

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИТОКИ, РЕАЛІЇ ТА  
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*Збірник тез V-тої Всеукраїнської студентської науково-практичної  
конференції  
присвяченої 68 річниці від дня народження  
д.е.н., професора Петра Степановича Березівського*



Львів 2019

**ББК 65.050.9(2)2 я54**  
**УДК 658(043.2)**  
**С-91**

*Укладачі:*

*Я. С. Янишин, В. В. Бойко, Г. І. Тибінка*

**Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку:**  
тези доп. V Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 68-й річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2019.  
327 с.

*Усі матеріали подано в авторській редакції. За вигляд, зміст, достовірність та відсутність плагіату у тезах відповідають автори.*

© Львівський національний аграрний університет, 2019

## 1. АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ.

Гошман Т. І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Попівняк Р. Б.  
Львівський національний аграрний університет

### BIG DATA У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Термін великі дані стосується насамперед величезної кількості даних, які постійно збираються за допомогою пристроїв і технологій, таких як кредитні картки та картки лояльності клієнтів, Інтернету та соціальних медіа, а також через датчики WiFi і електронні мітки. Велика частина цієї інформації є обмежено структурованою – тобто це дані, які відповідають певній, заздалегідь встановленій моделі даних. Як правило, їх необхідно адаптувати до цілей використання, оскільки дані збираються за критерієм обмеженості сховища, а не вичерпності.

Бурхливий розвиток Інтернету призводить до пошуку й розробки інформаційних рішень, здатних у режимі реального часу обробляти величезну кількість вхідної інформації. За оцінками експертів світові інформаційні системи генерують щомісяця більш чотирьох екзобайтів нових даних. Таким чином, досягнення Big Data з світу комп'ютерних ІТ стали широко проникати в традиційний бізнес, науку й промисловість, економіку і сучасний менеджмент, породжуючи на своєму шляху досить несподівані побічні ефекти.

Сьогодні Big Data найбільш затребувана, звичайно, у економіці й бізнесі. Наприклад, ще вчора ця технологія щільно застосовувалася в рекламній мережі Google AdSense, суттєво підвищуючи ефективність ротатії реклами. А сьогодні вони вийшли повністю в оффлайн.

Великі дані – це інформаційні активи великого обсягу, високої швидкості, та/або високої різноманітності, які вимагають нових форм обробки, щоб дозволити здійснювати покращення прийняття рішень, відкриття ідей і оптимізацію процесів.

Очевидно, що вплив великих даних на бізнес є частиною більш глибокого процесу. Якщо взяти до уваги роботу Карлоти Перес, стосовно довгострокових технологічних хвиль, то в широкому контексті, big data є наступною хвилею після ери комунікацій та інформації. За прогнозами застосування big data зросте в галузях виробництва, транспортування і логістики. На сьогодні аналітику даних найбільше застосовують в сферах клієнтського обслуговування та внутрішньої операційної ефективності. Якщо брати до уваги тенденції зростання впливу економіки, основаної на даних то очікується найбільше застосування великих даних для підтримки прийняття рішень, прогнозування, моделювання та візуалізації.

Так, фірма Objective Logistics з Бостона збирає й аналізує інформацію про продажі безпосередньо з торгівельних POS-Систем своїх багаточисельних клієнтів-магазинів. Через кожен POS-Систему в середньому проводиться від 3 до 15 мільйонів транзакцій на місяць, що генерує потік розміром близько 8 гігабайт. Таких систем і клієнтів у компанії — тисячі. Ця модель із дуже високим ступенем імовірності пророкує, що купить клієнт разом з кожним окремим товаром, вона також обчислює популярність окремих товарів, даючи можливість логістиці підбудуватися під сплески попиту, що у свою чергу дозволяє заробляти додаткові гроші. Big Data дозволяє заробляти не тільки додаткові гроші, але активно застосовується для більш ефективного процесу управління суспільством.

Ринок big data, як не дивно, швидко зростає, і, згідно з прогнозами, в 2020р. досягне 61 млрд. дол. (в середньому 26 відсотків на рік). По оцінкам експертів McKinsey Institute технології big data найбільше вплинуть на сферу виробництва, охорони здоров'я, торгівлі, адміністративного управління та спостереження за індивідуальними переміщеннями.

В рамках аналізу big data необхідно взяти до уваги концепцію open data (відкриті дані зі сторони державних органів та корпорацій). Найбільш актуальним застосуванням відкритих даних є їх аналіз на рівні міст та цілих галузей. Виходячи з прогнозів дослідників європейського проекту по великим відкритим даним Vigopendata.eu, до 2020р. відкриті дані принесуть Європі 206 млрд. євро.

Підсумовуючи вище написане, можна сказати, що великі дані – це нове покоління технологій, призначених для економічно ефективного витягу корисної інформації з дуже великих обсягів різноманітних даних шляхом високій швидкості їх збору, обробки і аналізу.

Оскільки мало українських компаній (порівнюючи з зарубіжними) впроваджують аналітичні системи, то технології big data ще менше. Уже зараз ринок вимагає більшої різноманітності Big Data-Інструментів, стійких до навантажень і більш доступних. Це довгий шлях для компаній, але для багатьох необхідний. Тим не менше, по мірі накопичення даних та напрацювань в сфері big data українські компанії можуть скористатися можливостями, які надають великі дані.

Схаб О.Ю.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Антонюк Р.Р.

Львівський національний аграрний університет

## **КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Безліч фахівців стверджують, що на сьогодні в усьому світі посилюється увага до комунікативної діяльності. Припускають, що це нова хвиля, направлена на вироблення новітніх підходів відносно практики державних комунікацій.

Визначальним у розумінні комунікацій вважають концепцію, що державне управління є своєрідним видом спеціально побудованої діяльності, як особливого виду діяльності з соціального управління. Комунікативна діяльність має свої характерні особливості і повинна спрямовуватися на побудову тривких соціальних зв'язків.

Що стосується зарубіжних новочасних підходів до комунікацій і комунікативної діяльності, слід відзначити, що комунікація вивчається зі сторони діяльності або діяльнісного підходу, що дало можливість великій кількості держав формулювати складові частини комунікаційних стратегій, планів, політик, тощо. Використовуються два поняття: комунікативна політика і комунікаційна політика. Друга категорія є більш широкою. Це пов'язано з тим, що вона визначає особливості взаємодії з населенням шляхом використання ІТ-технологій.

У вітчизняній практиці комунікації суб'єктів державного управління розміщується у площині накопичення, зберігання та надання інформації. Теоретична та практична підготовка професійних комунікаторів відсутня. Споглядається переміщення державноуправлінських комунікацій у політичну площину.

Багато років поспіль комунікація в державному управлінні не втрачає своєї актуальності. У багатьох державах світу в основу практики комунікації покладено певні теоретичні концепції. Дослідження сьогодення розглядають комунікації суб'єктів державного управління крізь призму урядових комунікацій.

Щодо ключових характеристик хорошого режиму управління, то вони містять три складові: лідери та уряд можуть досягти своєї мети; державні установи та органи реагують на потреби громадян, які відстоюють свої права; приватний сектор і громадське суспільство можуть притягнути уряд і державні установи до відповідальності на підставі їх звіту.

Усі ці характеристики ґрунтуються на потужному урядовому зв'язку, в основі якого лежать методи комунікації: консультування, переконання, повідомлення, усвідомлення, поширення інформації яка має суспільне значення.

У країнах, що розвиваються існує багато проблем через низький рівень комунікації з питань суспільної значущості, а як наслідок – низький рівень потужності держави. Для країн, які розвиваються, доцільно розробити та впровадити передові методи забезпечення прозорості діяльності органів влади. Слабкі комунікації уряду сприяють його слабкості, оскільки громадяни не знають про його пріоритети.

Широкий діапазон підходів щодо залучення громадян до прийняття рішень, які стосуються їх життєдіяльності, передбачає вироблення та запровадження комплексних місцевих програм комунікації та участі. Розширюється спектр застосування комунікацій в державному управлінні і відбувається їхнє переміщення з площини процесів у площину діяльності.

Багато спеціалістів звертають увагу на процеси «транспортування та обміну інформацією». Ці процеси здійснюються з метою уявлення та пояснення рішень і дій уряду та для підтримки соціальних зв'язків. Акцентується увага на розбіжностях між активним урядовим зв'язком і пасивним громадським зв'язком.

Термін «активний урядовий зв'язок» використовується для позначення всієї інформації, що надається в організованому порядку з конкретних цільових груп влади та адміністрації або з державних груп.

«Пасивним громадським зв'язком» називають інформацію, котра надається державними адміністраціями тим особам, котрі її просять у відповідності до правових актів щодо доступу до інформації. Сутність цих зв'язків полягає у інформуванні громадськості, пояснення рішень для одержання їх підтримки, тобто, фактично, мова йде про комунікацію через надання інформації, яка у свою чергу може бути або державно-орієнтована або політична.

У світовій практиці розглядають два блоки комунікацій як діяльності, що спрямовані на різні цілі, завдання та результати.

До першого блоку належать фактори, які спрямовані на сприяння досягненню цілей національних стратегій, реагування на потреби місцевих громад, розширення можливостей і прав громадян для участі в прийнятті державноуправлінських рішень, мотивації населення до участі в державних справах.

Другий блок стосується обмежених задач, зокрема відношення до діяльності державного службовця та довіри до нього, що формуються через результати його діяльності. Сюди належать PR-комунікація, що спрямована на: стимулювання лідерів громадської думки, покращення образу установи, завоювання довіри широкої громадськості, доповнення недоліків інших форм зв'язку в державному управлінні, розвиток суспільного інтересу.

Для досягнення цілей у цих двох аспектах використовуються різні засоби. Серед них: інформаційні офіси, інформаційні послуги, засоби масової інформації (преса, радіо, телебачення, комп'ютерні та інші лінії зв'язку), засоби масової комунікації.

В Україні в державному управлінні не можна залишати лише інформаційну діяльність. Доцільним є перехід до комунікативної діяльності. У свою чергу це потребує зміни підходів до законодавства України про комунікативну діяльність. Слід сформулювати комунікаційну політику як динамічну систему, яка включена в усі види діяльності суб'єктів державного управління і спрямована на реалізацію національних стратегій розвитку держави.

Доцільно виробити довгострокову Національну комунікативну стратегію, що може мати кілька рівнів функцій. До них належать допоміжні, правові, організаційно-функціональні функції. В межах цієї

стратегії слід визначити інформаційну форму правового визнання комунікаційної діяльності.

Демко Р. Р.  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Шурпенкова Р.К.  
Львівський навчально-науковий інституту  
ДВНЗ «Університет банківської справи»

## **ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ**

Економіка праці вивчає передумови та наслідки безробіття, соціально економічну поведінку безробітних, його мотивацію, ставлення до праці, соціально-трудова очікування; відносини між найманими працівниками і роботодавцями; соціальну напруженість, обумовлену безробіттям; діяльність соціальних інститутів, покликаних регулювати трудові відносини.

В економіці України існують проблеми, пов'язані з недооцінкою соціальної складової її розвитку і применшенням ролі соціально-трудова відносин. Саме в цьому слід шукати причини таких масових і вибухонебезпечних в соціальному плані явищ, як низький рівень заробітної плати найманих працівників, поляризація доходів населення країни, низький рівень народжуваності, відтік кваліфікованої робочої сили за межі країни. Також через те, що перевищено пропозицію робочої сили над попитом, роботодавці диктують свої правила на ринку, часто залишаючи інтереси працівників незахищеними, а часом працівники не мають можливості вибрати робоче місце і умови праці. Порушення інтересів хоча б одного суб'єкта створює неефективні соціально-трудова відносини. Впевнено і результативно вирішувати ці завдання дозволяють методи і механізми економіки праці, яка протягом всієї своєї історії від становлення до сучасності відповідала на виклики свого часу [1].

Проблеми, економіки праці, вперше були глибоко проаналізовані в книзі Адама Сміта "Багатство націй", яка була видана в 1776 р Сміт досліджував розвиток і процес поділу праці. Зараз в Україні соціально-трудова напрямок економічної думки розвивається кількома науковими центрами. Дієві з них: Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук (НАН) України (м. Київ) Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України (м. Київ) Інститут регіональних досліджень НАН України (м. Львів) Науково-дослідний інститут соціально - трудових відносин Міністерства праці та соціальної політики України (м. Луганськ) [2].

Серед проблем, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням ринку праці, як найбільш актуальні виділимо наступні:

- необхідність збільшення ефективності праці та відповідної її організації, незалежно від коливань кон'юнктури ринків. Це зумовлює необхідність формування такої системи відбору, оцінки та розвитку персоналу, яка забезпечувала безперервне підвищення ефективності та

відповідала б при цьому перспективних напрямків трансформації оргструктур;

- більша увага до стратегії перспективного розвитку трудового потенціалу (а не до утримання завойованих позицій) і, відповідно, оновлення робочих місць, формування прогресивної структури зайнятості;

- посилення уваги не тільки до зайнятих економічною діяльністю, а й до всіх доступних для залучення в коротко - і довгостроковій перспективі людських ресурсів;

- зростання значення зовнішньої мобільності робочої сили на противагу внутрішньої, що призводить до ослаблення значення такої традиційної мети працівників, як стійкість відносин зайнятості та зростання значущості контактів з іншими роботодавцями. Це вимагає формування нових підходів до мотивації праці;

- ускладнення структури винагороди для працівників, зайнятих на постійній основі, поряд з більш простий і однорідної системою винагороди тимчасовим співробітникам. Ця обставина значно ускладнює порівняльну оцінку економічного становища цих груп;

- зростання значущості соціальних гарантій з боку роботодавця для однієї частини співробітників на противагу ослаблення їх ролі для іншої групи. Це пояснюється принципово різним значенням висококваліфікованих і некваліфікованих працівників для економічного розвитку;

- необхідність розширення інформаційної бази про працю та зайнятість. Вона повинна бути розширена шляхом введення нових параметрів, які більш повно характеризують більше різноманіття форм найму і інших варіантів взаємодії працівника і підприємця [3].

Найбільш актуальними проблемами соціально-трудових відносин є:

- падіння значення специфічних знань як чинника монопольного становища груп працівників і навіть їх окремих представників;

- зростання ролі необхідних на ринку сфер знань, які не можуть бути в силу своєї широти навіть номінально закріплені за окремим працівником;

- зростання ступеня комерціалізації об'єднань працівників. Вони все частіше перетворюються на самостійних економічних суб'єктів, в той час як об'єднання роботодавців все частіше змушені брати участь в діяльності, яка не спрямована на отримання прибутку;

- поступове перетворення трудових відносин між висококваліфікованими працівниками і роботодавцями на договірні відносини, які можна порівняти з взаємодією двох агентів, не підпорядкованих один одному;

- соціальна диференціація за ознакою рівня освіти і кваліфікації;

- поява організацій, які автономно регулюють свої трудові відносини;

- зростання значення систем трудових відносин без профспілок В такому випадку найважливіше значення набувають такі механізми, як система подачі скарг і пропозицій;



- зростання значущості трудових відносин, в які вступають представники тих чи інших сегментів на ринку праці (жінки, молодь, інваліди, біженці і т.д.);

Можна зробити висновок, що всі ці проблеми вимагають проведення великої аналітичної роботи з метою формування моделей трудових відносин, адекватних новим економічним умовам.

Для економічно розвинених країн протягом останнього десятиліття характерна відмова від пасивної політики боротьби з безробіттям і перехід до активної політики в сфері зайнятості, спрямованої на проведення системи заходів щодо скорочення безробіття. Для України основним напрямком удосконалення соціально-трудова відносин є формування програм соціально-економічного розвитку, які б передбачали вирішення конкретних проблем в сфері зайнятості.

### Список використаних джерел

1. [http://pidruchniki.com/1926060141148/politekonomiya/ekonomichne\\_vchennya\\_adama\\_smita](http://pidruchniki.com/1926060141148/politekonomiya/ekonomichne_vchennya_adama_smita)
2. [http://pidruchniki.com/17400712/ekonomika/suchasniy\\_etap\\_ekonomiko-trudovih\\_doslidzhen](http://pidruchniki.com/17400712/ekonomika/suchasniy_etap_ekonomiko-trudovih_doslidzhen)  
<http://westudents.com.ua/glavy/15628-15-suchasniy-etap-ekonomko-trudovih-dosldjen.html>

Калин В. В.  
Науковий керівник: Досин О.М.  
Івано-Франківський коледж ЛНАУ

## АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Найважливішою характеристикою підприємства є його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодне підприємство не може існувати саме по собі. Вони повністю залежать від навколишнього світу, від зовнішнього середовища відносно як своїх ресурсів так і споживачів, користувачів тими результатами, яких воно намагається досягти.

В управлінській теорії поняття зовнішнього середовища з'явилося ще наприкінці 50-х років ХХ століття. Це був важливий внесок в науку управління, адже підкреслювалася необхідність для керівника (менеджера) розглядати своє підприємство як цілісність, що складається із взаємопов'язаних частин, які, в свою чергу, переплетені зв'язками із зовнішнім середовищем.

Що стосується зовнішнього середовища в Україні, то воно є складним і нестабільним. Зубожіння більшості населення, протистояння законодавчої і виконавчої влади, часті зміни уряду, незавершена суперечлива приватизація, залежність від інших країн в енергоносіях, поглиблення економічної кризи, вкрай несприятлива екологія, великий рівень безробіття, значна тіньова

економіка, знецінення моральних якостей - все це надзвичайно ускладнює політичний та бізнесовий менеджмент.

Зовнішнє середовище — це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на: середовище прямої та опосередкованої дії. (Мал.1).

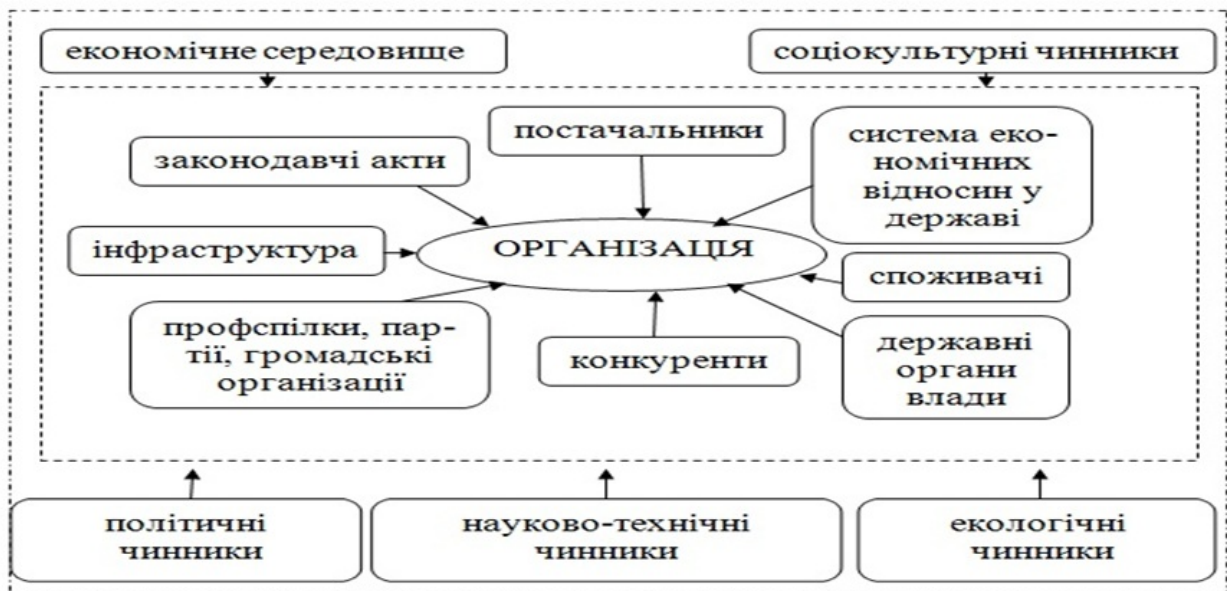


Рис. 1. Структура зовнішнього середовища прямої та непрямой дії

Середовище прямої дії на організацію (так зване мікросередовище) утворюють певні суб'єкти – споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти і контрагенти. До факторів прямого впливу, зокрема, належать: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, економічні закони, органи державної влади, контактні аудиторії.

