}$  перевищує  $T_{\text{чд}}$ , тобто чистий прибуток зростає випереджаючими темпами порівняно з чистим доходом, і може бути результатом зменшення собівартості продукції або підвищення рівня її рентабельності [2].

Таблиця 1

**Аналіз показників динаміки ТОВ «АЛЬФА ЛТД», тис. грн**

Показники	2016 р.	2017 р.	Темп зростання (зниження), %
1. Середньорічна вартість активів	8047,5	8083,5	100,4
2. Чистий дохід від реалізації товарів	379	144	-62,0
3. Чистий прибуток	7	12	171,4

Вибудоване для ТОВ «АЛЬФА ЛТД» співвідношення показників динаміки для перевірки дотримання «золотого правила економіки підприємства» має такий вигляд:  $171,4 > -62,0 < 100,4 > 100,0\%$ .

За результатами розрахунку темпів зростання показників балансу і звіту про фінансові результати (табл. 1) у 2017 р. порівняно з 2016 р. середньорічна вартість активів збільшилась на 0,4 %, чистий дохід від реалізації товарів зменшився на 62,0 %, а чистий прибуток збільшився на 71,4 %. Тому виконуються дві умови «золотого правила економіки підприємства»: темп зростання середньорічної вартості активів більше 100,0 %, а темп зростання чистого прибутку перевищує темп зниження чистого доходу, що вказує на зростання інших фінансових доходів і підвищення рівня рентабельності реалізації товарів.

Отже, темп зниження чистого доходу від реалізації товарів априорі нижче за темпи зростання інших досліджених нами показників динаміки, що пов'язано з посиленням конкурентної боротьби на регіональному ринку дрібнооптового продажу фармакологічної продукції і, як наслідок, призвело до значного скорочення отриманої у 2017 р. виручки від реалізації товарів. Тому можемо зробити підсумовуючий висновок: результати проведеного нами аналізу показали, що в даному випадку «золоте правило економіки підприємства» в повному обсязі не виконується.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антипенко Є.Ю., Ногіна С.М., Піддубна Ю.С. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2013[20]. № 3. с. 76-80.

2. Тютюнник Ю.М., Тютюнник С.В., Дорошенко А.П. Фінансовий аналіз. Практикум: навчальний посібник. Полтава: РВВ ПДАА, 2010. 354 с.

## **СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО І НЕДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕНЧУРНИМ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ**

Як показує досвід розвинених країн світу стосовно розвитку венчурного бізнесу важливим і необхідним є фінансування інноваційних проєктів. Для цього створена сприятлива законодавча база та здійснюється нормативно-правове регулювання діяльності венчурного бізнесу. Враховуючи вищесказане доцільним є розвиток венчурного бізнесу і в Україні, а роль держави як координатора, що сприяє інноваційному шляху розвитку венчурного бізнесу, є вирішальною і важливою.

Варто зазначити, що інструменти і механізми, які використовуються у різних країнах, методи формування, стимулювання та підтримки інноваційної активності підприємств надзвичайно різноманітні й віддзеркалюють поточний стан, динаміку та перспективи розвитку національних господарств.

Стосовно формування та реалізації державної підтримки щодо розвитку венчурного бізнесу у світі виокремлюють 4 етапи:

I етап передбачає створення передумов для формування інноваційних систем на основі антимонопольного законодавства;

II етап відображає формування державної підтримки, яка спрямована на інтеграцію суб'єктів малого й середнього бізнесу до господарських комплексів великих корпорацій;

III етап показує розвиток малого та середнього бізнесу в забезпеченні позитивної динаміки соціально-економічного розвитку.

IV етап відображає створення інноваційного вектора розвитку малого та середнього бізнесу країн — ключових інноваторів.

V етап характеризується потужною інфраструктурою, зростанням інформаційно-консультативної підтримки і розвитком малого та середнього бізнесу в регіонах із низьким рівнем ділової активності.

Як показує практика, у розвинутих країнах склались і функціонують три типи систем - моделі державної підтримки й розвитку інноваційної венчурної діяльності, а саме: європейська, американська та японська.

За даними [1, с. 43-44], щодо європейської моделі розвитку, основними з них є європейські програми фінансової допомоги; національні програми спрощення процедур створення нових підприємницьких структур; європейська програма розвитку вторинного ринку цінних паперів європейська програма розвитку мереж бізнес-ангелів; європейська та національні програми підвищення інноваційного потенціалу інноваційного венчурного бізнесу; програма управлінської інтеграції в ЄС; європейська і національні програми використання електронної торгівлі суб'єктами малого та середнього бізнесу.

Як зазначає Карєба М.І., характерними особливостями американської системи державної підтримки малого та середнього бізнесу є її вплив на окремі приватні інститути щодо прийняття ними рішень про надання спільної допомоги суб'єктам малого й середнього бізнесу; низький рівень субсидій та інших видів цільової фінансової допомоги в структурі програм фінансової підтримки; отримання доходів від реалізації програм державної підтримки; унікальна форма співробітництва серед державних, приватних та громадських секторів.

Основою японської системи державної підтримки малого та середнього бізнесу є високий рівень розвитку системи зв'язків та субконтрактів, що забезпечують замовленнями підприємства малого та середнього бізнесу і робить взаємодію цих суб'єктів підприємництва ефективнішою.

За даними [2, с. 59], нормативно-правова база венчурного фінансування в Україні суттєво обмежена відсутністю спеціальних нормативних актів, присвячених регулюванню безпосередньо венчурної діяльності. Проблемою є те, що законодавством не передбачено особливих вимог до структури активів венчурних фондів, що вказували б на їх інноваційну природу.

Основною нормативно-правовою базою є ЗУ «Про інститути спільного інвестування» від 5 липня 2012 року № 5080-VI (редакція від 06.01.2018 р.) і підзаконні акти Національної комісії із цінних паперів та фондового ринку.