Середовище непрямой дії (або макросередовище) охоплює матеріально-технічні умови, суспільні відносини та інститути і інші чинники, що впливають на організації опосередковано. До основних з них, відносяться: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, екологічні та деякі інші.

Аналіз навколишнього середовища необхідний для передбачення майбутніх процесів його розвитку. Це дає змогу своєчасно вживати заходи щодо адаптації до змін у зовнішньому середовищі на основі розробки і реалізації стратегічних рішень на вищому рівні управління. Аналіз навколишнього середовища є базою макроекономічних, соціально-політичних, виробничих і технологічних прогнозів, служить для оцінювання довгострокових можливостей організації в умовах передбаченого розвитку відповідних процесів. Передбачення загроз і сприятливих можливостей є передумовою своєчасної розробки ситуативних планів на випадок їх виникнення, що полегшує формулювання стратегії, яка дозволяла б

організації досягти цілі її розвитку і перетворити несприятливі обставини у вигідні умови функціонування.

Загрози і сприятливі можливості, викликані змінами в зовнішньому середовищі, можуть проявитися в економічній, політичній, ринковій, технологічній, конкурентній, соціальній і міжнародній сферах діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства включає:

- дослідження ринку діяльності підприємства та вияв тенденцій його розвитку;
- оцінку виробничо-технічних можливостей підприємства і його конкурентоспроможність;
- аналіз можливостей використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для підвищення ефективності його функціонування та розширення ринків збуту;
- дослідження макроекономічних процесів (інвестиційного попиту і пропозиції, наявності кредитних ресурсів, політики позикових процесів, демографічних прогнозів, співвідношення між експортом та імпортом і т.д.);
- аналіз регулюючої діяльності держави (господарського і трудового законодавства, грошової і фінансової політики, змін в податковій та тарифній системі, антимонопольного регулювання);
- дослідження району діяльності товариства (долі в товарообігу, рівня монополізації в місті (районі), кількості підприємств - конкурентів та їх позиції на ринку).

Хоча середовище і виходить за межі менеджменту, однак воно відіграє визначальну роль у змісті управлінської діяльності. Адже менеджмент являє собою не що інше, як пристосування підприємства до вимог середовища. Проте, на жаль, деякі керівники забувають, що нерідко коштує їм посади, а підприємства зазнають труднощі. Головна причина невміння керівників орієнтуватися у сучасному середовищі, небажання адаптуватися до децентралізованого адміністративного управління. У певному розумінні менеджмент виходить із середовища і повертається до нього. Адже менеджери спочатку мають визначити вимоги споживачів, власників, постачальників, держави під час вироблення планів діяльності організації, потім треба організувати виробництво належних товарів і послуг і, нарешті, підприємство, продаючи товари (послуги), задовольняє потреби споживачів, а отримані доходи дають йому змогу виплатити заробітну плату й дивіденди, податки, розрахуватися з державою тощо. Коло замкнулося. Отже, із зовнішнім середовищем доводиться бути надзвичайно пильним і обережним.

Зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують організацію в суспільстві (державі, світі), до яких вона мусить пристосовуватися.

Конончук О. М.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Попівняк Р. Б.  
Львівський національний аграрний університет

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРОБІЗНЕСІ

Сьогодні міжнародні фахівці ставлять розвиток аграрного ринку на перше місце у стратегії конкурентоспроможності України. Однак у наших умовах власники агробізнесів стикаються з багатьма ризиками. Тож які нюанси важливі для ефективного управління компаніями в аграрному секторі і як захищатись від ризиків?

Слід відзначити, що останнім часом цінові ризики українських підприємств АПК значно виросли і стає надзвичайно актуальним питання про ефективне управління ними. У реформуванні аграрного сектора економіки України важливе значення має розвиток страхування сільськогосподарських ризиків. В умовах стрімкого зростання економічної ролі ринкових відносин, питання забезпечення фінансової стабільності суб'єкта господарської діяльності є дуже важливими.

Існує кілька основних способів управління ризиками. Можна просто уникнути ризику – продати свій бізнес. Дієвою може бути диверсифікація – тут ми маємо справу, приміром, з розподіленням площ на різні агрокультури. Наступний спосіб – хеджування. Хеджування є найефективнішим методом мінімізації ризиків. У узагальненому виді його можна також визначити як сукупність дій і засобів, спрямованих на усунення ризиків або їх утримання на прийнятному рівні та отримання прибутку. Хеджування являє собою систему економічних відносин учасників фінансового ринку, які пов'язані зі зниженням кредитних та цінових ризиків і досягаються за рахунок одночасності та протилежного спрямування торгових догод на строковому ринку і ринку реального товару. Згідно нормативної бази можна виділити наступні характерні особливості хеджування: здійснення розрахунків відбувається в майбутньому періоді; вартість такого похідного фінансового інструменту трансформується внаслідок змін процентної ставки, курсу цінних паперів, валютного курсу.

Головною метою страхування в аграрному секторі економіки є стабілізація виробництва шляхом відшкодування втрат унаслідок несприятливих подій, настання яких не можна передбачити у часі та просторі. Страхування є оптимальним способом подолання сільськогосподарських ризиків від несприятливих природнокліматичних умов, яке забезпечує безперервність, збалансованість і стабільність розвитку аграрного ринку та одним із ефективних методів повернення збитків в аграрному секторі, оскільки страхові компанії заздалегідь формують необхідні резерви для майбутніх виплат, не вдаючись до зовнішніх і внутрішніх позик.

Керування ризиком повинне відбутися до того, як відбудеться подія ризику. Керівники повинні реагувати на ризики, які мають наслідки (ймовірність і вплив), що є неприйнятними. Таке реагування вимагає плану дій для забезпечення мінімізації впливу даного ризику.

Первинною перевагою керування ризиком для керівника буде знання того, наскільки піддається ризику їхнє виробництво. Шляхом розвитку і введення низки стратегій для керування ризиком, з яким вони стикаються, керівники зможуть досягнути своїх цілей і уникнути пасток і несподіванок на цьому шляху. Управління ризиком дозволяє бізнесу досягати цілей і прибутковості, а також перешкоджає втраті ресурсів.

Так, для сучасного вітчизняного аграрного бізнесу є актуальним питання про створення власних, адекватних до сучасних українських умов систем управління економічними ризиками (з урахуванням специфіки діяльності підприємств), оскільки розроблені в інших країнах інструменти ризик-менеджменту розраховані на іншу корпоративну культуру, кон'юнктуру ринку, особливості законодавства.

Останнім часом вирашним стає перехід від механістичного підходу (коли ми оптимізуємо свою діяльність, незважаючи на те, що роблять наші конкуренти) до стратегічного моделювання (коли, навпаки, зважаємо, пристосовуємось до зміни правил гри). Агрокомпаніям потрібно розуміти стратегічну взаємодію між агрохолдингами, дистриб'юторами, маленькими та середніми фермами, виробниками насіння, засобів захисту рослин, агротехніки, міндобрив, їхніми дилерами тут в Україні, банками, лізинговими компаніями, трейдерами, переробними заводами і регулятором. Коли ми розуміємо цю взаємодію, то можемо здійснювати стратегічне моделювання та інтегровано управляти ризиками. Власникам агробізнесів треба робити свої компанії максимально гнучкими, щоб дуже швидко реагувати на непрості виклики сучасної економіки.

### **Список використаних джерел**

1. Методи мінімізації аграрних ризиків та підвищення ефективності зерновиробництва/ [А. Галяс, В. Гаврилук, Д. Дей, Т. Сербіна та ін.]. — К.: Канадсько-український зерновий проект, 2008. — 81 с.
2. Литвинчук І.Л. Ризик-менеджмент в корпоративних підприємствах агробізнесу [Електронний ресурс] / І. Л. Литвинчук. — Режим доступу: [http://www.znau.edu.ua/visnik/2011\\_1\\_2/186.pdf](http://www.znau.edu.ua/visnik/2011_1_2/186.pdf) References
3. <https://a7d.com.ua/analtika/10669-upravlnnya-rizikami-v-agrobznes.html>

Мацько А. В.  
Науковий керівник: Досин О.М.  
Івано-Франківський коледж ЛНАУ

## **ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, повинна бути спрямована на отримання конкретних результатів. Основними завданнями управлінців усіх рівнів є розроблення дієвих способів та прийомів впливу на працівників, вибір найоптимальніших управлінських важелів та створення механізмів впровадження їх у життя.

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту.

Методи менеджменту -- способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління.

Важливе місце в системі управління займають соціально-психологічні методи управління. Їх значення визначається суттєвою роллю соціальних факторів у функціонуванні і розвитку таких систем, як підприємство, галузь, народне господарство в цілому.

Соціально-психологічні методи управління -- сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в ньому.

Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини.

Головна мета застосування соціально-психологічних методів -- формування у колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Японські соціологи стверджують, що залежно від настрою, бажання людини працювати і від морально-психологічного клімату в колективі продуктивність праці може зростати або знижуватись у 1,5 рази.

Використовують соціально-психологічні методи з метою підвищення виробничої активності працівників, створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності. Передусім такі методи зорієнтовані на дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємодопомоги та колективізму. Базуючись на суспільно-значущих морально-етичних цінностях, вони активно використовують індивідуальну та групову свідомість, психологічні особливості різних типів індивідів,

спільнот, які є передумовою вибору конкретних прийомів впливу. Застосування соціально-психологічних методів можливе за умов гнучкості менеджерів, розуміння ними внутрішнього світу людини і особливостей її психології. Це сприяє застосуванню найефективніших форм активізації колективу.

До соціально-психологічних методів належать:

- соціальні плани -- передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо;

- моральні стимули -- впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо;

- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них -- забезпечують вплив на засадах добору членів колективів за особливостями характерів, стажем роботи, розташування їх на відповідних робочих місцях тощо

Для ефективного застосування соціально-психологічних методів управління необхідно володіти інформацією про міжособистісні та групові стосунки в трудових колективах, здібності й риси характеру кожного працівника, психологічну сумісність членів колективу, їхні симпатії та антипатії, вплив стилю керівництва на морально-психологічний клімат у трудових колективах тощо. Врахування всіх соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників сприяє розвитку соціальних ресурсів організації, її можливостей, необхідних для ефективного виконання поточних завдань і досягнення її цілей.

В арсеналі психологічних методів управління первинним колективом важливе місце займає належний психологічний клімат.

Психологічний клімат у колективі може бути сприятливим та несприятливим. Перше передбачає високу вимогливість його членів до себе і один до одного, а разом з тим повагу і доброзичливість; вільне висловлювання власної думки під час обговорення різних аспектів життєдіяльності колективу, відсутність тиску керівника на підлеглих; задоволення кожного належністю до колективу. Відомо, що від емоційного стану працівників залежить продуктивність праці. Чітка організація роботи, сприятливі умови праці займають чільне місце. Стосовно роботи -- це справедливий розподіл обов'язків між працівниками та підтримання їх рівномірного навантаження; забезпечення працівників належними приміщеннями та засобами зв'язку, надання можливості користування службовим транспортом.

Важливе значення в створенні і підтриманні в колективі належного психологічного клімату відіграє ділова критика. Аналіз практики свідчить, що критика -- це ефективний засіб боротьби з недоліками в роботі. Але керівники, які використовують цей засіб, мусять пам'ятати, що це -- дуже "гостра" зброя. Проте тим, хто критику обрав як один з основних засобів боротьби з недоліками в роботі, доцільно нагадати слова Дейла Карнегі

відомого американського фахівця в галузі міжособистісних стосунків. На його думку, критика шкідлива. Вона лише може зачепити людську гідність, завдати удару уявленню про власну значимість, викликати почуття образи та обурення. Людина може забути допущені помилки, але на все життя запам'ятати заподіяну образу.

Чи означає це, що керівник не повинен критикувати підлеглих? Безумовно, ні. Однак при цьому слід пам'ятати, що критика не повинна ображати людяну. Краще перехвалити, ніж перестаратися з критикою.

Надмірна критика, навіть справедлива, завдасть більше шкоди, аніж принесе користі. Важливе значення для підтримання належного психологічного клімату, а отже для управління колективом, мають правильні стосунки керівника з неформальним лідером -- людиною, яка відрізняється від інших високим професіоналізмом, компетенцією, підвищеною активністю у вирішенні завдань, які стоять перед колективом, працівником, який має авторитет та повагу серед працівників підприємства.

Як слід офіційному керівнику підприємства будувати свої стосунки з таким лідером? Деякі працівники розглядають такого лідера як особу, що своїми діями підриває авторитет керівника, тому намагаються його ігнорувати. Це, як правило, призводить до конфлікту, що принижує авторитет керівника.

На наш нагляд, перше, що необхідно зробити керівнику -- це встановити взаєморозуміння з таким працівником, залучити його до своїх союзників. Слід пам'ятати, що управляти колективом - не означає ним командувати. Управляти колективом -- значить впливати на колектив, використовуючи при цьому різні засоби, в тому числі й авторитет неформального лідера. Керівникові доцільно беззастережно демонструвати повагу до нього. Така поведінка не тільки не підриває авторитет керівника, а навпаки підвищує його, допомагає уникнути конфліктів у колективі.

Таким чином, керівник, здійснюючи управління колективом, мусить знати психологічний клімат у колективі, створювати і постійно впливати на нього з тим, щоб ефективно вирішувати завдання.

Місюра С. В.

Науковий керівник: к.е.н, доцент Войничка Л.Й.

Львівський національний аграрний університет

## **ФОРМУВАННЯ ПАБЛІЦИТНОГО КАПІТАЛУ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

«Львівський національний аграрний університет входить в топ-5 закладів вищої освіти Західної України» - напевно, саме такі заголовки ми хотіли б бачити, коли інформацію про наш університет.

На це може впливати багато факторів. Пабліцитний капітал – один з найголовніших. Репутація, ім'я часто означають більше, ніж наповнення.



Елементи публіцитного капіталу, які ми виділяємо як важливі для Львівського національного аграрного університету:

- Довіра споживача послуг;
- Позитивний імідж ЗВО;
- Соціальні проекти і заходи, що формують побічний ринок споживачів для ЛНАУ;
- Лояльність клієнтів.

Ці елементи є результатом процесу формування публіцитного капіталу, який передбачає розробку і реалізацію стратегії формування бренду, комунікативної стратегії, удосконалення/реорганізацію/оновлення внутрішніх розпорядків і політик.

Важливо зберігати взаємоузгодженість між цими процесами, а також послідовність реалізації етапів у досягненні цілі.

Починати, як відомо, необхідно з середини. Бажано створити в закладі такі умови і середовище, щоб кожний причетний пишався приналежністю до культури Львівського національного аграрного університету. Основою для такого кроку може і має стати єдиний інформаційний простір, наприклад, університетське радіо, канал в Telegram, або інакші доступні сучасні засоби комунікації.

Звернемо увагу, що зараз цифрова епоха і багато уваги при вивченні і виборі організації приділяється якості і зручності офіційного сайту. Також важливим є наявність і наповнення офіційних сторінок в соціальних мережах. Вони мають бути інформативними, цікавими, менш стриманими, ніж офіційний сайт. Зауважимо, що соціальні мережі на даний час є більш відвідуваними і активними, аніж веб-сайти.

Також варто виділити і формування піар-стратегії. Вона є важливим етапом формування публіцитного капіталу, оскільки піар є і наукою, і мистецтвом. На сьогодні є безкоштовні або маловартісні засоби піару, які доступні бюджетній установі. Стратегія має бути скоригована як мінімум в двох напрямках: на загальний «ринок» і на потенційних споживачів послуг (абітурієнтів, батьків школярів, працівників аграрної сфери, що потребують підвищення кваліфікації тощо).

Важливо будувати асоціативні моделі взаємодії при формуванні публіцитного капіталу університету. Наприклад, використовувати авторитет відомих викладачів або студентів ЛНАУ, при його презентації в профорієнтаційній роботі. Із цього пункту плавно виходить наступне - оскільки, в широкому розумінні, публіцитний капітал – це нематеріальні активи, які можливо капіталізувати, його основою є почуття приналежності до культури організації лояльних споживачів і випадкових контрагентів. А почуття приналежності можна відмінно капіталізувати за допомогою заснування гіфтшопу (більш досконалий варіант сувенірної крамниці) із товарами, що містять символіку університету, як формальну – герб, гімн, так і локальну, зрозумілу лише учасникам внутрішньої культури.

Ми тезисно пройшли шлях від розробки стратегії формування публіцитного капіталу до прикладів практичних кроків втілення цієї стратегії і можемо припустити, що цей шлях є актуальним і цілком життєздатним.

Очерклевич Х. І.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Березівський З. П.  
Львівський національний аграрний університет

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації має велике значення. Персонал є складним та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективною мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності. Саме тому питання удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві є актуальним і зумовило вибір теми дослідження, сформувавши його мету.

Розвиток ринкових відносин вимагає від суб'єктів господарювання підвищення ефективності діяльності, досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності - інакше питання про економічну життєдіяльність підприємства в цілому може стати досить гострим. Одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства, в сучасних умовах стає оптимізація системи мотивації персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяє підвищенню рівня капіталізації організації. Це набуває особливого значення в умовах післякризового розвитку вітчизняної економіки, яке вимагає якісного оновлення систем мотивації персоналу, орієнтації їх на досягнення скоригованих стратегічних цілей підприємств. Між тим в практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації, здійснюється механічне крос-культурне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми, пов'язані із розвитком систем мотивації персоналу, набувають в сучасних умовах особливої гостроти та актуальності.

Мотиваційний механізм включає в себе матеріальну та нематеріальну мотивацію. В свою чергу, матеріальна мотивація передбачає застосування методів прямого (базовий оклад, преміальні) та непрямого матеріального мотивування (обов'язковий соціальний пакет, додатковий соціальний пакет). Тоді як нематеріальна мотивація включає: забезпечення кар'єрного зростання співробітників, гнучкий графік робочого часу (система роботи), пріоритет при плануванні відпустки співробітника, усна або письмова подяка за ефективну роботу, надання працівникам додаткових днів відпочинку (наприклад, достроковий початок відпустки за ефективно реалізований проект і т.п.), оприлюднення рейтингів працівників за результатами роботи, просування кар'єрними сходами, харчування, путівки на відпочинок, подарунки на свято. В сукупності ці методи сприяють підвищенню продуктивності праці та економічному зростанню підприємства.

Нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал. Для працівника важливо знати, що він працює там, де його цінують, поважають, прислуховуються до його думки, там, де з ним рахуються і дозволяють почувати себе «своїм» в колективі.