У Законі України «Про інститути спільного інвестування» від 5 липня 2012 року № 5080-VI (редакція від 06.01.2018 р.) прописано, що він спрямований на забезпечення залучення та ефективного розміщення фінансових ресурсів інвесторів і визначає правові та організаційні основи створення, діяльності, припинення суб'єктів спільного інвестування, особливості управління активами зазначених суб'єктів, встановлює вимоги до складу, структури та зберігання таких активів, особливості емісії, обігу, обліку та викупу цінних паперів інститутів спільного інвестування, а також порядок розкриття інформації про їх діяльність [3].

З однієї сторони, будучи суб'єктом інноваційної діяльності, спрямованої на пошук та фінансування високоризикового, проте потенційно високодохідного проекту вітчизняних суб'єктів господарювання, венчурний фонд керується законодавством про інноваційну діяльність хоча правовий статус венчурного фонду як суб'єкта інноваційної діяльності офіційно не визначено, а проекти законів України «Про венчурну діяльність в інноваційній сфері» і «Про венчурні інвестиційні фонди» так і залишилися проектами, зважаючи на те, що їх норми суперечать вже наявному законодавству, що регулює діяльність зі спільного інвестування [2, с. 60].

Отже, підсумовуючи вищесказане, доцільним є розвиток венчурного менеджменту, спрямованого на управління розвитком молодих інноваційних фірм за допомогою залученого венчурного капіталу, та венчурного фінансування проектів. Розвиток венчурного бізнесу в Україні забезпечить створення і впровадження нових технологій, товарів та послуг зокрема, а також стабілізує розвиток галузей економіки загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кареба М. І. Управління венчурним бізнесом [Електронний ресурс] ]: опорний конспект лекцій / М. І. Кареба. Миколаїв: МДАУ, 2016. – 114 с. – Режим доступу до стат. : [http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2438/1/Upravlinnya\\_venchurnym\\_biznesom.pdf](http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2438/1/Upravlinnya_venchurnym_biznesom.pdf)
2. Нормативно-правове регулювання діяльності венчурних фондів / Б. Деревянко, Р. Счастливцева // Вісник Підприємство, господарство і право. Господарське право і процес. – 2017. – № 1. – С. 59-64.
3. Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 5 липня 2012 року № 5080-VI (редакція від 06.01.2018 р.) [Електронний ресурс] ]: Режим доступу: [<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17>].

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

На практиці більшість рішень або не виконується зовсім, або неефективно їх виконання не приводить до бажаного результату, тобто, як бачимо, має місце недооцінка виконання рішень. Керівництво не отримує реальної інформації про хід реалізації стратегії в конкретний період часу і, отже, не може досягати стратегічних цілей і зберігати конкурентоспроможність на бажаному рівні. Тільки послідовно і в заплановані терміни реалізоване управлінське рішення дає можливість досягати поставленої мети і може вважатися ефективним. Реалізація управлінських рішень у системі управління реалізацією стратегії – це діяльність суб'єктів управління, яку організовано відповідно до певних вимог і спрямовано на досягнення поставлених у рішенні цілей за допомогою відповідних методів та форм управління [1].

Для ефективної реалізації рішень, що приймаються на всіх рівнях управління, необхідно розробити відповідний механізм, тобто систему цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію функціональних і базової стратегій підприємства. Це взаємозалежна система, яка регулює процес реалізації управлінських рішень.

Загальноживані функції управління такі як планування, організація, мотивація, контроль притаманні також управлінню реалізацією управлінських рішень. Деякі науковці виділяють наступні особливості, що відповідають етапам реалізації управлінських рішень [2, с.310]:

- функція планування передбачає, з'ясування управлінського рішення відповідно до можливості його реалізації, строків виконання, визначення можливих варіантів організації його виконання;

- функція організації включає обґрунтування вибору виконавців з урахуванням індивідуальних особливостей, знань та навичок, професійного досвіду, кваліфікації виконавців тощо;

- функція мотивації спрямована на спонукання підлеглих до виконання завдань, які відповідають їх кваліфікаційним та компетенційним повноваженням та розроблені відповідно до плану виконання рішення. Мотивація виконавців є головною складовою успіху в реалізації управлінських рішень. На жаль, на багатьох підприємствах у робітників відсутня мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, робітники не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства. ;

- функція контролю визначає правильність прийнятих рішень, поставлених завдань, розроблених стратегій. У системі механізму реалізації управлінських рішень контроль є завершальним процесом.

Таким чином, можна констатувати, що забезпечення повноцінного функціонування механізму реалізації управлінських рішень у системі управління підприємством, злагоджена робота всіх його складових дозволяє втілювати в життя прийняті управлінські рішення та реалізувати обрану стратегію в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.



### Список використаних джерел:

1. Бессонова М.А. Диагностика управленческих решений в системе управления. Экономика и менеджмент инновационных технологий. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1163>(дата звернення: 29.06.2012).

2. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2010. № 683. С. 309-317.

*І.В. Шульженко, к.е.н., доцент  
Ю.В. Борисенко, здобувач вищої освіти СВО «Бакалавр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І ОПЛАТИ ПРАЦІ В ПІДПРИЄМСТВІ

Мотивація – це сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей. Мотивування праці – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання людини до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Стимулювання праці – один із загальних способів соціального управління, впливу на поведінку, діяльність індивідів, соціальних груп, трудових колективів. Стимулювання й соціальний контроль містять у собі зовнішні спонукання й елементи трудової ситуації. До них відносяться умови, що безпосередньо визначають заробітну плату, організацію й зміст праці, тощо.

Під стимулюванням праці звичайно розуміють вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісних значимих умов (трудової ситуації), що спонукають його діяти певним чином. Тим самим створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, з іншого боку, забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства, тобто відбувається своєрідний обмін діяльністю [1, С. 70-77].