Аналіз дослідження питання мотивації персоналу показав, що більшість працівників вважають найбільш ефективним методом мотивації грошову винагороду. Також, на їх думку, стимулом для них могли б стати навчання, похвала та подарунки.

В Україні можна виділити наступні проблеми, що пов'язані з мотивацією праці персоналу на підприємствах:

- не враховується індивідуальність кожної людини, внаслідок чого керівник не спроможний визначити ті чинники, що найкраще впливають на покращання роботи працівників;
- керівниками підприємствами не враховується психологічний клімат в колективі;
- відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників підприємства. В цьому аспекті вона перестала виконувати свою головну, стимулюючу функцію, і перетворилась на просту надбавку до посадового окладу.

З огляду на ці проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, ми, можемо запропонувати такі шляхи їх вирішення:

- ✓ вдосконалити структуру заробітної плати на вітчизняних підприємствах, враховуючи особливості матеріального стимулювання за кордоном;
- ✓ належно оцінювати наявний персонал, щоб так звані «мисливці за головами» не вдалося переманити працівників з високою ефективністю праці;
- ✓ застосовувати гнучку систему співвідношень основної та додаткових виплат залежно від напрямку та сфери роботи компаній.

Нікітіна А. Є.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Синюк О. В.  
Львівський національний аграрний університет

## ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Управління проектом – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, ресурсам, а також якості кінцевих результатів проекту.

Загальне управління включає планування, організацію, роботу з персоналом, виконання і поточний контроль за виробничими діями, а також допоміжні дисципліни: комп'ютерне програмування, право, статистику і теорію ймовірностей, логістику і роботу з персоналом. Сьогодні один з найбільш перспективних напрямів розвитку проектного менеджменту, на нашу думку, – це управління діяльністю підприємств через проекти.

Однак контекст, у якому відбувається сучасна конкурентна діяльність, вимагає максимальної зосередженості на задоволенні потреб клієнтів. Так можна прослідкувати, що швидкість виникнення нових технологій спричиняє соціальні, економічні та політичні зміни, які відбуваються настільки часто, що часу на «розборку» цілей на локальні показники, щоб потім їх результати знов поєднати у готовий для клієнта продукт, постійно бракує.

Альтернативною методологією, ми вважаємо, є управління потоками. Управління потоками було вперше реалізовано Генрі Фордом, а потім розвинено Таїчі Оно на підприємстві "Тойота Мотор Корпорейшн". Головна мета цього підходу полягає у максимально можливому скороченні часу від отримання замовлення до його виконання. Головним засобом для цього є притримування замовлень і мінімізація проміжних запасів.

До методів, заснованих на управлінні потоками, можна віднести:

- теорія обмежень (ТОС);
- виробнича система «Тойоти» (TPC);
- Оощадливе мислення (Lean thinking);

Кожна з наведених технологій вплинула на сприйняття мінливості цілей.

Методологія Scrum та Agile. Agile-методи розробки програмного забезпечення належать до групи ітеративних методологій, де вимоги та рішення розвиваються у співпраці самоорганізованих крос-функціональних команд. Agile-процеси зазвичай дисциплінують процесу управління проектами, заохочують часті перевірки і адаптацію, забезпечують швидку розробку високоякісного програмного забезпечення.

Метод «Критичного ланцюга» (ССРМ) – це вдосконалений підхід до управління проектами. Пропонує управлінські процеси і процедури, які здатні забезпечити систематичне завершення проектів вчасно, в межах бюджету та відповідно до обумовлених специфікацій. ССРМ дозволяє значно скоротити терміни виконання проектів без збільшення ресурсів.

Ключовим фактором успіху у сучасних проектах стала «гнучкість». Різні підходи сучасності «виправдали» доцільність гнучкої постановки задачі на проект із самого початку, а не як пожежний захід. Керівники проектів відповідають за три аспекти реалізації проекту: терміни, витрати і якість результату. На нашу думку, жоден проект не буде успішним, якщо персонал не матиме достатньої мотивації для досягнення його цілей. Не існує єдиних правил, які були б універсальними для управління будь-якими проектами, це залежить від типу проекту, особливостей країни або регіону, ступеню інновації та інших факторів.

Отже, робимо висновок, що подальше освоєння українськими підприємствами цього сучасного та перспективного напрямку управління дозволить суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому, а зокрема виконувати проекти з розвитку, модернізації та освоєння нових видів продукції з меншими витратами в більш короткі терміни, з більш високим рівнем якості.

Мулярик Я. Б.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Хірівський Р. П.  
Львівський національний аграрний університет

## **ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ГРОМАД**

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» передбачає кардинальне реформування місцевого самоврядування [3]. Мета реформи – забезпечити громадам можливість самим, за рахунок власних ресурсів, забезпечувати життєдіяльність та спроможність своїх територій і, передусім, якісні послуги своїм жителям.

Насамперед необхідно визначитись чи можливо це здійснити в умовах, що склались на теперішній час в Україні. Адже на території нашої держави існує багато, як великих міст так і невеликих міст, селищ та навіть хуторів. Територія яких складається що найменш з не засіяних земель, лісів, зелених насаджень та пустирів.

Водночас актуалізуються такі питання: приєднання збиткових територій; можливість економічного успіху у розвитку об'єднаних територіальних громад (далі – ОТГ) при приєднанні маленьких селищ без розвинутої інфраструктури. Місцевий економічний розвиток неможливий без спільної діяльності громад.

Він пов'язаний з діями, програмами та проектами, здійснення яких дозволяє громаді підвищити конкурентоздатність та поліпшити економіку свого середовища.

Сучасна модель місцевого економічного розвитку базується на капіталі знань та інтелекту і пов'язує тріаду понять «глобалізація - інновація – конкурентоспроможність території». Такий підхід обумовлений високими

темпами розвитку окремих країн і високою концентрацією капіталу в певних територіях та містах. Висока мобільність капіталу та природне ринкове прагнення економіки до рівноваги спричиняють перетік капіталу від одних територій, міст, країн до інших, які були найбільш сприятливі і найбільш готові до зовнішніх інвестицій. У теперішньому періоді розвитку світової економіки це стосується всіх країн з ринковою економікою.

Проте, в кожній країні є різне сприйняття та впровадження цих процесів, що і визначає рівень розвитку їх економіки [5]. Економіка майже завжди є найважливішою, ключовою площиною всіх стратегічних рішень, однак місцевий розвиток є чимось більшим, ніж місцевий економічний розвиток. У міжнародному територіальному поділі праці одні країни (економічно розвинуті) спеціалізуються на виробництві готової продукції, а інші (країни, що розвиваються) – на видобутку та постачанні сировини. Зростає економічна та соціальна нерівність країн світу, виснажуються надра, загострюються екологічні проблеми. Економічний розвиток є пріоритетом, двигуном і ресурсом процесу змін, але більшою чи меншою мірою він повинен враховувати необхідні компроміси в громадах, забезпечувати баланс між баченням інтересів бізнесу, суспільного та природоохоронного розвитку в перспективі.

Якщо економічне зростання є бурхливим і швидким, необхідно першочергово формувати пріоритети з забезпечення соціального добробуту із гарантіями екологічної безпеки. І навпаки, коли економіка перебуває в стані стагнації, необхідно приділяти увагу, в першу чергу, вирішенню проблем економічного розвитку [5].

В Україні розпочалася найважливіша реформа, яка стосується зміни адміністративно-територіального устрою, повноважень, формування ресурсів та відповідальності місцевих громад за власний розвиток. За Європейською хартією місцевого самоврядування, яка є частиною законодавства України, місцеве самоврядування – це «...право і спроможність органів місцевого самоврядування ... здійснювати управління суттєвою часткою суспільних справ... в інтересах місцевого населення». У нас сьогодні переважна більшість територіальних громад України, маючи право вирішувати питання місцевого значення, ще неспроможна їх виконувати через обмеженість власних коштів та неоднозначність повноважень.

Навчатись бачити проблеми, своєчасно включати їх до плану дій, та вирішувати їх враховуючи інтереси всіх учасників об'єднаних територіальних громад. Партнерство у процесі розробки планів є дуже важливим і необхідним для сталості, особливо у середовищі, яке постійно змінюється. Відповідним чином, до участі у цьому процесі запрошуються всі зацікавлені сторони – представники органів влади, громадських організацій, асоціацій, бізнес-спільнот, підприємці, активні представники громади тощо. У процесі розбудови стратегії має відбутись досягнення консенсусу між бізнесом, громадою та владою щодо майбутніх очікувань громади [5].

Особлива відповідальність при цьому покладена на керівників органів влади. Так, у роботі Є.В. Міщук показано, що саме міський голова, функціональні обов'язки якого регламентовано ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» забезпечує здійснення у межах наданих законом повноважень органів виконавчої влади на відповідній території, додержання Конституції та законів України, виконання актів Президента України та відповідних органів виконавчої влади; організує в межах, визначених указаним Законом, роботу відповідної ради та її виконавчого комітету тощо.

Важливо заохотити всіх учасників сторін, відчувати «співпричетність» до процесу, розуміння позицій влади, бізнесу та громади. Це сприяє розбудові партнерства та взаєморозуміння у громаді, повної підтримки та залучення до програм та проектів. Всі учасники повинні відчувати свій вплив на процес місцевого розвитку. Оскільки це нове направлення, то доцільно вивчати та переймати найкраще з досвіду Європейських країн. Нині велика кількість громад – явище тимчасове.

Щоб досягти кращого результату, треба укрупнюватися. Ті громади, які об'єднали більшу кількість територій з більшою кількістю людей, мають досить гарний власний бюджет, - адже в об'єднаній громаді залишається 60 % податку з фізичних осіб [6]. Громади, які нараховують від трьох до семи тисяч жителів, виходять із рядів дотаційних. Утримувати заклади соціальної сфери без району вони спроможні, але власного потенціалу для розвитку території не матимуть. Відповідно до п.3. статті 10 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» загальний обсяг фінансової підтримки, з державного бюджету, розподіляється між бюджетами об'єднаних територіальних громад пропорційно до площі об'єднаної територіальної громади та кількості сільського населення у такій територіальній громаді з рівною вагою обох цих факторів [3].

Об'єднуючись, долаючи певні перешкоди на початку, громади, закладають важливі основи для свого економічного розвитку в перспективі, бо отримують територіальні, земельні, демографічні ресурси, мають змогу облаштувати інфраструктуру. Стратегія розвитку територіальної громади має бути розроблена таким чином, щоб, поєднувати економічні, соціальні та екологічні завдання. У тих випадках, коли таке поєднання є ускладненим, необхідно досягати певних компромісів. Включення до стратегії головних напрямків, реалізація яких дасть змогу вирішити економічні, соціальні та екологічні питання та гармонійний розвиток території. Після об'єднання у територіальних громад з'являться власні кошти на будівництво доріг, на відновлення інфраструктури. Адже головна мета об'єднання – зробити якість життя у селах такою, як у місті. Так, наприклад, у Польщі на хуторі, у селі люди мають такі ж транспортні послуги, шляхові сполучення, пасажирські перевезення, медицину, освіту, як у Варшаві.

У Європі зараз престижно жити в сільській місцевості, де краща екологічна ситуація, де людина ближче до природи. А що у наших селах?

Багнюка під ногами, перебої з постачанням електроенергії, немає води, газу. Об'єднані громади з перших днів активно включилися у розбудову сільської інфраструктури. У відновленні аграрних потужностей лежить велика перспектива: місто отримає дешеву продукцію для бюджетних закладів, села - нові робочі місця, а в бюджет громади збільшаться надходження від податку з фізичних осіб. Для сформованих ОТГ при запуску процедур приєднання варто пам'ятати, що пропозиції щодо об'єднання повинні надходити для всіх сілрад, які передбачені перспективним планом. Така ж вимога повинна ставитись і до тих територіальних громад, які вступають в процедуру первинного об'єднання. При цьому достатньо буде лише декількох з них, щоб провести об'єднання та бути визнаними спроможними. Але слід дотримуватись норми щодо більшості населення в такій ОТГ від визначеної відповідно до Перспективного плану. При первинному об'єднанні можуть виникати ситуації відсутності суміжності територіальних громад із центром. Слід враховувати при цьому ризики того, що ЦВК може не оголосити в такому разі вибори. А загалом за даними Яніни Казюк, координатора з фінансової децентралізації Центрального офісу реформ при Мінрегіоні, в Україні ситуація склалася так: Надходження власних ресурсів всіх 366 ОТГ за січень-липень 2017 року у порівнянні з аналогічним періодом 2016 року: всього – 4,7 млрд грн (зростання майже у 2 рази або на 2,2 млрд грн.), зокрема: - податку на доходи фізичних осіб надійшло 2,7 млрд грн (зростання в 3 рази або на 1,8 млрд грн); - плати за землю – 741 млн грн (зростання на 19% або на 118 млн. грн); - єдиного податку – 663 млн грн (зростання на 51% або на 224 млн грн); - акцизного податку - 394 млн грн (зростання на 3% або на 12 млн грн); - податку на нерухоме майно – 76 млн грн (зростання на 71% або на 32 млн грн) [6].

Водночас є й депресивні території – вони мають додаткові дотації, субвенції. Зараз усі державні субвенції - на охорону здоров'я, освіту, культуру, соціальний захист - пішли в громади, оскільки вони взяли ці заклади на свій баланс.

Отже, підсумовуючі вищенаведене необхідно зазначити, що стратегія має бути повністю інтегрована до бюджетного процесу, яка забезпечить відповідність запланованих заходів, спрямованих на досягнення цілей, наявним фінансовим ресурсам та не дозволить їм перетворитися на «пусті побажання». Ефективна стратегія вимагає індивідуального підходу, що ставить потреби людей у центр уваги і забезпечує довготермінове покращення становища для громади. Успіх розвитку громади полягає у: наполегливій праці спеціалістів високого рівня, фахівців різних сфер діяльності; визначені всіх можливих елементів надходження коштів до бюджету ОТГ; стратегічного планування кошторису ОТГ та розумне використання коштів за пріоритетними напрямками і поставленими задачами ОТГ.



### Список використаних джерел

1. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII (Редакція станом на 01.01.2018).
2. Шарий В.І. Методика стратегічного управління розвитком територіальної громади в Україні / В. І. Шарий, Г. Г. Дендемарченко // Університетські наукові записки. - 2010. - № 4. - С. 291-298. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2010\\_4\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2010_4_50)
3. Васильченко Г.Г. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с. - Режим доступу: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>
4. Казюк Я. Прес-центр ініціативи «Децентралізація влади» / Яніна Казюк, доктор наук з державного управління, Координатор з фінансової децентралізації Центрального офісу реформ при Мінрегіоні (за підтримки програми U-LEAD). - Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/news/6440>.
5. Міщук Є. В. Керівник і його роль в організації діяльності посадових осіб публічної адміністрації / Є. В. Міщук // Державне управління: удосконалення та розвиток : Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. – ТОВ «ДКС-центр». – №10.–2016.– Електронний ресурс, Режим доступу до журн.: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1010>
6. Міщук Є.В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні / Є.В. Міщук // Ефективна економіка – № 10. – Дніпропетровський державний аграрний університет. – 2016. – Електронний ресурс, Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5213>

Гарбуз Я. Р.

Науковий керівник: к. н. з держ. упр., доц. Безугла Л.С.  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

### ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління маркетингом є найважливішою складовою загальної системи управління підприємством. Його головне завдання полягає в тому, щоб домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для одержання прибутку.

Управління маркетингом (marketing management) - практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль. Управління маркетингом - це сукупність заходів, що регулюють позицію підприємства на ринку за допомогою маркетингових функцій [3].

Управління маркетингом розглядається в трьох тісно взаємозалежних аспектах:

- як маркетингове управління діяльністю підприємства («орієнтація на ринок») - засновано на сучасній маркетинговій концепції, формуванні нового способу мислення і нового способу дії, розвитку комунікативних зв'язків підприємства з ринком; виражається через систему маркетингових стратегій на корпоративному рівні і прийнятті майже всіх управлінських рішень з врахуванням вимог ринку;

- як управління маркетинговою функцією («узгодження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства») - передбачає формування маркетингової системи підприємства, найважливішими елементами якої є організація, планування і контроль; маркетингова функція перебуває в тісному взаємозв'язку з виробничою, фінансовою, постачальницько-збутовою та адміністративною функціями підприємства; вона виконує координуючу роль у загальних зусиллях усіх підрозділів із забезпечення досягнення цілей підприємства;

- як управління попитом на цільовому ринку («ринок утворення») - забезпечується стратегічними й оперативними рішеннями з визначення цільових ринкових сегментів і формування маркетингових зусиль з використанням комплексу маркетингових засобів (товар, ціна, розподіл, просування).

Управління маркетингом забезпечує:

- цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, спрямовану насамперед на задоволення через ринок суспільних і особистих потреб;
- комплексність цієї діяльності, що виражається в стрункому технологічному процесі від задуму товару до його споживання;
- створює спрямованість на перспективу в плані вдосконалення товарного асортименту відповідно до наявних потреб і умов споживання [1].

Завдання управління маркетингом:

- аналіз конкурентоспроможності бізнесу (підприємства і товарів);
- вибір конкурентного позиціонування;
- визначення конкурентної рівноваги сил;
- регулювання внутрішнього і зовнішнього потенціалу підприємства;
- визначення стратегічної поведінки підприємства.

Концепція управління маркетингом передбачає, що управління маркетингом більше, ніж оцінка і перевірка, це ще діагноз і прогноз. Ефективне управління вимагає від керівника уміння визначити цілі, планувати роботу, встановлювати нормативи виконання, зіставляти результати з нормативами.

Керівництво систематично повинно вирішувати такі чотири завдання:

- передбачати суму коштів (асигнування на маркетинг);
- найудаліше сполучення компонентів маркетингу (ціни, реклами, запасів готової продукції), тобто структури маркетингу;
- коли варто зробити витрати (розподіл цих витрат у часі);

- де повинні бути зроблені витрати для одержання бажаного ефекту (географічний розподіл витрат) [2].

Основні особливості маркетингової системи управління підприємницькою діяльністю полягають у:

- орієнтації на потреби ринку збуту - є важливою ознакою маркетингової стратегії управління підприємством;

- ситуаційному характері управління - прагнення спрогнозувати варіанти можливих ситуацій на ринку і мати у своєму «портфелі» набір альтернативних стратегічних рішень;

- дійовій системі безперервного збору й обробки інформації - до неї належать такі параметри, як обсяг і структура необхідної інформації, способи її ефективного пошуку і збору, методи передачі, обробки і збереження інформації, напрями передачі інформації після обробки;

- стратегії активного впливу - характеризує відмовлення від тактики пасивного пристосування до ринкових умов і перехід до політики впливу на ринок збуту конкретного споживача продукції;

- підприємницькій ініціативі - передбачає постійну розробку нових конкурентоспроможних ідей, їхнє оперативне впровадження;

- проникненні на нові ринки з масовими недорогими товарами, пропозиції товару з високими якісними характеристиками на базі ключових технологій;

- організації масового збуту товарів, що дозволяють задовольнити дійсний попит;

- використанні стандартизованих програм маркетингу на всіх товарних ринках світу;

- завоюванні лідируючих позицій на ключових ринках збуту і залучення потенційних конкурентів як партнерів з маркетингу.