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших зусиль. Натомість винагородження працівника лише «за добрі наміри», без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер.

Під системою оплати праці розуміється спосіб обчислення розмірів винагороди, належної виплати працівникам відповідно до витрат праці, а в ряді випадків і до її результатів.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується [2, С. 39–43].

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації). Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;

створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками [3, С. 86-92].

Отже, усі організації застосовують найрізноманітніші способи та методи стимулювання працівників. Проте, першочергову перевагу віддають матеріальній мотивації. Варто пам'ятати, що обираючи систему мотивації, слід неодмінно враховувати потреби та інтереси працівників. Процес впровадження даної системи повинен бути спрямований на досягнення певного результату – задоволення працівників, котрі віддали своїй роботі.

Підсумовуючи усе вищесказане, можна дійти до висновку, що тільки при комплексному підході до системи мотивації, можна досить швидко досягти належних результатів роботи компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Климчук В. О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації *Соціальна психологія*. 2008. № 6 (32). С. 70-77.

2. Швец І. Б., Полиця А. М. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 39-43.

3. Хоменко І. М., Грінько І. М. Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*: Вип. 4 (1). Дніпропетровськ: ДП «Видавництво ДНУ», 2010. Т. 18. С. 86-92.

*П.В. Немчук, науковий співробітник  
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ*

### **ПІДВИЩЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ РОЛІ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО «БАГАТОРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ»**

В умовах здійснення в Україні ринкових реформах система управління потребує фахівців, що володіють великими, сучасними знаннями в галузі управління, а, головне, здатні застосувати ці знання в справі. Потреба в таких фахівцях і керівниках особливо велика в організаціях основної ланки, де зараз відбуваються

істотні зміни, в тому числі і в системі управління організацією в цілому.

Менеджмент як сучасна система управління фірмою, підприємством, що діє в умовах ринкової економіки, передбачає створення умов, необхідних для їх ефективного функціонування і розвитку виробничо-господарської діяльності. Йдеться про таку систему управління (принципах, функціях, методах, організаційній структурі), яка породжена об'єктивною необхідністю і закономірностями ринкових відносин господарювання, пов'язаними з орієнтацією фірми на попит і потреби ринку, на запити індивідуальних споживачів.

Особливість сучасного менеджменту полягає в його спрямованості на забезпечення раціонального ведення господарства на рівні фірми в умовах дефіцитності ресурсів, в необхідності досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами. Система управління, що відповідає таким вимогам, логіці і закономірностям повинна бути гнучкою і ефективною.

Цим обумовлено постійне вдосконалення менеджменту в промислових фірмах відповідно до об'єктивними вимогами виробництва та реалізації продукції, ускладненням господарських зв'язків і загостренням проблеми збуту. Зміна умов виробничої діяльності, необхідність адекватного пристосування до неї системи управління впливають на організаційну структуру фірми і ведуть до перерозподілу функцій управління за рівнями відповідальності, формам їхньої взаємодії і здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення фірмою, що діє в ринкових умовах господарювання, намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту[1].

Постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва, до отримання оптимальних результатів з меншими витратами впливають на;

- Господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим особам, які несуть відповідальність за кінцеві результати діяльності фірми або її підрозділів;

- Постійну коригування цілей і програм у залежності від стану ринку;

- Виявлення кінцевого результату діяльності фірми чи її господарсько самостійних підрозділів на ринку в процесі обміну;

- Необхідність використання сучасної інформаційної бази для проведення різноманітних розрахунків при прийнятті обґрунтованих і оптимальних рішень.

Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності передбачає, що менеджер не залежить від власності на капітал фірми, в якій він працює. Він може володіти акціями фірми, а може і не мати їх, працюючи за наймом на посаді менеджера. Праця менеджера - це продуктивна праця, що виникає в умовах комбінування високотехнологічного виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників

Зрослі вимоги до управління обумовлені збільшенням масштабів підприємств, складністю технології, необхідністю володіння управлінськими навичками. У сучасних умовах усі рішення з фінансових, організаційних та економічних питань готуються і виробляються професіоналами у сфері організації управління, які здійснюють також спостереження і контроль прийнятих рішень. [2]

Очевидно, що підходити зі старими мірками до нових явищ економічної діяльності абсолютно неприпустимо. Необхідна нова концепція управління, адекватним чином відображає умови перехідного періоду. Такий концепцією, на наш погляд, є концепція багаторівневого управління підприємницькою діяльністю.

Жорстка конкурентна боротьба і швидко змінюється ситуація в країні повинні не тільки концентрувати увагу підприємців на внутрішньому стані справ, але і змушувати їх виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміни позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, що відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення та отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин призвели до різкого зростання значення як стратегічного управління, так і регулювання економічних відносин на всіх рівнях.[3]

Теоретичні основи корпоративного управління в системі ринкової економіки дали можливість на практиці інтегрувати діяльність декількох фірм в єдиній корпорації, а сформульовані принципи стратегічного управління в підприємстві дозволяють значно підвищити ефективність функціонування фірм.

Ефект управлінських рішень значно підвищується при використанні сучасних методів системного аналізу та методики моделювання стратегічних рішень в умовах ризику і невизначеності дозволяють знаходити оптимальні плани комерційної діяльності фірми.

Одним з головних напрямом стимулювання підприємницької діяльності на регіональному рівні, є активізація регіонів на формування сприятливого інвестиційного клімату.

Комплексні та структурні перебудови промисловості регіонів вимагає розробки сучасних економіко-організаційних механізмів її реалізації і перш за все, системи експертизи та відбору високоефективних інвестиційних проектів, а також розробки цільових регіональних програм, які забезпечують вирішення відповідних[4]

Проведений аналіз вітчизняної і зарубіжної практики підприємництва свідчить про наявність достатніх передумов створення системи муніципального управління його розвитком, що дозволяє вирішувати фінансові, соціальні, економічні проблеми на місцевому рівні, підвищувати добробут людей. Головним при цьому є забезпечення умов сприятливого середовища: законодавчої, податкової, кадрової, управлінської, соціокультурної, інфраструктурної.

Непроста економічна обстановка в країні привела до погіршення стану справ і в сільськогосподарському виробництві. Така ситуація вимагає невідкладних і неординарних заходів щодо вдосконалення управління агропромисловим комплексом, координації взаємодії та збалансованості роботи підприємств, приватних товаровиробників та їх асоціацій в сфері виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, організації їх матеріально-технічного, транспортного обслуговування, комплексного вирішення соціальних проблем.[5]

З огляду на вищесказане, на інтеграції виробників сільгосппродукції, її переробників і торгових організацій. Значною мірою тут вирішуються проблеми нееквівалентних відносин між виробниками сільгосппродукції і обслуговуючими підприємствами, а також матеріально-технічного постачання і надання різних ринкових послуг суб'єктам господарювання; одночасно відбувається процес створення малих підприємств, з'являються можливості впроваджувати нові технології; збільшується зайнятість населення, особливо в малих поселеннях, і поліпшується організація побутового обслуговування сільського населення.

Формування цілісної підтримки малого підприємництва має стати одним з пріоритетних напрямів соціально-економічної політики суспільства і має будуватися на принципах, які відображають його інтереси. Воно повинно сприяти створенню відповідними інститутами влади найбільш сприятливих умов для розвитку даного сектора економіки в усіх напрямках діяльності малого підприємництва.

#### Список використаних джерел:

1. Акіліна О. В., Пасічник В. Г. Основи підприємництва. – К.: ЦНЛ, 2006. –176 с.
2. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З. С. Варналій. – К.: Знання, 2001. – 277 с.
3. Семенов В.Ф. Загальний курс агробізнесу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Ф. Семенов, І.Ю. Сіваченко, В.П. Федоряка. – К.: Знання, 2000. – 302 с.
4. Вахович І. М., Шейко Ю. О. Регіональний вимір стимулювання розвитку малого підприємництва: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 272 с
5. Коваленко Г. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2012. № 9 (103). URL: <http://vestnik.kpi.kharkov.ua/>

*А.Б. Назарук, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

### КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Важливою передумовою моделювання бізнес-процесів підприємства є систематизація їх видів. На основі узагальнення та розвитку існуючих підходів до видового поділу процесів [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7] пропонується такий підхід до їх класифікації (табл. 1).

*Таблиця 1*

#### Класифікація процесів підприємства [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]

Класифікаційна ознака	Види процесів
Участь у створенні цінності	основні; допоміжні (обслуговуючі); управлінські.
Рівень деталізації	процеси верхнього рівня; підпроцеси; операції.
Характер протікання в часі	циклічні (постійно повторюються); періодичні; однократні.
Функції виконання	міжфункціональні (наскрізні); внутрішньофункціональні
Види робіт, що становлять процес	перелік процесів, що визначається на підприємстві залежно від особливостей його операційної діяльності й управління.
Вид споживача	процеси для зовнішнього споживача; процеси для внутрішнього споживача.
Характер та споживач цінності	процеси, що створюють цінність для клієнта; процеси, що створюють цінність для підприємства; процеси, що створюють цінність для інших стейкхолдерів; процеси, що не створюють цінності (непродуктивні).
Вихід процесу	виробничі; торговельні; сервісні; інформаційні.

На будь-якому підприємстві протікають взаємозалежні бізнес-процеси. Так, з вищенаведеного можна відмітити, що універсальна класифікація бізнес-процесів

відсутня через диференційовану функціональну спрямованість підприємства. Проте на підприємствах слід приділяти увагу основним бізнес-процесам, на базі яких реалізується стратегія підприємства, розробляється набір допоміжних та управлінських бізнес-процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія. Суми : Мрія-1. 2010. 440 с.
2. Информационно-методические материалы по построению систем управления URL: [www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17](http://www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17).
3. Кондратьев В. Конструктор регулярного менеджмента. М. : ИНФРА-М. 2011. 256 с.
4. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М. Роземанн. М. : ЭКСМО. 2007. 358 с.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. М. : Альпина Паблицер. 2008. 720 с.
6. Хлебников Д., Яцина А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия. URL : [www.Management.com.ua/ct/ct043.html](http://www.Management.com.ua/ct/ct043.html).
7. Эталонные и референтные модели. URL : [www.drthur-dr.com/modelir/lekcija\\_4\\_ehtalonnye\\_i\\_referentnye\\_modeli.pdf](http://www.drthur-dr.com/modelir/lekcija_4_ehtalonnye_i_referentnye_modeli.pdf)

*М.Є. Савчук, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»  
Полтавська державна аграрна академія*

## **ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК ВЛАСНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ**

Головною метою державної екологічної політики України є забезпечення сприятливої екологічної обстановки для життя і роботи людей, раціональне використання й охорона природних ресурсів, формування правових і економічних основ охорони довкілля на користь існуючих і майбутніх поколінь. Екологічна політика повинна базуватися на наступних принципах:

- сприяння виникненню в соціальному середовищі екологічних потреб;
- формування економічних умов і організаційних механізмів, що забезпечують для виробника економічну вигідність процесів екологізації;
- накопичення достатніх технічних засобів для реалізації екологічних потреб;
- підтримка цілісності екосистем за допомогою ефективного управління природними ресурсами;
- розгляд захисту довкілля як невід’ємної частини процесу суспільного розвитку;
- соціальна й екологічна взаємодія для підвищення якості життя;
- розширення співпраці з урахуванням глобальної екологічної взаємозалежності [1, с. 210].