«Управляти маркетингом» означає:

- правильно поставити цілі маркетингу, тобто так, щоб оптимально пов'язати можливості ринкової ситуації з внутрішнім потенціалом підприємства;

- правильно спланувати всі заходи маркетингу й ефективно організувати їхнє здійснення для досягнення цілей підприємства;

- вчасно робити оперативне втручання в хід маркетингових процесів у зв'язку з обставинами і ситуацією, що змінюються;

- ефективно контролювати і на основі цих даних аналізувати й оцінювати весь хід маркетингу в підприємстві, підготовляючи необхідні корективи цілей, засобів і методів маркетингу на майбутнє;

- стимулювати ефективну роботу всього персоналу, зайнятого в маркетингу для одержання максимальної творчої віддачі [1].

Управління підприємством як цілісність включає в себе управління різними аспектами його діяльності. Управління маркетингом - складний процес, який охоплює функції, пов'язані з ринком, потребами клієнтів, доставкою товарів, їх цінами, комунікацію зі споживачами тощо. Управління

маркетингом передбачає вивчення нужд і потреб покупців, розподіл ринку на сегменти, виявлення найбільш перспективних із них, створення відповідно до цих сегментів окремих товарів та відповідної упаковки.

Управління маркетингом - це організований процес реалізації опрацьованих планів і інших маркетингових концепцій в реальних умовах діяльності підприємства. Управління маркетингом є процесом прийняття рішень стосовно діяльності фірми на ринку. Він включає планування, організацію, реалізацію на практиці та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку вигідних обмінів з цільовими споживачами з певною метою (одержання прибутку, зростання обсягів збуту, розширення частки ринку тощо). Отже, управління маркетингом охоплює ряд етапів (рис. 1.) [3].

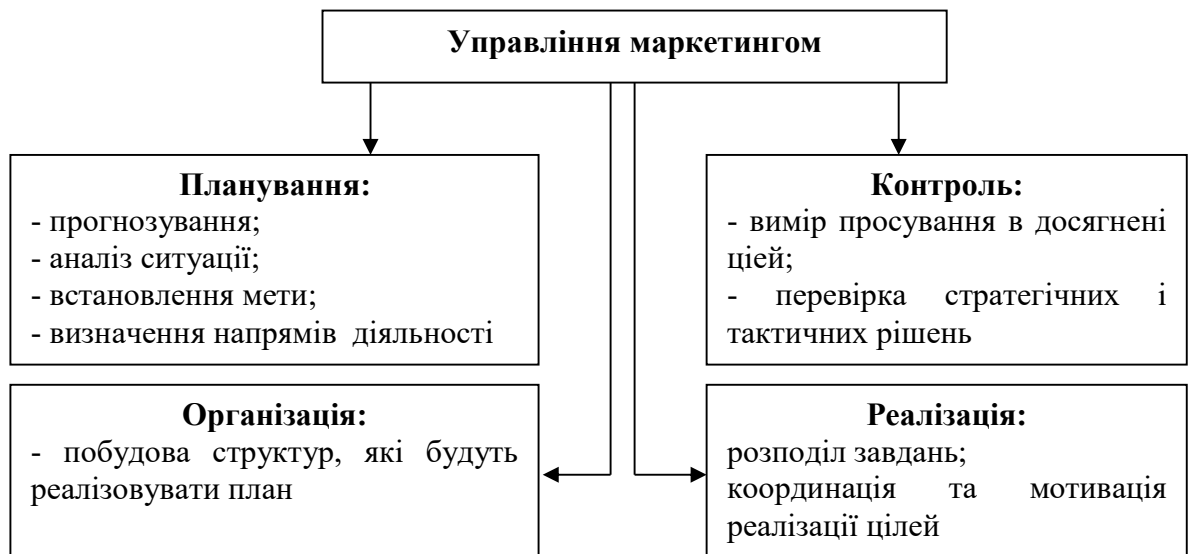


Рис. 1. Схема управління маркетингом

Схема управління маркетингом включає:

- планування або процес аналізу умов діяльності підприємства і планування ринкових рішень - це систематичний процес діагностики і передбачення шансів, небезпек і засобів фірми, що дає можливість встановлення маркетингових цілей і визначення способів досягнення цілей.

- організація - це процес вмонтовування маркетингової діяльності в організаційну структуру фірми. Ті суть полягає у побудові таких організаційних структур, які передбачають і визначають місце маркетингових служб у фірмі

- реалізація базується на координації діяльності різних структур і рівнів підприємства для кращої реалізації його завдань і, насамперед, кращого задоволення потреб ринкових покупців.

- контроль охоплює встановлення рівня планів і завдань, які має досягнути фірма, швидкість просування в їх досягненні, а також визначення засобів їх реалізації. Організована система контролю повинна виконувати дві основних функції: діагностичну і прогностичну.

На спосіб опрацювання, реалізації і контролю виконання маркетингових планів суттєвий вплив має організація маркетингу на підприємстві, яка охоплює:

- встановлення місця маркетингових структур в організації всього підприємства;
- організацію самих маркетингових структур на підприємстві [2].

### **Список використаних джерел**

1. Крамаренко В. І. Маркетинг: [навч. посіб.] / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод та ін.. - К.: ЦУЛ, 2013. - 257 с.
2. Морохова В.О. Маркетинговий аналіз: [навч. посіб.] / В.О. Морохова, О.В. Бойко, Н.В. Герасимяк. – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. – 340 с.
3. Старостіна А.О. Маркетинг: [навч. посіб.] / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. — 3-тє вид., переробл. і доповн. — К. : Знання, 2014. — 327 с.

Ясак Т.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Магійович І.В.  
Львівський національний аграрний університет

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

Стрімкий розвиток технологій, розширення ринків попиту потребує додаткових коштів та впровадження інновацій у різні галузі АПК. У цьому випадку важливим стає залучення коштів із зовнішніх джерел, а також сприяння використанню місцевих ресурсів.

Одним із важливих інструментів аграрного сектору України та усієї економіки є інвестування. Такою ж важливою складовою прискорення розвитку даного сектору країни є наукова та інноваційна діяльність, яким властиві свої специфічні характеристики.

В Україні слід підтримувати аграрну політику, яка змогла б забезпечити:

- формування нормативної бази, яка забезпечувала б фінансування агровиробників, надавала вибір стратегічних і поточних пріоритетів інвестування й залучення додаткових інвестиційних ресурсів;
- покращення інвестиційного забезпечення дрібних виробників, а саме фермерських і селянських господарств;
- усунення регіональних диспропорцій у рівнях інвестування;
- відновлення матеріально-технічної бази установ бюджетної сфери, що формують інноваційну інфраструктуру аграрної політики;
- створення механізму кредитної підтримки агровиробників;
- подолання негативного впливу тіньової політики та корупції.

Головним завданням державної аграрної політики є забезпечення наукового та інноваційного фундаменту, який забезпечив би можливість зменшити спад і сприяти нарощуванню обсягів конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції. З метою розв'язання даних завдань слід визначитися з пріоритетами в аграрній науці та інноваційній діяльності. Слід забезпечити не лише стабільну аграрну політику, а й зосередитися на створенні сприятливих соціально-економічних й організаційних умов, які у свою чергу забезпечують ефективне відтворення, розвиток і використання науково-технічного потенціалу, виробництво й реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Для активізації інвестицій в аграрний сектор слід подолати такі негативні фактори:

- непослідовність реформ в АПК, що викликали руйнування великотоварного виробництва, ліквідації великого землекористування; порушення раціональної структури землекористування господарствами;
- відсутність цивілізованого ринку агропродукції зі збалансованою інфраструктурою;
- дефіцит обігових коштів, висока кредитна заборгованість агровиробників;
- низька матеріальна зацікавленість робітників АПК, оскільки частка оплати праці в собівартості продукції постійно зменшується, натомість як частка матеріальних витрат – збільшується.

Для того, щоб забезпечити інноваційний розвиток аграрної сфери необхідно забезпечити підтримку технологічного переозброєння підприємств, відновлення на новій технологічній основі потужностей підприємств тракторного й сільськогосподарського машинобудування. Крім того, необхідно підтримувати та розвивати довгострокові угоди та партнерські відносини України з іноземними країнами, укласти стратегічні альянси для кооперації виробництва.

Важливою умовою успішної інноваційної та наукової діяльності в аграрному секторі є стимулювання створення, випробування й запровадження наукової продукції. Оновлення матеріально-технічної бази галузі здійснюється шляхом впровадження новітніх наукових розробок із використанням генетичного матеріалу, елітної насінницької продукції, створення нових екологічно безпечних засобів захисту рослин і тварин. При тому, сприяти інноваційній діяльності слід в тих регіонах, в яких матеріально-фінансове і кадрове забезпечення дає змогу запроваджувати інновації.

Виробнича база агропромислового сектору опирається на розгалужену інфраструктурну мережу та систему науково-дослідницького забезпечення її розвитку.

Шляхи розвитку агропромислової сфери України передбачають збалансовані та взаємозв'язані структурні перебудови усіх її галузей, максимальне впровадження у виробництво найважливіших досягнень НТП, світового досвіду, найбільш прогресивних форм економіки і організації

виробництва на основі першочергового розв'язання актуальних проблем: перерозподіл землі та майна, включаючи поглиблення відносин власності на землю та запровадження механізмів реалізації права на власність; приватизація переробних підприємств; реструктуризація підприємств та форм господарювання; розвиток кооперації; впровадження ринкових методів господарювання – менеджменту та маркетингу; державне регулювання аграрної економіки шляхом ефективнішого використання цінових важелів, фінансово-кредитної і податкової систем; розвиток ринків сільськогосподарської продукції тощо.

Бернацька М.П.  
Науковий керівник: к.е.н., в.о.доц. Березівська О.Й.  
Львівський національний аграрний університет

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

Львівська область входить до п'ятірки найбільш привабливих та популярних туристично-рекреаційних регіонів України. З огляду на складне історичне минуле та багатотікове співіснування багатьох народів і релігій область володіє значним культурним та туристичним потенціалом. На території Львівської області зосереджено 25% всієї історико-архітектурної спадщини України – близько 4000 пам'яток. Культурний потенціал області формується за рахунок архітектурно-історичних пам'яток національного та місцевого значення, зокрема 794 архітектурні та містобудівні пам'ятки національного значення, 2637 пам'яток місцевого значення та 834 пам'ятки археології, 14 з яких мають статус національних.

Львівщина займає одне з визначних місць у державі за наявністю природно-рекреаційних та лікувально-оздоровчих ресурсів, які представлені лікувальними мінеральними водами (7 типів), лікувальними грязями, озокеритом, на базі яких розвиваються відомі в Україні та за кордоном курорти – м. Трускавець, смт Східниця, м. Моршин, смт Немирів, смт Великий Любінь, смт Шкло.

Туризм на Львівщині стрімко інтегрується у світову туристичну індустрію, набуває все відчутнішого значення для місцевого господарства і характеризується за останнє десятиліття, за виключенням кількох кризових років, позитивною та сталою динамікою.

Збільшуються обсяги туристичних потоків. Суб'єкти туристичної діяльності Львівської області у 2017 р. обслужили 188,5 тис. осіб. За обсягами туристичних потоків України на Львівщину припало близько 6 %. Туристичні підприємства Львівщини у 2017 р. обслужили 16 тис. іноземних туристів. У 2017 р. поїздками туристів-громадян України в межах держави було охоплено близько 40 тис. осіб.

Анексія Криму Російською Федерацією та проведення антитерористичної операції на сході України негативно вплину на позитивну динаміку розвитку туристичної галузі у Львівській області, особливо у 2014 р. Так у 2014 р. вдвічі скоротилася кількість туристів, обслужених туристичними підприємствами, у 8 разів – кількість іноземних туристів, скоротився й внутрішній туристичний потік.

Туристичні підприємства Львівщини у 2014 р. надали послуги 2,0 тис. іноземних туристів із 29 країн світу (у 2017 р. – 16,2 тис. туристів із 43 країн). Серед них переважали туристи з Азербайджану, Російської Федерації, Білорусі, Молдови, Польщі, США. Поїздками туристів-громадян України в межах держави було охоплено 28,6 тис. осіб, або 31,1% від загальної кількості обслуговуваних туристів. Найбільш популярною метою туристично-екскурсійних подорожей залишається дозвілля і відпочинок. З такою метою у 2017 році подорожувало 74,2 тис. осіб (80,5% від загальної кількості). Друге місце за метою поїздки належить лікуванню – 17,4 тис. осіб (18,9%).

Позитивна динаміка зростання кількості іноземних та внутрішніх туристів у Львівській області забезпечується:

- наявністю значної кількості історико-архітектурних та культурних об'єктів, в тому числі включених у світову спадщину ЮНЕСКО;
- збереженням та підтримкою традицій та культурної самобутності (проводиться значна кількість традиційних фестивалів та ярмарок);
- розмаїтістю природних ресурсів, які забезпечують розвиток туризму у всі пори року (гірськолижний туризм, лікувально-оздоровчий відпочинок, активний туризм та ін.);
- вигідним географічним розміщенням регіону у центрі Європи та транспортною доступністю, що сприяє збільшенню туристів, в т. ч. за рахунок транзитних туристів (територією Львівської області проходять 3 міжнародних транспортних коридори: МТК № 3 Берлін-Дрезден-Вроцлав-Львів-Київ; МТК № 5 Трієст-Любляна-Бухарест-Будапешт-Львів; МТК Європа-Азія);
- щільною мережею транспортних шляхів, в тому числі міжнародного значення, міжнародним авіасполученням, державним кордоном з країною-членом ЄС, що є сприятливими факторами залучення туристів із багатьох країн світу (Львівська область межує з Республікою Польща, зокрема облаштовано 8 міжнародних пунктів перетину кордону, з них 4 автомобільні та 4 залізничні; діє міжнародний повітряний пункт перетину кордону – аеропорт «Львів»);
- інституціональним закріпленням пріоритетності розвитку туристичної галузі для Львівської області. Нормативно-правовими документами в яких визначено важливість розвитку туризму для Львівщини, основні шляхи розвитку, пріоритетні види туризму є: Програма розвитку туризму та рекреації у Львівській області на 2014 – 2017 рр.; Стратегія розвитку Львівської області до 2020 року; Спільна українсько-польська стратегія



транскордонного співробітництва на 2010-2020 рр.; проект Стратегії розвитку Львівської області на період до 2027 року.

Незважаючи на позитивні передумови розвитку туризму у Львівській області невіршеними залишається низка проблем:

- незадовільний стан туристичних об'єктів (занедбані та напівзруйновані пам'ятки замково-палацової культури; незадовільний матеріально-технічний стан закладів культури та мистецтва; відсутність сучасних систем охорони, що призводить до втрати окремих цінних експонатів з музеїв, галерей);

- незадовільний стан доріг та відсутність під'їздів до багатьох туристичних об'єктів;

- низький рівень транспортних послуг усіх видів, особливо міжміського сполучення в межах області (відсутність інформації про розклад рейсів або складність її отримання, відміни рейсів, незадовільний стан транспортних засобів);

- недостатність інформаційно-маркетингового забезпечення просування туристичних та інвестиційних можливостей у сфері туризму та рекреації Львівської області:

- 1) нерозвиненість мережі туристичних інформаційних центрів (ТІЦ). Одним з основних елементів національного інституційного забезпечення сфери туризму є мережа ТІЦ, адже такі структури можуть в мінімально короткі терміни надати туристові практично будь-яку туристичну інформацію (наявність місць в готелях, популярні екскурсії, заклади харчування, розклад руху транспорту і т.д.). Особливістю ТІЦ є переважна частка безоплатних послуг, водночас саме ці організації є «обличчям» регіонального чи місцевого туристичного центра, формують позитивний імідж територій. Для Львівської області ТІЦ є важливим елементом інфраструктури, оскільки значна частка туристів є неорганізованими і потребують інформації. Проте ТІЦ у регіоні розміщені в більшості у м. Львові чи районних центрах, але не в усіх. Крім того діяльність окремих з них є частковою внаслідок відсутності фінансування;

- 2) брак консолідованого представлення туристично-рекреаційних можливостей та підприємств туристичної галузі на всеукраїнських та міжнародних туристичних та інвестиційних заходах для успішної промоції туристично-рекреаційного потенціалу Львівської області;

- 3) низька активність та ефективність просування нового туристичного бренду Львівщини «Львівщина - Дивовижні відкриття». Бренд презентували у листопаді 2014 р. проте не було зроблено зусиль для його активного просування у зимовий період, коли Львівщину відвідує велика кількість туристів;

- недостатність економічних, зокрема податкових та фінансово-кредитних стимулів для розвитку туризму, туристично-рекреаційного бізнесу, залучення інвестицій у туристичну галузь. Туристично-рекреаційна діяльність як потенційно можливий шлях підвищення добробуту населення,

збільшення зайнятості, розвитку супутньої інфраструктури та збільшення інвестицій і, відповідно, зростання обсягів надходжень у місцеві бюджети є видом діяльності з достатньо тривалим терміном окупності та капіталовіддачі. Тому для реалізації як масштабних інфраструктурних проектів, так і проектів у сфері туризму та рекреації (будівництво готелів, санаторно-курортних закладів, бюветів, грязелікарень) необхідно розробити спеціальне законодавство (прийняти закон чи розробити програму) для залучення інвестицій, створення сприятливих податкових режимів діяльності для інвесторів, в тому числі місцевих підприємців, та налагодження ефективних форм державно-приватного партнерства у сфері освоєння природних ресурсів;

- недостатність фінансування та кваліфікованих спеціалістів для реставрації і відновлення історико-культурних, архітектурних пам'яток, раціонального використання та збереження туристично-рекреаційних і природних ресурсів;

- недосконалість та слабкість інституційного та нормативно-правового забезпечення розвитку туризму, що проявляється у відсутності науково обґрунтованого супроводу розвитку туристичної галузі, комплексної державної та відповідно й регіональних програм просування та інформаційного, маркетингового супроводу туризму; деталізованих комплексних статистичних досліджень обсягів, структури, спрямованості туристичних потоків, тривалості туристичних візитів, обсягів та структури витрат туристів;

- слабка взаємодія органів місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо забезпечення розвитку туризму і рекреації в регіоні;

- недостатнє забезпечення професійними кадрами в галузі туризму і рекреації та неналежний рівень підготовки кадрів для туристичної галузі. В цьому контексті найбільш гострими є декілька аспектів: брак кадрів середньої та нижчої обслуговуючої ланки (у т.ч. зі знанням іноземних мов), аніматорів, недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів та викладачів з досвідом стажування або роботи за кордоном з підготовки кадрів для туристичної галузі; несформованість системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів в туристичній галузі. Кількість спеціальностей туристичного спрямування обмежена, відсутні спеціальності пов'язані з розвитком зеленого туризму, культурного туризму, організаційного та фінансового менеджменту. Для підготовки вузькоспеціалізованих фахівців з туризму в районних центрах або великих селищах західних регіонів України необхідні тренінгові та консультативні центри на базі навчальних закладів та місцевих органів самоврядування для навчання і підвищення кваліфікації власників об'єктів сільського, зеленого, агротуризму та ремісничо-мистецького туризму. Проте таких центрів практично не має.