У об’єкта-природокористувача екологічна політика повинна: відповідати характеру, масштабу і впливу підприємства АПК на довкілля; включати зобов’язання відносно постійного поліпшення стану довкілля й запобігання його забрудненню, відповідності належному природоохоронному законодавству і регламентам, а також

іншим вимогам, з якими дане підприємство погодилося; передбачати основу для встановлення цільових і планових екологічних показників та їхнього аналізу; документально оформлюватися, впроваджуватися і доводитися до відома усіх працівників підприємства АПК; бути доступною для громадськості.

Для реалізації зазначених положень необхідно розробити перелік об'єктів, що підлягають оцінці впливу на стан довкілля. Об'єктами можуть бути і конкретні технологічні виробничі ділянки.

Екологічна політика може встановлювати зобов'язання відносно мінімізації будь-якого негативного впливу на довкілля з боку нових розробок; здійснення процедури оцінки екологічної ефективності й пов'язаних з нею показників; запобігання забрудненню, скорочення відходів і споживання ресурсів (матеріалів, палива та енергії); обміну досвідом в області природоохоронної діяльності, залучення зацікавлених сторін до співпраці в цьому напрямку тощо [там же, с. 211].

При визначенні своїх екологічних аспектів підприємствам АПК слід також врахувати вхідну і вихідну інформацію, пов'язану з їхніми поточними і відповідними видами діяльності, продукцією і (чи) послугами. Аналіз повинен охоплювати наступні аспекти:

- виконання вимог законодавчих актів і регламентів;
- ідентифікацію важливих екологічних аспектів;
- вивчення усіх існуючих методів і процедур управління довкіллям;
- оцінку інформації, що надійшла за допомогою зворотного зв'язку після дослідження попередніх подій.

У процесі ідентифікації екологічних аспектів, пов'язаних з діяльністю підприємства АПК, розглядаються:

- викиди в повітря;
- скидання у водні об'єкти;
- видалення й очищення стічних вод;
- радіоактивне забруднення місцевості;
- використання сировини і природних ресурсів;
- інші локальні соціальні й еколого-економічні проблеми.

У цьому процесі належну увагу слід приділити реальним і потенційно можливим аварійним ситуаціям.

При здійсненні заходів, пов'язаних з впливом на довкілля, природні екосистеми та здоров'я людей необхідно заздалегідь, на рівні передпроектної чи проектною документації, виключити можливі негативні наслідки шляхом проведення екологічної експертизи. При цьому рекомендується:

- визначити рівень екологічної небезпеки, яка може виникнути в процесі здійснення господарської й іншої діяльності, сьогодні чи у майбутньому і, прямо або опосередковано, спричинити негативний вплив на стан довкілля і здоров'я населення;
- оцінити відповідність господарської й іншої діяльності, що знаходиться на стадії планування і проектування, вимогам природоохоронного законодавства;
- визначити достатність і обґрунтованість заходів з охорони довкілля, що передбачаються проектом [2, с. 554].

Завдання контролю в області охорони довкілля полягають у забезпеченні дотримання юридичними особами і громадянами вимог законодавства України про охорону довкілля. Система контролю в області охорони довкілля складається з державного, відомчого і виробничого контролю.

Державний контроль забезпечують місцеві й інші спеціально уповноважені державні органи. Відомчий контроль в області охорони довкілля здійснюється міністерствами, державними комітетами з метою забезпечення виконання підвідомчими підприємствами та організаціями планів і заходів щодо охорони довкілля, природоохоронного законодавства. Громадський контроль здійснюється громадськими організаціями, трудовими колективами і ставить своїм завданням проведення перевірки дотримання юридичними особами природоохоронного законодавства, а також виконання заходів щодо охорони, раціонального використання та відтворення природних ресурсів.

- Виробничий екологічний контроль повинен здійснюватися:
- за виконанням і дотриманням підприємствами АПК вимог законодавства України про охорону довкілля;
- проведенням навчання, інструктажу та перевірки знань в області охорони довкілля і природокористування;
- виконанням заходів щодо раціонального використання природних ресурсів і охорони довкілля, приписів спеціально уповноважених державних органів в області охорони довкілля;
- діями з небезпечними речовинами, відходами;
- роботою природоохоронного устаткування і споруд;
- мірою готовності до аварійних ситуацій, наявністю та технічним станом устаткування з попередження і ліквідації надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру;
- станом довкілля в зоні впливу на нього господарської та іншої діяльності об'єкта-природокористувача;
- веденням природокористувачем документації з охорони довкілля;
- дотриманням природокористувачем лімітів допустимих викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, скидань стічних вод і лімітів розміщення відходів виробництва;
- обліком підприємствами АПК номенклатури і кількості забруднюючих речовин, що надходять у довкілля від господарської й іншої діяльності природокористувача;
- забезпеченням своєчасної розробки (перегляду) природокористувачем нормативів в області охорони довкілля [1, с. 213].

Критеріями еколого-економічної ефективності функціонування підприємств АПК мають бути: кількість використаної сировини або спожитої енергії; кількість викидів, наприклад, CO<sub>2</sub>; кількість отриманих відходів у розрахунку на обсяг готової продукції; ефективність використання матеріальних і енергетичних ресурсів; кількість відхилень у стані довкілля (наприклад, відхилення у бік перевищення встановлених меж); кількість екологічних аварій (наприклад, незаплановані викиди) і відходів, що утилізували; капіталовкладення в заходи щодо охорони довкілля; кількість судових розглядів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мисун Л.В. Организация и управление экологической безопасностью на объектах агропромышленного комплекса: монографія / Л.В. Мисун, А.А. Зеленовский, И.Н. Мисун, В.М. Раубо. – Минск: БГАТУ, 2009. – 240 с.
2. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника та к.е.н., проф. М.К. Шапочки. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 759 с.



## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

<i>М.В. Зось-Кіор, В.М. Куркіна</i> Реалізація концепції сталого розвитку суб'єктами агропродовольчої сфери України.....	4
<i>Т.М. Лозинська, Л.М. Шерстюк</i> Бюджет участі як інструмент активізація населення та умова розвитку об'єднаної територіальної громади .....	5
<i>Т.В. Арбузова</i> Джерела ідей управління суспільством і країною.....	7
<i>Л.Г. Квасній, Ю.О. Шульжик</i> Організація публічної влади: досвід країн Вишеградської четвірки.....	10
<i>Л.Г. Квасній, А.В. Волошанська</i> Роль процесу деіндустріалізації у світовій економіці.....	12
<i>О.В. Килівник</i> Дослідження реформування системи охорони здоров'я в Україні.....	14
<i>О.О. Кучмєєв</i> Сучасні управлінські тенденції розвитку оптової торгівлі України.....	15
<i>А.С. Олійник, О.Г. Пилипченко</i> Сутність менеджменту якості.....	18
<i>О.І. Сердюк, І.О. Рівна</i> Забезпечення доступу до публічної інформації шляхом оприлюднення на офіційних сайтах.....	19
<i>Н.В. Усата</i> Особливості розвитку державно-приватного партнерства в АПК.....	21
<i>О.В. Федірець</i> Інклюзивний розвиток економіки України.....	23
<i>Л.В. Танська</i> Туристична інфраструктура Львівської області: сучасний стан та перспективи розвитку.....	25
<i>Н.М. Похиленко</i> Тенденції розбудови систем сільськогосподарського дорадництва.....	27
<i>Yu. Dziurakh, I. Staryk</i> Special features of public-private partnership in Ukraine.....	30
<i>І.В. Махмудова</i> Формування механізму вирішення проблем молочного скотарства та його сучасний стан.....	31
<i>Г.А. Аранчій</i> Особливості місцевого самоврядування в об'єднаних територіальних громадах..	33
<i>А.В. Овчарук</i> Теоретичне обґрунтування сутності державної політики в сфері культури.....	35
<i>М.Є. Савчук</i> Економіко-правові основи екологічно сталого розвитку суспільства.....	37

## СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

<i>В.Ф. Іванюта, А.В. Солоділова</i> Підприємство як об'єкт управління в умовах трансформації економіки України: організаційно-правові аспекти.....	40
<i>О.М. Таран-Лала, Я.В. Симоненко</i> Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством.....	41
<i>В.Л. Вороніна, М.П. Дорошенко</i> Класифікація організаційних структур управління.....	43
<i>Н.Є. Гембарська</i> Інвентаризація в контексті управління ресурсним забезпеченням підприємства.....	45
<i>О.Д. Дивнич, Є.В. Литвин</i> Організаційно-інноваційні напрями підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.....	47
<i>Є.А. Карпенко, Ю.Ю. Яблонько</i> Підхід до оцінки ризиків при внутрішньому аудиті.....	49
<i>Г.І. Карімов, О.С. Бурчак</i> Людський капітал, як складова вартості підприємства.....	51
<i>О.П. Копішинська, К.Ю. Богдан</i> Обґрунтування доцільності аутсорсингу в аграрних підприємствах.....	52
<i>М.В. Крушельницький</i> Соціальна спрямованість діяльності суб'єктів господарювання в аграрній сфері.....	55
<i>І.Я. Кулиняк, О.А. Дроботій</i> Сервісне обслуговування продукції як умова забезпечення конкурентоспроможності виробників.....	57
<i>О.М. Помаз, Ю.В. Москівець</i> Чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства.....	58
<i>Т.О. Сазонова, В.В. Даниленко</i> Особливості психологічних методів управління.....	61
<i>О.М. Сідоренко, В.В. Заріцька</i> Облік нематеріальних активів та управління ними.....	63
<i>К.В. Черненко</i> Концептуальні основи обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємств торгівлі.....	66
<i>І.В. Шулъженко, В.С. Алейнікова</i> Значення корпоративної культури для розвитку сучасної організації.....	67
<i>Н.В. Баган, О.М. Потяженко</i> Теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства.....	69
<i>К.О. Бурдега</i> Удосконалення соціально-економічного розвитку аграрних підприємств.....	70
<i>О.О. Горлов</i> Впровадження системи управління стимулюванням інноваційної активності підприємства на засадах створеної «ментальної карти».....	72
<i>В.М. Заїка</i> Сутність та види стратегій та їх місце в системі управління підприємством.....	75

<i>Х.А. Копач</i>	
Дослідження моделювання розвитку підприємства.....	77
<i>А.Г. Пицала</i>	
Сутність операційної стратегій підприємства.....	79
<i>М.М. Якименко</i>	
Система стратегічного та оперативного управління виробництвом у підприємстві.....	80

### **СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА**

<i>А.С. Завербний</i>	
Особливості формування системи управління енергетичною безпекою України в умовах євроінтеграції.....	83
<i>L.P. Artemenko</i>	
System of the enterprise economic security in the conditions of European integration.....	85
<i>Ю.О. Бакун</i>	
Завдання системи дорадництва України у світлі підготовки відповіді на існуючі екологічні виклики.....	87
<i>О.В. Вараксіна</i>	
Ефективна діяльність аграрного сектора базис конкурентоспроможності національної економіки.....	88
<i>О.В. Вараксіна, О.С. Простак</i>	
Управління ризиком гарантія забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	90
<i>В.Л. Вороніна, Р.В. Спінжар</i>	
Законодавче забезпечення безпеки бізнесу в Україні.....	92
<i>Д.В. Дячков, І.А. Сокирко</i>	
Основні підходи до визначення поняття «управління економічною безпекою підприємства».....	94
<i>К.М. Мельник, Н.В. Бондаренко</i>	
Напрями підвищення фінансової безпеки аграрних підприємств.....	97
<i>А.В. Путінцев, А.В. Ільїн</i>	
Організація управління ризиком на підприємстві.....	99
<i>В.В. Гобела</i>	
Екологізація як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки.....	101
<i>О.В. Лопушинська, В.О. Будаква</i>	
Антикризове управління державою: досвід розвинених країн та України.....	103