Зважаючи на об'єктивні сприятливі передумови та окремі негативні аспекти розвитку туризму на Львівщині пріоритетами державної регіональної політики мають стати покращення планування та більш ефективне

використання туристично-рекреаційного та природно-ресурсного потенціалу території шляхом: довгострокового комплексного науково-обґрунтованого стратегічного програмування та фінансування розвитку туризму і рекреації; рекламно-інформаційного та маркетингового забезпечення туристично-рекреаційної сфери у межах країни та за її кордоном; економічного стимулювання розвитку туризму та рекреації; реалізації механізмів державно-приватного партнерства та концесійних угод у сфері інфраструктурних та туристичних проєктів; покращення кадрового забезпечення розвитку туристичної галузі та готельного господарства, оптимізації загальної інфраструктури та інфраструктури туризму і культури; формування привабливого інвестиційного клімату для реалізації проєктів у сфері туризму та рекреації.

Людвік Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Черевко Д. Г.  
Львівський національний аграрний університет

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОЩУВАННЯ ЯГІДНИХ КУЛЬТУР ТА ПЕРЕРОБКИ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ ШЛЯХОМ ЗАМОРОЖУВАННЯ**

Ягідництво сьогодні є досить перспективним бізнесом, оскільки він розвивається головним чином завдяки збільшенню світового споживання ягід.

В Україні 90% ягід виробляють дрібні домогосподарства, тому часто одержувана сировина є дуже низької якості, з якої складно сформувати відповідну товарну партію

Прикладом такого спеціалізованого господарства є ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків» Жовківського району Львівської області, яке було створене з ініціативи української-швейцарської компанії «Галфрост» як таке, що повинно забезпечувати цю компанію в даному регіоні високоякісною сировиною для виробництва заморожених ягід, які користуються високим попитом за кордоном. Особливості ведення ягідного бізнесу пов'язані із тим, що це є сфера, де інвестиції окупуються відносно швидко, що приваблює сюди потенційних інвесторів. Найбільш важливими чинниками того, що ягідництво є інвестиційно привабливою галуззю, є наступні: відносно невисокі витрати для сфери промислового виробництва – 100-200 тис. дол. США, залежно від виду ягоди; швидка окупність вкладень у бізнес – 2-5 років. Наразі виробництво ягід з її подальшою переробкою на кінцевий продукт переважно у формі заморожених ягід має переважно експортоорієнтований характер внаслідок того, що такого виду переробних підприємств в Україні є мало і їх потрібно розвивати більше цікаво, що до країн ЄС найбільше заморожених ягід постачають такі країни як Польща, Італія, Німеччина. Литва і Австрія, але Польща реалізує на європейський ринок саме українську заморожену ягоду.

Частка України у виробництві ягідної продукції у світі знаходиться на позначці біля 1%. В т.ч. у виробництві полуниці – лише 0,6% світового обсягу цих ягід, малини і ожини – 2,2%, лохини – лише 0,1% та смородини – всього 4,6%. на сьогодні ягідні культури в Україні займають 23 тис. га, а щоб забезпечити потреби внутрішнього ринку потрібно загалом біля 300 тис. га. Найбільше затребуваними на сьогодні культурами ягід є чорна смородина, яка у світі сьогодні займає 40-50% всіх площ під ягодами. А садова полуниця у світі займає біля 24% площ всіх ягідних плантацій. Малина і ожина разом вирощуються на 12% всіх площ під ягідними культурами. У 2007 році українсько-швейцарська компанія «Галфрост» відносно швидко збудувала великий холодильний склад і розпочала процеси заморожування і сублімацію ягід. Своєю таким чином заморожену продукцію (переважно полуницю та малину) компанія ефективно продає як в Україні, так і теж - за кордоном. А от до сублімованої ягоди наш вітчизняний ринок ще практично не готовий, запевняють тут таки. Адже таким чином приготована полуниця, малина чи навіть чорниця зазвичай у практично декілька разів дорожча за зовсім свіжу, крім того, не звикли наші домашні українці споживати такі можна сказати смаколики. Головна культура господарства – полуниця, яка тут культивується вже досить давно, а тепер вона ще й вирощується за останніми передовими європейськими технологіями. Річний врожай тут - понад 650 тонн цих смачних і соковитих ягід, з яких 200 тонн відправляється на свіжий ринок у торгівельну мережу України систем «Ашан», «Рукавичка» та інші. За досліджуваний період рівень ефективності виробництва продукції вирощування ягідних культур у ТзОВ «Агро Фрутїка Бишків» Жовківського району Львівської області має слабо виражену тенденцію до зростання, якщо говорити виключно про економічні параметр цієї ефективності. Рівень товарності головної ягідної культури в даному господарстві – суниці і полуниці – поступово знижується - знижується частка продукції вирощування цієї культури, яка продається на зовні підприємства, а збільшується частка продукції, що залишається у самому господарстві безпосередньо. Обов'язковим нюансом у вирішенні проблеми оптимізації спеціалізації виробництва у досліджуваному господарстві є необхідність уникання надто широкої диверсифікації асортименту вирощуваних культур і намагання сконцентрувати свої зусилля на двох-трьох основних культурах.

Відносини із фірмою Галфрост, яка була ініціатором створення ТзОВ «Агро Фрутїка Бишків» у Жовківському районі Львівської області в ідеальному варіанті було б доцільно перевести із стану торгово-економічних у стан кооперативних, тобто вирішити цю проблему можна було б шляхом трансформації відповідних договорів і викупу частини власності і майна фірми Галфрост досліджуваним господарством з тим, щоб спільно здійснювати ягідний бізнес на основі справедливого розподілу кінцевого прибутку, як це передбачається основами кооперації, адже відомо, що переробник сільськогосподарської продукції як сировини завжди має більший прибуток, ніж той, хто цю сировину виробляє.

ТзОВ «Агро Фрутіка Бишків» Жовківського району Львівської області потрібно більше слідкувати за змінами у процесах диверсифікації попиту на різні ягідні культури – на сьогодні у світі попит на ягідні культури поступово зміщується в сторону органічних та так званих нішевих ягід – жимолость, агрус, чорниця, високоросла чорниця - лохина тощо, хоча за обсягами виробництва у світі на першому місці знаходиться чорна смородина.

Досвід Львівщини підтверджує: в кожного переробного заводу повинна бути своя сировинна база. У галузі ягідництва потужні переробні заводи, які займаються переробкою сировини, закупаючи її в населення, мають реально зрозуміти, що такий шлях є шляхом практично у нікуди, бо за такої моделі функціонування галузі не можна планувати хоча б якусь стратегію й укладати солідні довготермінові угоди. І надалі розвивати відносини між переробним заводом та його сировинною базою найдоцільніше є на основі активного розвитку кооперативних засад.

## 2. СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Кухарська Л. В., Лабарткава В. В., Онисько Ю. Р.  
 Науковий керівник: д.е.н., проф. Живко З.Б.  
 Львівський державний університет внутрішніх справ

### ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Поняття безпеки підприємницької діяльності можна розглядати з декількох позицій. З позиції різних агентів ринку, що взаємодіють з підприємством (споживачів, суміжників, податкових, кредитних органів і т.д.). Оцінка повинна дати відповідь на питання, наскільки надійним є підприємець як партнер в економічних відносинах і чи доцільно продовжувати ці відносини. В цьому випадку можна визначити, що безпека підприємницької діяльності є комплексним віддзеркаленням ступеня надійності підприємця (підприємства) як партнера у виробничих, фінансових, комерційних та інших економічних відносинах за певний проміжок часу. Йдеться про економічну безпеку фірми для сукупного суб'єкта ринку.

З позиції самого підприємця (підприємства) оцінка безпеки його підприємницької діяльності полягає у визначенні рівня його захищеності від різноманітних руйнівних сил. При цьому під безпекою підприємницької діяльності слід розуміти захищеність підприємства, його потенціалу (інноваційного, виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального тощо) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих загроз, а також здатність суб'єкта до збереження власної цілісності, відносної самостійності, розвитку та відтворення.

Отже, безпека підприємницької діяльності є, з одного боку економічною безпекою підприємства, а з іншого - більш широкою категорією ніж економічна безпека підприємства, бо має включати і такі підсистеми як внутрішня безпека, фізична безпека, безпека зв'язку, технічна безпека, інформаційна безпека, пожежна безпека, радіаційна та хімічна безпека, режимна безпека, психологічна безпека, підсистема взаємодії з правоохоронними органами, навчання персоналу служби безпеки, правового захисту тощо.

У зв'язку з багатогранністю категорії «економічна безпека» мають місце різні підходи щодо розуміння її сутності, змісту, та визначення. Так, за дослідженням Реверчук Н.Й., керівники підприємств економічну безпеку розуміють як: відчуття повної довіри до персоналу, з яким доводиться працювати; забезпечення надійної охорони майна, важливої інформації,

технологічних і комерційних можливостей підприємства; зменшення ризику діяльності і недопущення банкрутства; захист споживачів від недобросовісного бізнесу; система активного захисту від можливих внутрішніх і зовнішніх загроз” [1 с.19] .

На відмінну від практиків, науковці бачать сутність економічної безпеки підприємства значно ширше. Наприклад, економічна безпека підприємства - це конкретний стан і ступінь захищеності будь-якого суб'єкта та його спроможність протистояти змінам умов існування” [1 с.10], або – це стан і здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її організаційної структури і статусу, а також перешкодам досягнення цілей розвитку [2 с.174 ].

Проте, ці і інші визначення поняття «економічна безпека організації» також не в повній мірі розкривають його сутність і зміст.

По-перше, економічна безпека не розглядається як безпека економічної системи, яка піддається впливам різних факторів і реагує на ці впливи.

По-друге, не відображається протидія загрозам, внаслідок чого можуть бути втрати, що може становити для системи небезпеку.

По-третє, розглядаючи економічну безпеку «як стан захищеності, чи стан економіки, або сукупність умов і факторів ... тощо», дослідники за основу беруть тільки пасивну сторону практичної діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. Окрім того, до предмету економічної безпеки включається і неефективна діяльність організації.

Якщо підходити до визначення економічної безпеки системно і комплексно, то найближче до цього підходу є визначення, де під економічною безпекою розуміється здатність системи протистояти загрози виникнення втрат.

Однак і у даному випадку йдеться лише про протидію загрози виникнення втрат, і не видно діяльності, пов'язаної з забезпеченням реалізації економічних інтересів організації. Наявність різних підходів щодо розуміння сутності і змісту економічної безпеки мають місце насамперед тому, що дослідники не керуються відповідними вихідними положеннями, які б слугували свого роду компасом. Основними такими відправними пунктами мають бути:

1) підприємство є складною соціально - економічною системою відкритого типу, у зв'язку з чим зазнає впливу різних чинників (форми прояву внутрішнього та зовнішнього середовища);

2) характерною ознакою життєдіяльності підприємства є наявність економічних інтересів (форми усвідомлення економічних потреб) та різних загроз (форми прояву економічних ризиків) щодо їх реалізації;

3) здійснення загроз перешкоджає реалізації економічних інтересів підприємства, що може призвести або призводить до понесення втрат і банкрутства;

4) для самозбереження та розвитку підприємство виконує функцію пов'язану з протидією загрозам [3].

Таким чином, «економічну безпеку підприємства» маємо розуміти як стан і властивість системи та її функцію, що має два взаємопов'язаних напрями дій: активний та пасивний захист. В комплексі це породжує нову якість економічної системи - її здатність, з одного боку попереджувати і припиняти дію (протидіяти) загроз, з іншого - забезпечувати реалізацію економічних інтересів.

У зв'язку з тим, що забезпечення економічної безпеки підприємства (як і самого підприємця) є об'єктивною умовою його існування, комплексним та багатовекторним видом діяльності, процес її здійснення слід розглядати у системі її зв'язків: ризики - загрози – об'єкти безпеки – суб'єкти безпеки. Іншими словами необхідно з'ясувати як формувати систему економічної безпеки у підприємницькій структурі і як вона повинна діяти .

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства або екоесенту (від *ecosent – economic security of enterprise*) – це безупинний процес підтримання її функціональних складових частин на певному рівні з метою досягнення максимального ефекту на даний час і в майбутньому, завдяки можливості своєчасного реагування на негативний вплив будь-яких факторів, що дестабілізують діяльність підприємства [3].

Тоді, економічна безпека підприємства – це стан, за якого забезпечується економічний розвиток і стабільність діяльності підприємства, гарантований захист її життєвоважливих інтересів, економічних (матеріальних, інформаційних, фінансових, трудових) ресурсів, та здатність своєчасно, адекватно і без істотних втрат реагувати на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації та негативний вплив будь-яких дестабілізуючих факторів.

### **Список використаних джерел**

1. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур / Н. Й. Реверчук. — Львів : ЛБІ НБУ, 2004. — 195 с.
2. Бандурка О.М., Духов В.Є., Петрова К.Я., Червяков І.М. Основи економічної безпеки : Підручник. – Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. - 236 с.
3. Живко З.Б. Безпека підприємницької діяльності: сутність і механізм забезпечення: монографія / З. Б. Живко. – Львів: ЛьвДУВС, 2012. – 244 с.

Вовк І. Я.

Науковий керівник: Магійович Ігор Васильович  
Львівський національний аграрний університет

## **СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ В ОТГ**

Термін «управління» - це всеосяжне поняття, що включає в себе всі дії і всіх осіб, що приймають рішення, у які входять процеси планування, оцінки, реалізації проекту і контролю. На даний час продовжує розвивиток як



практика, так і теорія управління та менеджменту. При цьому зміни в практиці менеджменту призводять до відповідного розвитку теорії. У той же час розвиток теорії в свою чергу чинить вплив на практику управління та менеджменту. Люди, що керують іншими людьми, приймають рішення, базуючись на власному уявленні про управління, про засади менеджменту і про технології впливу на об'єкт управління. У цьому сенсі теорія менеджменту як би передує практиці. У той же час теорія розвивається у відповідності з практикою управління, так як реальні закономірності в управлінні спочатку затверджуються на практиці, а лише потім описуються теорією.

Еволюція управлінської думки найбільш яскраво відбивається в управлінських моделях, які люди розробляли, а потім і реалізовували на практиці, з метою вирішити назрілі проблеми, висунуті суспільством і реальними потребами розвитку. При керуванні економічними процесами ці потреби (точніше новий рівень потреб) обумовлюються закономірностями і тенденціями розвитку: матеріально-технологічної бази виробництва; сукупного працівника як носія творчого, творчого потенціалу; економічного і соціального середовища; управлінських знань як таких.

Розвиток теорії і практики менеджменту має на увазі під собою єдиний складний процес формування менеджменту, як складової економічних відносин, виробництва, торгівлі і життя взагалі.

Щоб краще усвідомити основні етапи, логіку і внутрішні пружини розвитку теорії і практики менеджменту, слід розрізняти державне управління і керування корпорацією або підприємством. До ХХ ст. управлінська думка в основному розвивалася і вдосконалювалася навколо державного керування. Будь-яка держава зароджувалася, розвивалася і міцніла, маючи струнку систему керування, засновану на цілком визначених управлінських установках, пріоритетах, методах. І чим крупнішою була держава, тим складніше була система керування нею. Багато правителів і краці уми свого часу вкладали свою думку у розвиток і підвищення ефективності державного управління. Становлення теорії та практики управління відбувалося поступово. Їх витoki та еволюція зв'язуються головним чином, з такими іменами і пам'ятками писемності: книга "Повчання Птаххотепа" (Древній Єгипет, ХХ ст. до н. е.), Соломон (Ізраїль, Х в. до н. е.), Конфуцій (Китай, VI-V ст. до н. е.), трактат "Артхамастра" (Стародавня Індія, VI-III вв. до н. е.), Кодекс законів Хамурапі (Стародавній Вавілон, XVIII ст. до н. е.), Сократ (Стародавня Греція, 469-399 років рр. до н. е.), Платон (427-347 рр. до н. е.), Діоклетіан (Римська імперія, 243-316), Навуходоноссор II (Древній Вавілон, 605-562), Біблія (VIII ст. до н. е. - II ст. н. е.), Коран (610-655), Ніколо Макіавеллі (Італія, 1469-1527), А. Сміт (1723-1790), Петро I (Росія, 1672-1725), І. Т. Посошков (1652-1726), М. М. Сперанський (Росія, 1772-1839), С. Ю. Вітте (Росія, 1849-1915), Макс Вебер (Німеччина, 1864-1920).

Практика сучасного менеджменту змінюється насамперед під впливом змін в економіці. Однією з фундаментальних особливостей сучасного економічного життя є прискорення динаміки процесів, збільшення темпу змін. Зміни стосуються як технологій, асортименту і якості товарів, що випускаються, і послуг, так і способів організації багатьох економічних процесів, в тому числі і процесів та методів управління. В цих умовах необхідно швидко перебудовувати все управління процесами, щоб забезпечувати високий темп пристосування до постійно і швидко мінливих процесів.

Управління пов'язане з необхідністю досягнення цілей, що неможливо досягти поодиночі. Це є цілі, що вимагають спільних дій людей, поділу функцій між ними і координації колективу який живе і господарює на певній території. А ціль формує стратегію дій. Під час розроблення стратегії відбувається докорінна зміна психології планування — проходження шляху від майбутнього до теперішнього, а не від минулого до майбутнього, що властиве системі довгострокового планування.

Планування стратегії може охоплювати тривалі періоди часу, хоча часто воно базується на середньостроковому плануванні. Вважають, що саме в цьому його особливість: стратегія — це не функція часу, а функція на пряму розвитку. Вище керівництво має запропонувати оптимальний шлях переходу від існуючого стану до бажаного. [3, с.74-76]

Цікавим є визначення поняття стратегії за Г. Мінцбергом як комбінації п'яти "П": план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

Встановлення системи та методів управління в народному господарстві було обумовлено різними соціально-економічними факторами.

Можна виділити 7 періодів розвитку управлінської науки та системи управління в радянській і пострадянській періоди в умовах які склались.

**1 період (жовтень 1917 р. — березень 1921 р.).** Розроблялись форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державне регулювання.

**2 період (1921—1928 рр.).** Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництва, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчались можливості участі працівників в управлінні.

**3 період (1929—1945 рр.).** Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва, увагу приділяли удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування і організації

виробництва.

**4 період (1946—1965 рр.).** Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до поглиблення адміністрування.

**5 період (1965—1975 рр.).** Була здійснена спроба проведення господарської реформи через посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність реформ, які проводилися в рамках адміністративно-командної системи.

**6 період (1975—1988 рр.).** Характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка склалась в економіці СРСР. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

**7 період (1985 р. і донині).** Проведення економічних реформ.

В кожному із періодів були властивими і сприятливими деякі елементи методів управління.

На різних етапах розвитку економіки колишнього СРСР це поєднання здійснювалося по-різному. В перші роки Радянської влади і в 1957—1965 рр. пріоритет мав територіальний принцип, коли управління здійснювалося через територіально-виробничі управління і Ради народного господарства. Об'єктами управлінського впливу були підприємства, об'єднання і організації однієї або різних галузей, що функціонували у межах адміністративного району або регіону. Це істотно наблизило господарське керівництво до виробництва, але водночас знизило темпи розвитку промисловості внаслідок її розпилення, дублювання в розвитку техніки, замкнення інтересів на економічних регіонах та ін.

У 1965 р. знову повернулися до галузевого принципу управління, вимоги якого реалізуються через галузеві міністерства. Якщо за допомогою територіального принципу найкраще реалізовувався виробничий потенціал певного регіону, то при галузевому принципі більшою мірою враховуються специфічні особливості галузі і управління стає кваліфікованим.

Проте нині галузевий принцип управління економікою розглядається як неефективна форма виробничих відносин. Галузева система управління не сприяє комплексному використанню природних ресурсів, створенню виробничої і соціальної інфраструктури, правильному розв'язанню екологічних проблем. Політична і економічна незалежність країни, розшарування сфер і функцій господарювання, поступовий перехід до ринкових відносин підвищують роль територіального управління.

В Україні створюються об'єднані територіальні громади (ОТГ), ширшими повноваженнями повинні наділятися місцеві органи, велика увага повинна приділятися комплексному розвитку регіонів через ефективне управління в них.

А тому потрібно і переходити на більш ефективні методи управління в ОТГ а саме територіальне управління а не галузеве, потрібно виробляти стратегію як управління територією, так і стратегію її розвитку.

Аналіз теорії та практики стратегічного менеджменту свідчить, що управління все більше адаптується до тих змін, яких зазнає організація. Рівень її мобільності в умовах нестійкого зовнішнього середовища характеризується швидкістю й гнучкістю реакції на ці зміни з метою зберегти себе як організацію(ОТГ) і досягти економічної ефективності. З іншого боку, приймаючи виклик оточення, організація прагне передбачити ці зміни і підготуватися до них так, щоб її позиції в майбутньому були якнайкращими. Перелічене дає змогу сформулювати особливості стратегічного управління в ОТГ в даний час. Тобто успіх залежить від того, наскільки ОТГ пристосується до свого оточення. Відповідно зміниться тип управління в напрямі більшої демократизації. Організаційні механізми більш пристосовані до виявлення нових проблем і формування нових рішень, ніж до контролю вже прийнятих.

ОТГ можна трактувати одночасно як соціальну й економічну систему. Новим чинником розвитку є її об'єктивна соціалізація, тобто перетворення виробничої системи у виробничо-соціальну. Найважливішим при цьому є стиль керівництва і роль людей — працівників, їхнє поступове перетворення у співвласників, зі зміною певних особливостей їхнього характеру та реакції на управлінські рішення. І в цьому випадку, особливого значення набувають організаційна культура, ділова етика та мораль.

### **Список використаних джерел**

1. Белоусов В.М. Історія розвитку концепцій менеджменту. — М., 2005.
2. Виханский О.С., Наумов А.І. Роздуми про менеджмент. «Інший» менеджмент: час змін // Російський журнал менеджменту. — 2004. - № 3 . — С. 105-126.
3. Летягин В. Стратегический менеджмент: практические аспекты // Персонал. — 2001. — № 10. — С. 74-77
4. Почепцов Г. Стратегія як мистецтво і особливий вид аналітики // Політичний менеджмент. — 2004. — № 2. — С. 3-27

Шегинський І. І., Живко О. В., Вольних А. І.  
Науковий керівник: д.е.н., проф. Живко З.Б.  
Львівський державний університет внутрішніх справ  
Українська академія друкарства

## **ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПІДПРИЄМСТВ**

Упродовж останніх двох десятиріч років в Україні не була створена ефективна високоорганізована система бізнесу, яка б у повній мірі була інтегрована в систему національної безпеки, відповідає міжнародним стандартам і уможлиблювала досягнення інтересів кожного суб'єкта підприємницької діяльності. Першопричини виникнення та існування цієї складної проблеми потрібно шукати як на макро-, так і мікрорівні.

Сьогодні можна вважати державну політику у сфері організації безпеки господарюючих суб'єктів слабкою, чітко невизначеною, без належно впорядкованого законодавчого поля та із пасивною участю та підтримкою інститутів громадського суспільства. Поруч із цим і значна частина керівників підприємств не вважають безпеку фундаментальною основою для розвитку бізнесу, не приділяючи їй належної уваги, виділяючи на забезпечення мізерні кошти.

У цьому контексті як справедливо зауважує І. Шовкун, «ситуація в економіці України, що склалася останніми роками, характеризується істотним зниженням безпеки підприємств. Це викликано труднощами тривалого перехідного періоду до системи ринкового господарства та політичною нестабільністю в суспільстві» [1].

На нашу точку зору, враховуючи ту обставину, що сьогодні основою економіки України є недержавний підприємницький сектор, забезпечення необхідного рівня економічної безпеки кожного підприємства та організації є пріоритетним завданням не лише на мікро-, але і на державному рівні, що і повинно стимулювати удосконалення наявного та розроблення нового методологічного забезпечення гарантування економічної безпеки підприємства.

Важливою умовою виконання цього завдання є не лише характеристика рівня економічної безпеки підприємств, але й визначення та ідентифікація ключових загроз, протидія яким формує основу управління економічною безпекою суб'єктів господарювання.

Попри незадовільно низьке місце, яке посідає наша держава стосовно цього важливого параметру, для удосконалення методичного забезпечення гарантування економічної безпеки підприємства доцільно ретельно розглянути та охарактеризувати вплив найбільш суттєвих чинників на формування вітчизняного бізнес-середовища, до числа яких необхідно віднести:

- високий рівень реальної інфляції, значний дефіцит бюджету, негативне торговельне сальдо, залежність від кон'юнктури товарів на світових ринках та низька купівельна спроможність населення, що у сукупності створюють несприятливу ситуацію для розвитку бізнесу;

- відсутність єдиної довгострокової стратегії розвитку та структурної перебудови національної економіки, яка б відповідала сучасним пріоритетам та уможливила зайняття прийнятної конкурентної позиції у світовому економічному просторі;

- непрогнозована зміна та недосконалість нормативно-правового забезпечення процесу функціонування суб'єктів господарювання;

- низька ефективність застосування інструментів державного регулювання економічних процесів;

- безвідповідальність державних чинників за результати реалізації реформ;

- відсутність ефективної системи контролю за забезпеченням виконання норм чинного законодавства;

- незавершеність ринково спрямованих інституційних перетворень і нерозвиненість ринкової інфраструктури [2];

- складність та нераціональність регуляторної системи, що виражається в обтяжливості дозвільних процедур, надмірній кількості документів, що подаються для одержання дозволів, недосконалості процедур нагляду і контролю та припинення господарської діяльності тощо).

Кожен етап підприємницької діяльності від реєстрації підприємства й укладання комерційних угод до ліквідації супроводжується значно більшими часовими витратами (у 2–4 рази) порівняно з розвиненими країнами та країнами-сусідами. Майже за кожним показником легкості ведення бізнесу в Україні кількість процедур, необхідних для цього, перевищує показники розвинених країн і країн-сусідів у 2-3 рази.

Саме цим пояснюється значне погіршення значень показників із реєстрації прав власності (з 160 до 164), ліквідації підприємств (з 145 до 150), а також стійкості рейтингу міжнародної торгівлі (139), підтримки виконання контрактів (43) і рівня оподаткування (181) [3];

- незахищеність прав власності. Зазначене ґрунтується на результатах оцінки цього критерію міжнародними аналітичними організаціями. Так, за оцінками Світового економічного форуму у 2009-2010 рр. за рівнем захисту прав власності, включаючи фінансові активи, Україна посідала 135 місце з-поміж 139 країн світу [4], поступаючись всім країнам Центрально-Східної Європи, зокрема за такими критеріями, як незалежність судів, довіра населення до судів, політична стабільність, корупція, захист права власності, захист прав інтелектуальної власності, авторських прав;

- неприпустимо високий рівень корупції, вибіркоче виконання норм законодавства, зловживання та протиправні дії чиновників різного рангу. Якщо ж знов звернутися до оцінки, яку дають цьому чиннику закордонні аналітики, то Україна знаходиться на 134 позиції Індексу сприйняття

корупції поряд із такими країнами, як Азербайджан, Бангладеш, Гондурас, Нігерія, Філіппіни, Сьєра Леоне та Зімбабве [5];

- надмірне втручання в роботу підприємств державних контролюючих, регулюючих та правоохоронних органів. Як зазначає Н. Тумар, «з органами МВС, СБ України, податковою адміністрацією і прокуратурою нині українські підприємці пов'язують близько 50 % усіх проблем по лінії економічної безпеки» [6]. При цьому, як зазначає автор, практика свідчить, що названі державні органи мають можливість і неупереджено (в межах чинного законодавства) втручатися в роботу підприємств у разі порушення ними правових норм.

Усі перелічені вище чинники негативно впливають на процес функціонування підприємницьких структур та рівень їх економічної безпеки, формуючи несприятливий бізнес-клімат, який стримує розвиток перш за все середнього та малого підприємництва, який відіграє важливу соціально-економічну функцію забезпечення громадян країни робочими місцями та поглинання надлишків робочої сили, що вивільняється внаслідок структурних змін в економіці. Розвиток малого й середнього підприємництва – важливий індикатор ефективності ринкових перетворень і передумов прогресивних структурних зрушень у трансформаційних економіках.

#### Список використаних джерел

1. Шовкун І. Податкові фактори технологічного розвитку економіки / І. Шовкун // Економіка України. — 2011. — № 5. — С. 52—56.
2. Живко З.Б. Безпека підприємницької діяльності: сутність і механізм забезпечення: монографія / З. Б. Живко. — Львів: ЛьвДУВС, 2012. — 244 с.
3. Global Finacial Integrity Program [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.gfintegrity.org>
4. The Influence of the economic crisis on the underground economy in Germany and the other OECD-countries in 2010: a (further) increase [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.econ.jku.at>
5. Doing Business 2011: Making a Difference for Entrepreneurs / The World Bank, International Finance Corporation [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/Documents/Annual-Reports/English/DB11-FullReport.pdf>
6. Тумар Н. Б. Экономическая безопасность предприятия / Н. Б. Тумар. — Харьков, 2006. — 346.

Нижник О.Д.  
Науковий керівник: к.е.н., в.о. доцента Маркович Н.В.  
Львівський національний аграрний університет

## **ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВЩИНИ**

В більшості країн світу головним сектором економіки є агропромисловий комплекс. Результатами його функціонування забезпечується найперша потреба людини в їжі. Тому навіть ті країни, які мають вкрай обмежені ресурси, приймають необхідні заходи щодо національної продовольчої безпеки. Наша держава була і залишається сільськогосподарською країною. Тут зосереджені не лише найбільші запаси чорнозему, а й добробут більшої частини населення пов'язаний із веденням сільськогосподарського виробництва. Від того наскільки ефективно працює весь агропромисловий комплекс та сільське господарство залежить як ефективність всієї економіки, так і рівень життя населення країни [1]. Крім того, український народ – народ працьовитий, що підтверджує ріст виробництва сільськогосподарської продукції сьогодні. Ми стали сировинним додатком для багатьох економік світу, але в найближчій перспективі сподіваємося на економічний, проєвропейський розвиток нашої держави та сільського господарства в цілому. Особливої уваги в цьому напрямку заслуговує конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Тому дослідження у цій царині є необхідним і доцільним.

Конкурентоспроможність завжди була суттєвою умовою успіху підприємств, а в період глобалізації стала визначником їхнього існування. Будь-яке підприємство, незалежно від виду діяльності, прагне досягти певної мети. Головна мета кожного підприємства – ринковий успіх, свідченням чого є отримання ним кращих результатів у цьому секторі. Трансформація аграрного сектору економіки України за останні роки посилила непередбачуваність економічних процесів, їх мінливість, що активізувало зростання конкуренції в сільському господарстві [4]. Для багатьох агропідприємств стало проблематичним існування на ринку, виникли проблеми з акумуляцією ресурсів, збутом продукції, що в кінцевому підсумку обмежило можливості їхнього розвитку. Така ситуація змушує підприємства галузі до пошуку новаторських рішень, більшої орієнтації на потреби ринку, застосування новітніх методів управління з метою підвищення конкурентоспроможності, що дає змогу визнавати її ключовим фактором для кожного суб'єкта господарювання.

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ефективно використання ресурсів, кваліфікацій персоналу, досягнень сучасного менеджменту, інноваційних, фінансових та інформаційних можливостей підприємства, що у сукупності являють собою його потенціал, який, у свою



чергу, також повинен бути конкурентоспроможним [5]. Поряд з цим особливої уваги заслуговує підприємницька стратегія, яка забезпечує відповідність поставлених завдань організаційній структурі та можливостям їх реалізації. Підприємницька стратегія є одним із вирішальних факторів, що визначає конкурентоспроможність, та безпосередньо залежить від позиції чи місця сільськогосподарських підприємств на ринку. Стратегічні завдання мають тенденцію до змін, тож слід віддати належне операційній стратегії, яка опрацьовується з їх урахуванням та бере до уваги всі можливі варіанти пріоритетів, кожен з можливих компромісів. Стратегія досягає своєї мети, коли існує комплексний вплив засобів менеджменту та маркетингу в розробці й управлінні функціонуванням операційної системи. Саме з метою створення стратегії підприємства та забезпечення конкурентоспроможної продукції будь-яке підприємство повинно застосовувати маркетингові дослідження, які аналізують всі види діяльності та сфери маркетингу: товар, ринок, асортимент, канали збуту й розподілу, методи реалізації, реклама, стимулювання збуту.

Оцінку маркетингової діяльності підприємства доцільно проводити за допомогою такої методики як SWOT – аналіз, який є основою при формуванні маркетингової стратегії розвитку. Завданням SWOT – аналізу є надання керівникові необхідної, обґрунтованої та своєчасної інформації, яка дасть змогу ефективно обрати маркетингову стратегію з урахуванням подальших змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування. Формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств слід здійснювати в наступній послідовності, яка зображена на рисунку (рис.).

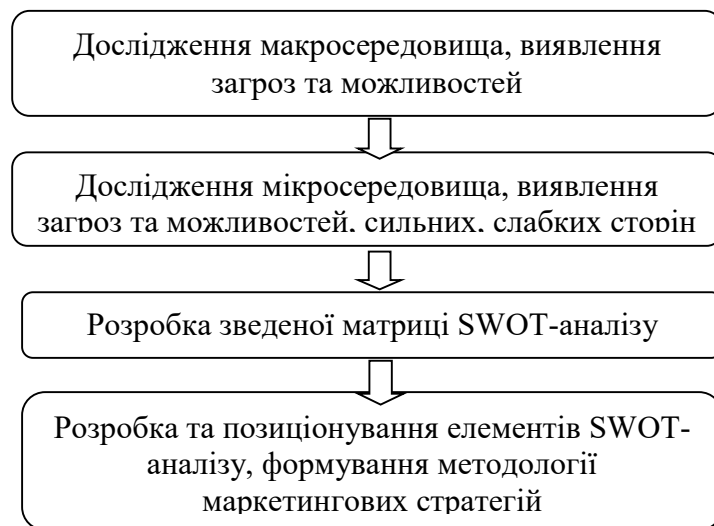


Рис. 1. Етапи формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств

Для більш ефективного та прибуткового функціонування аграріям слід мати власне розроблену маркетингову стратегію, яка б дозволила їм, з одного боку нейтралізувати загрози та слабкі сторони, а з іншої – реалізувати всі свої можливості та переваги.

Сільське господарство Львівщини в цілому володіє певними конкурентними перевагами, які, в першу чергу, обумовлені станом земельних угідь. Незважаючи на те, що їх власники в останні десятиліття не по-господарськи відносилися до угідь, все таки зберегли земельні угіддя на належному рівні. Ці землі придатні для виробництва екологічно чистої продукції, попит на яку в світі зростає. Щоб з'ясувати спосіб впливу сільськогосподарських підприємств Львівщини на зовнішнє середовище проведемо аналіз сильних та слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз для підприємств (табл.)

Таблиця

Перелік сильних і слабких сторін сільськогосподарських підприємств Львівщини

Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>Маркетинг</b>	
<p>Наявність власних каналів збуту</p> <p>Наявність кваліфікованих спеціалістів</p> <p>Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції</p> <p>Ефективна реклама</p>	<p>Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів</p> <p>Недосконалість заходів необхідних для вивчення потреб ринку</p>
<b>Виробництво</b>	
<p>Можливості збільшення виробництва сільськогосподарської продукції</p> <p>Наявність власних якісних розробок – новаторство</p> <p>Належний стан технічної бази</p>	<p>Велика енерго- та матеріаломісткість продукції</p> <p>Швидке старіння обладнання</p> <p>Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку</p>
<b>Технологія</b>	
<p>Розповсюдження достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства</p>	<p>Застосування у виробництві застарілих технологій</p> <p>Невисокий рівень якості виробленої продукції</p>

Отже, можемо зробити наступний висновок, що даним підприємствам для того, щоб залишитися на ринку збуту продукції слід розробити та впровадити маркетингові заходи, а насамперед створити ініціативну групу працівників на підприємстві, які будуть займатися даними питаннями. Також слід удосконалювати технологію виробництва основної продукції, оновлювати обладнання, формувати чіткі цілі та стратегії, щоб у майбутньому можливо було конкурувати з міжнародними фірмами цієї галузі.

Аналізуючи слабкі та сильні сторони підприємств, можна стверджувати, що перспектива розвитку даної галузі існує, але для отримання максимальних вигід слід прикласти велику кількість зусиль, а саме оптимізувати маркетингову

стратегію підприємств, тобто направити її на знаходження оптимальних шляхів збуту власної продукції та заохочення нової клієнтської бази працювати саме з нашими підприємствами. Можливо розробити гнучку систему знижок та оптимізувати реалізацію продукції за допомогою електронної комерції. Але для досягнення поставлених цілей слід використовувати на практиці стратегії розвитку, які допоможуть сільськогосподарському підприємству оволодіти ринком аграрної продукції.

Підводячи підсумки, зазначимо основні складові підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Львівщини:

1. збільшення ефективності використання наявного потенціалу підприємств;
2. зростання рівня мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств як запорука підвищення ефективності та результативності праці;
3. оновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарських товаровиробників у різних формах та на основі різних джерел фінансування;
4. впровадження ефективної підприємницької стратегії на основі удосконалення організації виробництва та впровадження концепції маркетингу;
5. підвищення ефективності державної підтримки та державного регулювання ризикового за своєю природою і водночас стратегічно важливого сільськогосподарського виробництва.

Отже, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Львівщини залежить від ефективного використання всіх вищезазначених чинників, що дасть змогу збільшити виробництво високоякісної продукції, знизити затрати праці та коштів, одержати прибутки в розмірах, необхідних для забезпечення розширеного відтворення в сільському господарстві що сприятиме прискоренню виходу галузі з сучасної фінансової кризи, дозволить зміцнити експортний потенціал, надійність продовольчої безпеки як на національному так і регіональному рівні зокрема.

#### **Список використаних джерел**

1. Біла І. С., Салатюк Н. М. Світовий досвід державного регулювання підприємництва / І. С. Біла, Н. М. Салатюк // Проблеми економіки.– № 1. – 2014. – С. 26-30.
2. Зіновчук В.В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США. - М.: Логос, 2016. - 224 с.
3. Кропивко М. Ф. Напрями удосконалення державного управління аграрним сектором в умовах децентралізації влади та дерегуляції діяльності / М. Ф.Кропивко, М. М. Ксенофонтов, Н. В. Хміль // Економіка АПК. - 2015. - № 3. - С. 5-14.
4. Прокопець Л.В. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.В. Прокопець // Вісник Одеського

національного університету. Серія : Економіка. – 2016. – Т. 21. – Вип. 6. – С. 99–102

5. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І.Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.