### **СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

<i>Л.В. Беззубко, Г.В. Братущенко</i>	
Проблеми впровадження інновацій в Україні.....	106
<i>Г.Я. Левків, В.В. Скобало</i>	
Ефективність використання ресурсного потенціалу на сільськогосподарських підприємствах.....	108

<i>Khrystyna P. Danylkiv</i>	
Economic-mathematical modeling of Foxtrot LLC on the example of queuing system.....	109
<i>С.В. Ільїн, А.В. Ільїн</i>	
Проблеми управління інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору.....	112
<i>Н.М. Протас, А.Ю. Брехнич</i>	
Теоретичні основи поняття інвестиційного проекту.....	114
<i>Т.О. Сазонова, А.Б. Вибиванець</i>	
Значення інноваційних проектів у соціальній сфері організації.....	116
<i>Ю.В. Улянич, Д.С. Сторожук</i>	
Поняття кредитного портфелю комерційного банку.....	117
<i>О.В. Лопушинська, А.Є. Жуков</i>	
Інновації як складова стратегічного управління для підприємств АПК.....	119
<i>О.В. Лопушинська, Я.Г. Панова</i>	
Зовнішній аудит як засіб реалізації функції контролю в процесі управління підприємством.....	121
<i>М.О. Вовк</i>	
Вплив інноваційної діяльності підприємства на процес реалізації технологічної реструктуризації.....	122
<i>О.А. Данилов</i>	
Використання проектного підходу при стратегічному управлінні розвитком підприємства.....	123
<i>С.В. Бондарь, М.М. Бич</i>	
Управління ефективністю використання транспортних засобів в АПК.....	125
<i>О.В. Ковтунов, О.О. Лобода</i>	
Особливості забезпечення сільськогосподарських підприємств матеріально-технічними ресурсами.....	126

## **СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

<i>В.Ф. Іванюта, А.М. Гольча</i>	
Управління кадровою політикою підприємства в умовах трансформаційних змін в економіці країни.....	129
<i>К.А. Пилипенко</i>	
Управління трудовими ресурсами через бухгалтерський облік на підприємстві.....	130
<i>К.А. Пилипенко, Н.П. Коростіленко</i>	
Актуальні питання контролю розрахунків з оплати праці в органах місцевого самоврядування.....	131
<i>О.М. Таран-Лала, Т.В. Котяй</i>	
Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства.....	133
<i>С.А. Александрова, І.Г. Маммадов</i>	
Проблема підвищення кадрового управлінського потенціалу туристських підприємств.....	135
<i>Т.В. Воронько-Невідніча</i>	
Сучасні тенденції управління персоналом організацій.....	136

<i>Н.Г. Карпенко, Н.М. Михайлова</i>	
Оплата праці в бюджетних установах.....	138
<i>В.І. Клименко, К.Г. Кальченко</i>	
Взаємозв'язок особистісних якостей керівника і ефективності діяльності підприємства.....	139
<i>О.В. Лозова, М.А. Єретиченко</i>	
Управління процесом найму персоналу в організації.....	141
<i>Є.Г. Олійник, О.Г. Піхуля</i>	
Принципи використання персоналу в системі управління підприємством.....	143
<i>О.М. Помаз, Ю.В. Помаз</i>	
Сильні та слабкі сторони українських працівників та їх вплив на управління трудовими конфліктами.....	145
<i>Т.О. Сазонова, Л.В. Келемеш</i>	
Сучасний розвиток системного підходу до управління персоналом організації	147
<i>Т.О. Сазонова, В.В. Єріна</i>	
Роль керівника у формуванні психологічного клімату в колективі.....	148
<i>С.В. Філіна, В.В. Банк</i>	
Актуальність системного підходу до управління персоналом організації в сучасних умовах господарювання.....	150
<i>С.В. Філіна, Л.О. Кобилка</i>	
Теоретичні та методичні аспекти оцінкою персоналу підприємства.....	151
<i>С.В. Філіна, Ю.М. Литовка</i>	
Теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства.....	153
<i>І.В. Шультженко, Р.С. Лупинос</i>	
Особливості управління конфліктами в організації.....	155
<i>І.В. Шультженко, В.В. Павленко</i>	
Особливості мотивації працівників у сучасному підприємстві.....	156
<i>І.В. Шультженко, В.Ю. Шульга</i>	
Особливості нематеріальної мотивації праці в сучасній організації.....	158
<i>С.П. Біліченко</i>	
Особливості кадрової політики в умовах сучасного ринку праці.....	161
<i>С.М. Лімаренко</i>	
Особливості формування мотиваційного механізму аграрного підприємства.....	164
<i>А.А. Півторак</i>	
Напрями та механізми вирішення ключових проблем на ринку праці у сільській місцевості України.....	166
<i>Т.П. Андрущенко</i>	
Структура корпоративної культури підприємства.....	167
<i>А.Л. Гаєва, А.І. Летик</i>	
Формування системи мотивації персоналу на засадах теорії підкріплення.....	169
<i>О.Р. Голуб, О.М. Шовкопляс</i>	
Методи плануванні робочого часу менеджера.....	170
<i>В.Д. Шелковський, Я.І. Петрашевич</i>	
Результативність розподілу середньої заробітної плати за регіонами України.....	173

## СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

<i>М.В. Зось-Кіор, А.В. Мирошниченко</i> Особливості сільськогосподарського підприємства, що визначають його збутову діяльність.....	175
<i>С.А. Александрова, Є.І. Костира</i> PR-кампанія як дієвий інструмент маркетингу готельного підприємства.....	177
<i>Л.В. Кислюк</i> Інтернет-маркетинг в системі управління аграрним підприємством України.....	178
<i>І.І. Монтрін</i> Маркетингова політика туристичних підприємств: сучасні особливості формування.....	179
<i>І.П. Потапюк, О.В. Прокопенко, О.Ю. Родько</i> Найбільш використовувані методи маркетингового ціноутворення.....	181
<i>М. Pichugina</i> Green marketing and green washing: ukrainian context.....	182
<i>Д.І. Білецька</i> Етапи процесу стратегічного управління підприємством.....	184
<i>С.Є. Гордієнко, А.І. Дрозд</i> Управління товарним асортиментом у рамках концепції категорійного менеджменту.....	185
<i>В.Ю. Горілей</i> Система управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	186
<i>В.О. Кібальник</i> Класифікація конкурентних стратегій підприємства.....	188
<i>І.П. Міхалець</i> Сутність поняття «конкурентоспроможності підприємств».....	189
<i>Ю.В. Мороз</i> Маркетингові стратегії підприємства.....	191
<i>І.В. Нетеса</i> Система просування спортивно-оздоровчих послуг.....	192
<i>Ю.Г. Торяник, Ю.О. Фурсієнко</i> Розвиток системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	194

## СЕКЦІЯ 7. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

<i>Л.М. Потапюк, В.О. Дикун</i> Особливості систем керування вмістом.....	197
<i>Л.М. Потапюк, М.І. Оліярник</i> Використання системи управління WordPress як можливість швидкої та якісної розкрутки сайту.....	199
<i>М.С. Псуй, С.А. Завербний</i> Стан і перспективи використання інформаційних технологій підприємствами України в умовах побудови інформаційного суспільства.....	200
<i>Є.В. Сидоренко</i> Роль дорадництва у підвищенні ефективності «точного сільського господарства» за рахунок інформаційних технологій.....	202

<i>Н.Ю. Михалик</i>	
Робот-помічник: топ найкращих ботів для українців.....	205
<i>Р.М. Педанов</i>	
Проблеми та перспективи впровадження асу як чинника підвищення ефективності діяльності готельного підприємства.....	207

## **СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<i>О.В. Вараксіна, А.В. Кошулько</i>	
Сучасні аспекти управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності.....	209
<i>Т.Є. Іщейкін</i>	
Перспективи і пріоритетні напрямки співробітництва України з європейським союзом.....	210
<i>Т.Є. Іщейкін</i>	
Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України.....	214
<i>Є.О. Олійник, А.В. Ярошенко</i>	
Кращі міжнародні практики врегулювання конфлікту інтересів на державній службі.....	218
<i>Т.О. Сазонова, Є.І. Тур</i>	
Ефективне управління проектами в публічній сфері із залученням європейського досвіду.....	220
<i>N. Sytnik, D. Shevchenko</i>	
Difficulties faced by hosiery enterprises in export-import activity development.....	221
<i>М.О. Скорик, К.Д. Кушнірук</i>	
Співпраця України та ЄС в галузі управління охороною навколишнього середовища.....	223
<i>О.В. Лопушинська, Т.А. Немовленко, А.О. Ярош</i>	
Сутнісний аспект та аналіз підходів до визначення спільних підприємств з іноземними інвестиціями.....	226

## **СЕКЦІЯ 9. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

<i>І.О. Ахновська</i>	
Неформальна освіта в умовах техноглобалізму.....	228
<i>Л.М. Лавриненко</i>	
Сфера освітніх послуг як фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України.....	230
<i>В.О. Осташова</i>	
Деякі питання реформування вищої юридичної освіти.....	232
<i>Л.М. Потапюк, Д.М. Бортнюк</i>	
Оцінювання якості знань здобувачів вищої освіти.....	235
<i>Л.М. Потапюк, М.В. Білоус</i>	
Електронний навчально-методичний комплекс як ефективний засіб організації та підтримки освітнього процесу.....	237
<i>Л.М. Потапюк, С.В. Дуда</i>	
Технологічна компетентність як складова професійної.....	240

<i>Л.М. Потапюк, С.О. Савчук</i>	
Навчальна презентація як засіб формування професійної компетентності майбутніх фахівців.....	243
<i>Л.М. Потапюк, І.М. Чумакевич</i>	
Реформування освітнього простору в Україні.....	245

## **СЕКЦІЯ 10. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН**

<i>М.І. Грицаєнко</i>	
Саморегулювання підприємницької діяльності.....	248
<i>О.В. Калашник, С.Е. Мороз</i>	
PESTLE-аналіз макросередовища митно-брокерської підприємницької діяльності.....	249
<i>О.В. Лозова, В.В. Рейчинов</i>	
Управління підприємством малого бізнесу.....	252
<i>А.С. Олійник, О.В. Романова</i>	
Менеджмент аграрних підприємств.....	253
<i>Ю.О. Романченко</i>	
Особливості обліку та оподаткування діяльності туристичного агента.....	255
<i>Т.О. Сазонова</i>	
Особливості мотивації проектних команд.....	257
<i>В.М. Сінельников, В.Ю. Батура</i>	
Види економічного зростання підприємства.....	259
<i>М.І. Сьомич, Д.О. Логвіненко</i>	
Аналітичні міркування з приводу «золотого правила економіки підприємства»...	260
<i>В.О. Терлецька</i>	
Система державного і недержавного управління венчурним бізнесом в Україні...	262
<i>І.В. Шульженко, Р.І. Блажко</i>	
Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень.....	264
<i>О.І.В. Шульженко, Ю.В. Борисенко</i>	
Розвиток системи мотивації і оплати праці в підприємстві.....	265
<i>П.В. Немчук</i>	
Підвищення суспільної ролі управління в контексті переходу до «багаторівневого управління підприємницькою діяльністю».....	266
<i>А.Б. Назарук</i>	
Класифікація бізнес-процесів підприємства.....	269
<i>М.Є. Савчук</i>	
Формування підприємствами АПК власної екологічної політики.....	270