Людвік Ю. Є.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Більський І. Б.  
Львівський національний аграрний університет

## РЕАЛІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОКРАЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Покращення інвестиційної привабливості аграрного виробництва Жидачівського району Львівської області потребує стратегічної орієнтації на реалізацію ефективних інструментів активізації інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств, підвищення ефективності впровадження інвестиційних проектів в АПК, удосконалення державної підтримки здійснення інвестиційної діяльності в сільському господарстві, мінімізації ризиків реалізації збиткових інвестиційних проектів, підвищення строків окупності інвестованих коштів. Все це вимагає дотримання системного підходу до організації управління інвестиційною діяльністю в АПК на засадах збалансованості, раціональності, неупередженості, професійності та економічної доцільності.

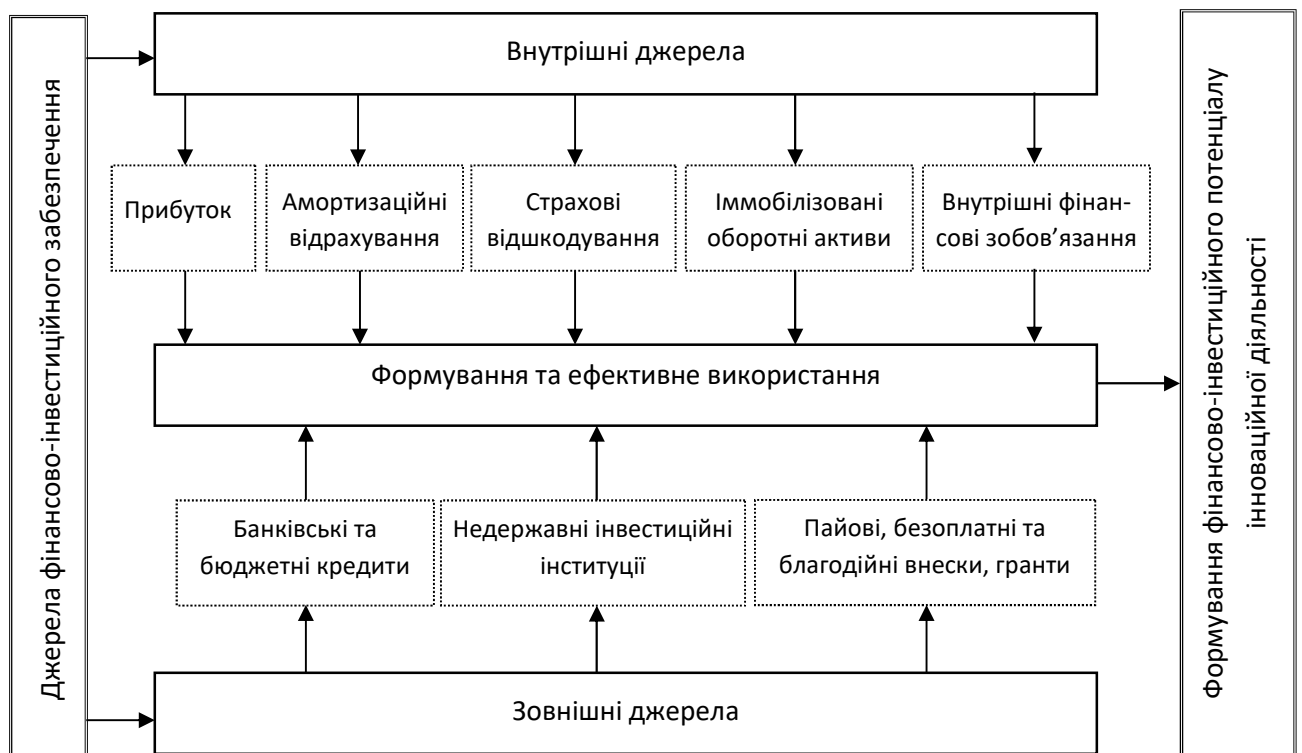


Рис. 1. Джерела покращення інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств Жидачівського району Львівської області.

Загалом перехід до інвестиційної стратегії функціонування і розвитку передбачає докорінні зміни в діяльності сільськогосподарських підприємств, що орієнтовані на досягнення довгострокових конкурентних переваг від інвестиційно-інноваційної діяльності. У цьому контексті, головними перешкодами імплементації інвестиційних проектів здебільшого є недостатність інвестиційних ресурсів та вільних фінансово-економічних засобів, відсутність вільного доступу до суб'єктів інвестиційної інфраструктури і інституційних інвесторів у регіоні.

Відзначимо, що формування інвестиційного забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств з має стратегічний і довгостроковий характер, що в значній мірі залежить від детермінант зовнішнього середовища конкретного сільськогосподарського підприємства, хоча ініціювання цих бізнес-ідей відбувається в його структурних підрозділах, передбачає постійний пошук можливих джерел нарощення інвестиційного капіталу на інноваційних засадах (рис. 1).

Стратегічно важливою складовою реалізації внутрішніх джерел інвестування сільськогосподарських підприємств є амортизаційні відрахування, розмір яких коливається залежно від особливостей управління основними засобами та пріоритетною політикою амортизації. Враховуючи доцільність безперервного оновлення активної частини основних фондів, сільськогосподарські підприємства орієнтовані на використання прискореної амортизації з метою формування накопичень для перспективного інвестування у інноваційну діяльність, що є важливою умовою стабільності функціонування й забезпечення високих показників конкурентоспроможності. Водночас, нерівномірне оновлення й накопичення зносу основних засобів підриває стабільність фінансово-економічних результатів через наявності внутрішнього боргу й параметрів інвестування коштів у майбутні перспективні періоди. Такі передумови є однією з причин недостатнього використання сільськогосподарськими підприємствами наявного потенціалу амортизації, який призводить до накопичення катастрофічного зносу основних засобів й ірраціонального використання цього джерела формування інвестиційних ресурсів. Є важливим внутрішнім джерелом економічного стимулювання інвестиційної модернізації сільськогосподарських підприємств.

Важливим джерелом формування інвестиційних ресурсів є також наявність страхових відшкодувань й іммобілізації оборотних активів сільськогосподарських. Страхування власних інвестиційних джерел спроможні інтенсифікувати використання фінансово-економічного капіталу, активізувати процес формування спеціальних фондів інвестиційного розвитку, вдосконалити фінансово-економічну дисципліну й оптимізувати структуру джерел реалізації інвестиційних проектів.

До внутрішніх джерел формування інвестиційних потужностей сільськогосподарських підприємств доцільно віднести й приріст окремих видів поточної заборгованості, зокрема із оплати праці, бюджетом і позабюджетними фондами, за страхування й іншої кредиторської заборгованості. Однак,

використання цих джерел інвестиційних коштів зумовлене зростанням поточних зобов'язань сільськогосподарських підприємств за розрахунками або непокритим збитком.

Окрім внутрішніх джерел, сільськогосподарським підприємствам доцільно використовувати зовнішні, насамперед банківські і бюджетні кредити, фінанси недержавних інвестиційних інституцій (лізинг, факторинг, форфейтинг), безоплатні й благодійні внески, міжнародні гранти тощо.

Серед зовнішніх джерел активізації інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств найбільш доцільно використовувати довгострокові кредити банків й інших фінансово-кредитних установ. Однак, складність доступу до цих інвестиційних ресурсів обумовлюється високою вартістю обслуговування відсотків за кредитами, а також слабкістю параметрів можливостей банківського кредитування. Не стимулює формування та ефективного використання інвестиційного й фінансово-ресурсного забезпечення інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств відсутність прямих бюджетних кредитів й інвестиційних податкових позик. Так, спостерігається стійка тенденція до зменшення обсягу державних інвестицій у фінансування сфери АПК, а поодинокі практики не мають належного поширення й не опираються на підтримку інвестиційної інфраструктури.

Перспективною формою залучення інвестиційних ресурсів сільськогосподарських підприємств є позабалансове кредитування інвестиційними фондами, що є недержавними. Зокрема, в умовах дефіциту інвестиційних ресурсів потрібно запроваджувати практику організації лізингових операцій. Це дозволить покращити ефективність капіталовкладень, а також провести інноваційну модернізацію матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств.

Важливим джерелом формування інвестиційної привабливості аграрного виробництва сільськогосподарських підприємств Жидачівського району Львівської області є пайові, безоплатні й благодійні внески, інвестиційні гранти. Зокрема, актуальним є питання впровадження системи пайової участі персоналу у процесі реінвестування прибутку, формування спільних із зовнішніми та внутрішніми суб'єктами фондів інвестиційного розвитку, участь в підготовці та реалізації державно-приватних інвестиційних проектів із започаткування діяльності кредитних спілок у районі на засадах залучення фінансових ресурсів підприємств і населення. Також важливо організувати співпрацю із неурядовими організаціями й інститутами, що надають міжнародні гранти та кредити на реалізацію інвестиційних проектів. Залучення коштів із таких джерел формує можливість для оптимізації структури інвестиційного капіталу на засадах використання механізмів збалансованого кредитування, активізації можливостей для залучення фінансово-економічних ресурсів й розширення сфери застосування інструментів лізингового фінансування інвестиційної діяльності.

Складаючи перспективи стратегічного інвестиційного розвитку аграрного виробництва Жидачівського району Львівської області, керівництву сільськогосподарських підприємств доцільно орієнтуватися на створення

коопераційних об'єднань й посилення інтеграційних зв'язків. Стратегічними цілями реалізації даного інвестиційного є полегшення доступу до виходу на нові інвестиційні ринки, залучення додаткових внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування реалізації інвестиційних проектів, отримання досвіду щодо управління цими проектами, мінімізація вартості послуг зовнішніх контрагентів. У контексті імплементації регіональних інвестиційних проектів, доцільним є організація стратегічного планування щодо залучення коштів трудових мігрантів у процесі інвестування й підтримки розвитку аграрного виробництва в Жидачівському районі Львівської області.

Формуванню фінансово-інвестиційних стимулів з метою створення локальних коопераційних структур й інтегрованих інвестиційних систем сприятиме відкриття мережі консультаційних бізнес-центрів із питань організації й ведення інвестиційної діяльності, до складу яких увійшли б представники органів державної влади, науково-дослідних установ, представників громадських організацій тощо. Вказана концепція передбачатиме організацію і проведення періодичних навчань для керівників сільськогосподарських підприємств, формування єдиної бази типових бізнес-планів, розширення переліку традиційних видів господарської діяльності в АПК.

Реалізація мети інвестування сільськогосподарських підприємств потребує створення нових й підтримки діючих суб'єктів інвестиційної інфраструктури і посередництва. Зокрема, ефективним засобом підтримки інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств є спільна їх участь із місцевими адміністраціями й органами місцевого самоврядування щодо створення та популяризації інвестиційних проектів у АПК, а також інформації стосовно природно-ресурсного потенціалу Жидачівського району Львівської області, залученні ресурсів програм міжнародної технічної допомоги, створенні сприятливого бізнес-середовища.

Імплементація розроблених інструментів покращення інвестиційної привабливості аграрного виробництва Жидачівського району Львівської області забезпечить можливість формування синергічного ефекту щодо активізації процесів техніко-технологічної модернізації сільськогосподарських підприємств, підвищення ефективності їх господарювання, зміцнення їх конкурентних переваг на ринку й становлення процесів розширеного відтворення. Це в сукупності матиме не лише суто позитивний економічний ефект, але й соціальний на процесі активізації розвитку сільських територій Жидачівського району Львівської області.

Клецик В.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Ковалів В.М.  
Львівський національний аграрний університет

## **НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

Сільське господарство є одним із найризикованіших методів отримання продукції в цілому народному господарстві тому повинне постійно використовувати сучасні методи управління для нівелювання ризиків. Також ставлення вітчизняних підприємств до досягнення світових стандартів у сфері якості продукції та конкурентоспроможності в умовах транскордонного співробітництва передбачає поліпшення форм і методів управління цими підприємствами. І в результаті цього забезпечення застосування новітніх методик управління виробництвом є стратегічним завданням галузі.

Підприємства в найкоротший термін повинні привести виробництво до сучасних вимог і як вказує В. Г. Настич «Причому входження України на міжнародний ринок відбулося без належної попередньої підготовки, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності сільського господарства та інших секторів АПК, що пов'язане з істотними ризиками, здатними привести до подальшого поглиблення кризи в аграрному секторі». Інтеграція України у Світовий економічний простір, загострення проблеми продовольчого забезпечення жителів Землі та зміна клімату зумовлюють необхідність урахувати ендогенні й екзогенні чинники впливу на розвиток сільгоспвиробництва в Україні [2], а отже і методи управління мають важливе значення для усього виробництва.

Розширене використання інформаційних технологій є запорукою хорошого управління бізнесом. Використання сучасних електронних пристроїв для передачі інформації, новітніх технологій, засобів цифрового зв'язку які призначені для збору, обробки та передачі інформації одержувачам, суттєво впливає на методи управління бізнесом, створюючи умови для їх вдосконалення. Правильне використання даних засобів у повній мірі сприяє поліпшенню управління об'єктом в цілому та його структурними елементами, а також пришвидшує проходження інформації.

Серед основних напрямків удосконалення форми та методів управління виробництвом особлива увага приділяється формуванню інформаційної безпеки підприємства та підвищенню наукового рівня планування на різних етапах виробництва з використанням інформаційних технологій.

Використовуючи сучасні технології, особливо комп'ютери можна значно поліпшити форми і методи збору інформації за рахунок автоматизації процесу. Для цього використовують CRM для зростання продажів та обміну інформації всередині фірми, для спілкування з клієнтами та своєчасного виконання завдань працівниками фірми. Ядро цього методу відноситься до



етапу генерації первинної інформації і полягає в тому, що завдяки попередньо сформованим формам вихідних і вхідних документів можна забезпечити таку первинну інформаційну структуру, яка буде узгоджуватися з вимогами автоматичної програми.

Така організація процесу збору інформації дозволяє збирати їх без використання паперу, що в свою чергу, зменшує затрати праці та витрати фірми на адміністративно-господарські статті. Також можна створити надійну, вже підготовлену інформацію, відповідно до ритму виробництва і надати її всім, хто її використовує.

Особливо ефективним є використання вищезазначених методів і засобів для поліпшення планування в часі і по відношенню до окремих об'єктів.

Планування та оперативне управління є частиною загальної системи управління бізнесом. Оперативне управління підприємством зазвичай стосується вирішення суттєвих питань виведення, заміни виробленої продукції, забезпечення постачання зовнішньої сировини, використання внутрішніх, матеріальних, людських і фінансових ресурсів.

Використання специфічних програм для ведення агробізнесу дає змогу пришвидшувати плинність інформації, обробляти інформаційні потоки, а також застосовувати певні види технологічних процесів та контролювати їх виконання. Цікавим, на нашу думку, є використання космічних технологій нагляду за посівами.

Нові вимоги щодо формування сучасних інформаційних систем і технологій спрямовані на розвиток логістики. Будь-яка інформаційна технологія повинна забезпечувати своєчасне надання точної, доступної, гнучкої, інтегрованої інформації для ефективного прийняття управлінських рішень.

Можливість міжсистемної інтеграції інформаційних систем дозволяє об'єднати різні види інформації і зробити її доступною для працівників, виконуючи не тільки функції, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції. Таким чином, створюються умови для використання колективної роботи на етапі просування товарів, розробки стратегії та самого здійснення виробництва.

### **Список використаних джерел**

1. Настич В. Г. Вдосконалення системи управління агропромислового комплексу на регіональному рівні / В. Г. Настич // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2014. - № 4. - С. 96-101. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2014\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2014_4_24)
2. Сус Т. Й. Стратегія розвитку сільськогосподарського виробництва: можливості та загрози / Т. Й. Сус // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону . – 2012. – Вип. 8 (2). – С. 261–265. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/jpdf/aprer\\_2012\\_8\(2\)\\_46.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/aprer_2012_8(2)_46.pdf)

Гордінець М. М.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Бондарчук В.В.  
Львівський національний аграрний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

На сучасному етапі реформування національної економіки держава все більше уваги приділяє розвитку аграрного виробництва, яке забезпечує основну частку валютних надходжень до державного бюджету країни. Стратегічне управління та основні його інструменти – стратегічне планування, аналіз і прогнозування, - стають вагомими засобами розробки і прийняття важливих рішень органами державного управління на різних його рівнях та відіграють все значимішу роль в розвитку аграрного виробництва як важливої складової національної економіки країни.

Проблеми формування стратегії розвитку аграрного виробництва як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях носить міждисциплінарний характер, що обумовлює необхідність застосування у їх вирішенні комплексних методів та підходів. При цьому необхідно скрупульозно враховувати ключові чинники, зокрема такі, як економічні, політичні, юридичні, соціологічні та психологічні як в Україні, так і за її межами, наприклад, міжнародна практика організації різних видів бізнесу та державне регулювання його розвитку. Ці проблеми політичного, економічного та соціального характеру були раніше, є тепер і залишаться надалі в полі зору управлінської науки. Вже сьогодні формуються нові наукові школи, розробляються, уточнюються й науково обґрунтовуються сучасні концепції стратегічного менеджменту, проводяться науково-практичні конференції, організовуються дискусії, публікуються наукові роботи з цієї тематики, видається значна кількість спеціальної, науково-методичної літератури, практичних рекомендацій з питань формування стратегії розвитку аграрного виробництва. Однак багато наукових тверджень щодо організації стратегічного планування в умовах децентралізації державного управління розвитком аграрної економіки потребують додаткових уточнень та методологічних розробок. Поряд з цим системний аналіз спеціальної й наукової літератури з предмету досліджуваного свідчить про те, що проблемам формування системи стратегічного управління розвитком аграрного виробництва на рівні аграрних підприємств, а також на рівні окремих адміністративних одиниць (районів, областей) не приділяється достатня увага, зокрема, відсутні механізми та ефективний науково-методологічний інструментарій ефективного формування відповідних стратегій розвитку аграрного виробництва та організації ефективного контролю за втілення їх в практичну площину. Лише стратегічні плани та прогнози соціально-економічного розвитку як національної економіки, так і

окремих її секторів, в тому числі й сфери аграрного бізнесу, мають слугувати орієнтирами для стратегічного планування соціально-економічного розвитку на регіональному та місцевому рівнях державного управління. Для ефективного вирішення цієї проблеми об'єктами наукових досліджень мають сьогодні стати сучасні методи моделювання та прогнозування розвитку агровиробництва, прикладне застосування в управлінському процесі сучасних технологій, організація ефективного стратегічного аналізу економічного стану як на рівні держави, так і окремих адміністративних утворень (областей, районів). Актуальними ці проблеми є також і на рівні підприємств сфери аграрного бізнесу.

Зазначимо, що сьогодні відсутня методологія розробки та створення ефективної системи коротко-, середньо- та довгострокових планів, програм та прогнозів розвитку сільськогосподарського виробництва на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Кількість, якість та спрямованість фахових публікацій із проблем дослідження цих процесів не відповідає гостроті, актуальності та теперішнім запитам з ефективного вирішення проблем стратегічного планування та прогнозування для організацій сфери аграрного бізнесу на рівні адміністративного району.

Агафонов О. Д.

Науковий керівник: к. н. з держ. упр., доц. Безугла Л.С.  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## ПРИНЦИПИ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Значення стратегічної поведінки, що дає змогу підприємству виживати в конкурентній боротьбі в довготерміновій перспективі, різко зросло в останні десятиліття. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позицій споживача, зростання конкуренції щодо ресурсів, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, часто абсолютно несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших фактів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

У зв'язку із зростанням динамізму економічних і соціальних процесів, які відзначаються в суспільстві та швидкою зміною кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках, необхідністю забезпечення стабільного розвитку суспільства в довгостроковій перспективі, все більш зростає роль та актуальність стратегічного планування [68].

**Стратегічне планування** — це одна з основних функцій стратегічного управління і являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо

стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього та внутрішнього середовища організації. По суті, це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства.

Тобто, предметом стратегічного планування є вирішення питань про те, які продукти (стратегічні простори) повинні бути освоєні фірмою та в який спосіб це можна зробити [2].

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам:

- цілевстановлення та цілереалізація — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів);

- багатоваріантність, альтернативність та селективність — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

- глобальність, системність, комплексність і збалансованість — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- спадковість і послідовність — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- безперервність — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

- наукова та методична обґрунтованість — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- реалістичність, досяжність - врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію — урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів», цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

- ефективність і соціальна орієнтованість — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

- кількісна та якісна визначеність — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунку показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- довгостроковість заходів — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі, неможливість усунення їх одномоментними заходами спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів [3].

Особливості стратегічного планування на виробничих підприємствах полягають у виборі актуальної моделі планування. Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування:

1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому відносно даної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. «Стратегічна прогалина» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрями діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами.

Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Дану модель можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів *public relation*.

5. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велике підприємство, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів. Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються,

стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану [1].

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування — активної адаптації до середовища та середовища — до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підручник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
2. Безугла Л. С. Розробка маркетингової стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Л. С. Безугла // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 5. - С. 47-50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2014\\_5\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_5_12)
3. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / [М.І.Белявцев, В.Н.Воробйов та ін.]; під заг. ред. М.І.Белявцева та В.Н.Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407с.

Гладкий Д. Р.

Науковий керівник: к. н. з держ. упр., доц. Безугла Л.С.  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

### ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Маркетингове планування пов'язане із загальнофірмовим плануванням, у процесі якого визначаються цілі діяльності, необхідні для їх досягнення засоби, а також розробляються найефективніші в конкретних умовах методи дій. При цьому маркетингова концепція передбачає необхідність створення і дотримання в динаміці управління відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями у процесі ринкової діяльності.

Існують різні погляди щодо визначення поняття маркетингового стратегічного планування.

Зокрема, Б. Артамонов вважає, що це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними

можливостями та шансами у сфері маркетингу [1]. Г. Багієв пропонує розглядати дане поняття як процес створення й практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Н. Куденко розуміє маркетингове стратегічне планування як процес формування маркетингової стратегії відповідно до певного стратегічного рівня підприємства, в якому висхідним етапом є маркетинговий стратегічний аналіз, а центральним, базовим етапом – формулювання маркетингової стратегії [2].

Маркетингове стратегічне планування - процес розробки специфічних стратегій, що сприяють досягненню цілей підприємства на основі підтримки стратегічної відповідності між ними та потенційними можливостями й шансами підприємства в сфері маркетингу.

Мета стратегічного планування – визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання її наявних ресурсів для забезпечення зростання та процвітання організації. Інакше кажучи, даний вид планування спрямовано на адаптацію діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, та на отримання вигоди від нових можливостей. Крім того, маркетингове стратегічне планування має ефективно поєднувати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток підприємства [2].

Сенс і особливості маркетингового стратегічного планування полягають в наступному:

- підтримувати цілеспрямований і спрямований у майбутнє спосіб мислення і вчинків;
- координувати рішення і дії в області маркетингу;
- стримувати прагнення до максимізації поточного прибутку всупереч вирішенню довгострокових завдань;
- орієнтувати здебільшого на передбачення майбутніх змін зовнішнього середовища, ніж на реагування відносно змін, що вже відбулися;
- дозволяти керівництву підприємства встановлювати обґрунтовані пріоритети розподілу завжди відносно обмежених ресурсів, намічати конкретні цілі та мобілізувати всі свої ресурси для їх досягнення;
- інформувати співробітників про цілі й необхідні ресурси, що є передумовою конструктивної критики;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їхніх особистих цілей (кар'єра, зарплата, престиж);
- створювати передумови для оцінки та контролю результатів [1].

Процес маркетингового стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи декількох сферах діяльності присутня компанія; один чи декілька товарів виготовляє; а саме: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару.

На корпоративному рівні стратегічне планування бере участь у розробленні місії підприємства, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі.



На бізнес-рівні за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес-місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.

На рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів фірми.

Загальну структуру процесу стратегічного маркетингового планування, можна подати у вигляді алгоритму, який наведено на рисунку 1.



Рис 1. Загальна структура процесу маркетингового стратегічного планування

Процес стратегічного маркетингового планування розпочинається з визначення місії підприємства. Це основна узагальнена довгострокова мета, в якій задекларовано її призначення. Довгострокова – тому що місія не може змінюватися щороку, це своєрідний дороговказ у світі бізнесу для персоналу підприємства, а узагальнена – тому що місія не повинна містити надто конкретних напрямів дій.

Наступний етап – трансформація місії підприємства в стратегічні цілі, які конкретизуються на кожному рівні, тобто визначають: корпоративні цілі; бізнес-цілі; функціональні або продуктові цілі.

Маркетинговий аудит, який проводиться на наступному етапі планування, передбачає аналіз маркетингового середовища підприємства, його поточних цілей, стратегій, можливостей і проблем. При цьому здійснюється аналіз маркетингового макросередовища – неконтрольованих підприємством чинників (економічних, політичних, правових, соціально-демографічних, екологічних і технологічних), та маркетингового мікросередовища – відносно контрольованих господарюючим суб'єктом факторів, які пов'язані зі споживачами, конкурентами, постачальниками, посередниками та контактними аудиторіями.

При цьому маркетинговий аудит проводиться паралельно з аудитом інших функціональних сфер діяльності – виробництва, фінансів, управління персоналом тощо. Періодичність аудиту визначається керівництвом залежно від конкретної ситуації на ринку і позицій фірми.

Наступний етап - SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні й слабкі аспекти діяльності підприємства, а також його можливості та загрози. Він відбувається на базі даних, які отримано під час проведення маркетингового аудиту: сильні та слабкі аспекти визначаються на основі аналізу внутрішнього середовища, можливості та загрози – на основі аналізу мікро- та макросередовища.

Далі визначаються маркетингові цілі, які займають підпорядковане становище відносно загальних глобальних цілей фірми і є засобами їх досягнення. Це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми в показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час. Визначеність щодо маркетингових цілей дає змогу перейти до відповіді на запитання, як досягти поставлених цілей, і пов'язана з розробкою маркетингової стратегії.

Стратегія — це комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та способів розподілу ресурсів, який визначає, чим є організація, що й чому вона робить. Стратегії бувають різні за рівнем, функціями та часовими межами.

Вибір кожної із стратегій залежить від особливостей продукту, його позиції на ринку на поточний момент, від конкурентного середовища, тощо. Загалом, всі стратегії можна поділити на стратегії оборони та стратегії нападу.

Оборонні стратегії застосовують компанії, марки та бренди, що твердо стоять на лідерських позиціях. Це безперечні лідери ринку, у яких немає реальних достойних конкурентів. Стратегії атаки застосовуються по відношенню до товарів, які ще не мають лідерства, але прагнуть до нього. Вибір стратегії маркетингу неможливий без комплексної уяви про стан ринку, діяльність конкурентів та інших принципово важливих даних.

Наступний етап - розробка програми маркетингу, який передбачає прийняття рішень щодо кожного з інструментів комплексу маркетингу – товару, цін, просування, розподілу. Ці рішення мають вказати шлях реалізації стратегії, а зрештою і досягнення маркетингових цілей [3].

Реалізація маркетингового плану є не менш важливим завданням між планування, оскільки план це тільки план, який стає реальністю завдяки зусиллям персоналу, взаємоузгодженим діям різних підрозділів.

Контроль маркетингу дає відповіді на запитання, чи правильно обрано шлях досягнення цілей та дозволяє керівництву підприємства визначити доцільність стратегічних маркетингових планів і вносити необхідні корективи.

Дотримання даного алгоритму процесу стратегічного планування забезпечує ефективну діяльність підприємства, але може бути змінений (виключаються або доповнюються певні етапи), в залежності від рівня, мети та цілей маркетингового стратегічного планування.

### **Список використаних джерел**

1. Артамонов Б.В. Методологические аспекты формирования стратегии предприятия / Б.В.Артамонов // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – Московский государственный технический университет гражданской авиации, 2008. - №131. – С.131-136.
2. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В.Куденко. – 2-ге вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 152с.
3. Савкіна Р.В. Планування на підприємстві: [навч. посіб.] / Р.В. Савкіна; під ред. Р.В. Савкіна. - М.: Дашков і Ко, 2012. - 324 с.

Galytsia Olga

Ph.D., Associate Professor Heraimovych Violeta

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

### **THE UKRAINIAN STRATEGY OF PUBLIC ADMINISTRATION**

The incipience of the Ukrainian state today develops according to the current world trends in the development of democratic governance, the entrance into European administrative space, and focuses on improving the quality of public services.

The public administration of foreign countries shows qualitative changes in the implementation of democracy, openness and transparency in the public sphere, and the effectiveness of the principle of the professionalism of the civil service. These traditions are also familiar to Ukraine.

The indispensable condition for the formation of democratic governance in Ukraine is the development of public administration with its inalienable

component - effective public administration which is the essential feature of democracy in the state.

Changes in the Ukrainian society require modernization of the state administration system, which in turn gives opportunities for its newest development in the modern social development conditions. The existing model of public administration in Ukraine does not correspond to the country's strategic course which is aimed at European standards of democratic governance, because it is ineffective and prone to corruption, excessively centralized, closed to society and alienated from the needs of the citizen. That is why the problem of increasing the efficiency of public authorities and the quality of services provided by the state is relevant and socially significant to meet the modern needs of society.

Ukraine is a social state because one of its main responsibilities is to provide and protect human rights and freedoms, to raise living standards, and to form such behavioral models in society, which should be based on respect of the law and observance of moral principles. According to the Constitution of Ukraine, the state is obliged to provide its citizens with services of health care, education, utilities, social security, etc. In this case, the introduction of the latest models becomes important ensuring the quality of the public administration system.

When Ukraine became independent public administration was based mainly on the Western models that were not well adapted to the Ukrainian socio-cultural environment. As a result, the reform of public administration faces serious problems:

- insufficient quality and accessibility of public services to legal entities and individuals, which increases the negative perception of whole system of civil service and public administration;
- lack of common standards of the professional activities for the state employees based on strategic planning of the activities of government agencies focused on a definite result;
- absence of a system of preliminary selection of possible candidates for the occupation of public service positions and the imperfect system of recruitment, not proper preparation and insufficient use of personnel reserve;
- low level of responsibility for the preparation and execution of management decisions;
- imperfect system of professional training of civil servants;
- weak control of social institutions for implementation of state functions and tasks by governmental authorities.

As the Strategy for the Reform of Public Administration in Ukraine for 2016-2020 states, the system of public administration in Ukraine does not meet the country's needs for complex reforms in various spheres of state policy and its European choice, as well as European standards of good governance of the state. Ukraine holds low positions in world competitiveness ratings related to public administration.

The purpose of this Strategy is to improve the system of public administration and increase the country's competitiveness. Considering the European choice and

European perspective of Ukraine, this Strategy is developed according to European standards of proper administration in the issues of transformation of the system of state administration. On the one hand, the Association Agreement between Ukraine and the European Union, the European Atomic Energy Community and its states members, on the other hand, the Strategy is based on common values such as respect of democratic principles, the rule of law, and proper governance. In Association Agreement the governance is defined as one of the principles that is essential for strong relations between the parties. Ukraine will continue the political, socio-economic, legislative and institutional reforms that are necessary for the effective implementation of the Association Agreement. Given the importance of public administration reform for Ukraine, the development of this Strategy involved a wide range of related parties.

The objective of the Strategy is to form an effective system of state management that meets the principles of public administration of the EU, which is capable to produce and implement the whole government policy which is aimed at social sustainable development and adequate response to internal and external issues; to provide qualitative public services to citizens and optimal usage of public finances.

European standards for proper administration are formulated in SIGMA document "Principles of Public Administration" containing the system principles and criteria for assessing public administration.

The structure of the Strategy meets these principles. They determine proper governance in practice, and outline the basic requirements to a well-functioning system of public administration. Principles are based on international standards and requirements, as well as on proper experience of the EU states members and / or countries of the Organization of Economic Cooperation and Development (OECD). Principles of public administration are recognized by some countries as the list of standards and the system of principles and criteria for evaluation of public administration reforms.

Today, the reform of public administration in Ukraine confidently moves forward step-by-step. Public administration reform is a key reform for Ukraine, without its implementation all other reforms are simply impossible.

Openness and transparency of public administration entities are inalienable characteristics of the state power which is based on a real democracy. Availability and dynamic increase of levels of public openness and transparency of the state authorities are the qualitative signs of democratic transformation of society on the its path to evolutionary development.

However, public administration will be effective and be considered as the one that reforms in a positive direction when there will be a response from the public in the form of social dialogue, in this case, a new public administration will provide better services to its citizens, and they will believe in the success of the reform.

Гомоль О. В.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Гераймович В. Л.  
Національний університет біоресурсів та природокористування України

## **ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ФЕДЕРАЛІЗАЦІЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ**

В умовах сьогодення постає питання в необхідності децентралізації або федералізації України. У сучасних умовах інтеграції до Європейського Союзу питання щодо передачі частини повноважень із центру на місцевий рівень стає все більше актуальним і нагальним. Однак для того, щоб проводити подібні радикальні реформи, насамперед необхідно здійснити їх аналіз.

Децентралізація означає такий спосіб визначення та розмежування завдань і функцій, за якого більшість із них передається з рівня центральних органів на рівень нижчий і стає власним завданням і повноваженням органів нижчого рівня.

До позитивних аспектів децентралізації, що виступають її сутнісними ознаками, відносять такі: незалежність від форми держави, чітке законодавче розмежування функцій між різними рівнями управління, цілеспрямований розвиток розгалуженої системи місцевого самоврядування, невтручання держави у сферу суверенних прав земель, областей, регіонів, самостійність місцевих органів влади у фінансовій сфері, фінансова підтримка органів місцевого самоврядування з боку держави, зменшує перенавантаження центру [1, с. 65-69].

До недоліків децентралізації управління: автономізація цілей; ризик реалізації одиничних амбіцій; загроза монолітності політики держави у відповідних сферах; труднощі узгодження цілей [2].

Поряд із децентралізацією існує також ідея федералізації України. М. Мельник визначає федералізацію як адміністративно-політичний процес та конституційну реформу, які спрямовані на перехід від унітарного державного устрою до федеративного [3]. Федеративна форма політико-територіального устрою менш поширена порівняно з унітарною формою. Сьогодні у світі існують такі федеративні держави, як США, Канада, Австралія, Німеччина, Австрія, Бельгія, Аргентина, Бразилія, Мексика, Індія, Росія та інші.

Обговорюючи можливість федералізації України, варто також вказати на позитивні та негативні наслідки від такого перетворення.

Серед позитивних аспектів виділяють такі: федералізація призведе до формування регіональних еліт, збільшення повноважень територіальних громад у відносинах із центром і взаємного контролю двох гілок влади (суб'єктів федерації й загальнофедеральної), вибору шляхів і механізмів розвитку конкретних регіонів, перерозподілу фінансових потоків (ретельнішого й ефективнішого обороту коштів), зниження рівня протиріч у

суспільстві. Також федералізація вирішить питання етнокультурної відмінності східного та західних регіонів. Легко можна вирішити проблему російсько мови. Федерації самі вирішуватимуть якою мовою буде офіційна, звичайно українська буде обов'язковою для всієї держави. Важливо, щоб кожна федерація знайшла свою спеціалізацію, своє економічне підґрунтя та розвивала її, але також будувала міцні логістичні зв'язки з іншими федераціями.

Прикладом останнього європейського досвіду перетворення унітарної держави на федеративну є Бельгія, що лише в 1993 р. завершила цей довготривалий процес.

Бельгійський федералізм – це скоріше не «конституційний плагіат», а політична винахідливість. Він не будувався за заздалегідь визначеним планом або моделлю й відрізняється своєю складністю та своєрідністю. Бельгія – приклад успішного політичного пристосування та гнучкості в питаннях державного будівництва, продемонстрований франкофонами й нідерландофонами.

До негативних наслідків федералізації відносять такі: а) федералізація може посилити розкол країни, що призведе до її розпаду; б) якщо федералізація викоринить культурні протиріччя (немає жодної гарантії, що це можливо, тим паче в короткий термін), вона не зможе допомогти в зовнішній політиці; в) федералізація небезпечна через різний економічний потенціал регіонів України, г) федералізація призведе до збільшення рівня бюрократії в регіонах, а в сучасних умовах повальної корупції – до розкрадання коштів на регіональному рівні; д) питання федералізації за своєю суттю хитке й незбалансоване: як і сепаратизм, воно виникає через низький соціально-економічний рівень громадян, недостатню увагу центру до регіональних проблем, розхитування суспільно-політичних терезів представниками малозабезпечених шарів населення під час різких змін влади. [4].

Звичайно, більшість вважає, що прагнення до федералізації – означає сепаратизм. Але після децентралізації все рівно наступить момент для федералізації. Можливо саме це дозволить повернути назад Донецьк, Луганськ та анексований Крим.

На сьогодні децентралізація є для України як формально визначеною, так і частково розпочатою реформою, що може дати ефективний результат уже найближчим часом, у той час як федералізація є більш комплексним і складним явищем. Перехід від унітарного до федеративного державного устрою передбачає нову модель держави, утворення двох рівнів органів влади, створення двопалатного парламенту тощо. Крім того, це зумовить обов'язкове ухвалення нової Конституції України, фундаментальну перебудову фінансової, податкової, митної, правоохоронної систем.

### Список використаних джерел

1. Всесвітня декларація місцевого самоврядування // Місцеве та регіональне самоврядування в Україні. – К. : [б. в. ], 1995. – Вип. 1/2 (6/7). – С. 65-69.

2. Robbins S. P., DeCenzo D. A. Podstawy zarz^dzania. – Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2002. – S. 235-236; Knosala E., Nauka administracji. – Warszawa, 2006. – S. 121-135, 136-167; Knosala E. Organizacja Administracji Publicznej: studium z nauki administracji i prawa administracyjnego. – Warszawa, 2004; Leonski Z. Nauka administracji. – Warszawa: С. Н. ВЕСК, 2004. – S. 28-35, 58-92.
3. Мельник М. Федералізація України: зміцнення чи знищення держави? [Електронний ресурс] / М. Мельник // Новий розвиток. – Режим доступу: <http://newroz.ucoz.ru/publ/2-1-0-880>
4. Годованець В. Ф. Конституційне право України: Навч. посіб. - К.: МАУП, 2005. - 360 с

Пелех М. Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гераймович В. Л.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

## **ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНИ, ОРІЄНТАЦІЯ НА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД**

Для України важливість концепції державного менеджменту визначається, перш за все, пошуком адекватних новим реаліям підходів, зосереджених на удосконаленні системи управління, а також впровадженням ринкових механізмів в державні і муніципальні структури управління. Ключовими проблемами державного менеджменту виступають бюрократія і реформи державного управління в Україні. Тому не варто стояти на місці, поки сучасний світ вносить важливі корективи в процес раціоналізації державної влади і управління.

Під менеджментом у державній службі розуміють процес управління в рамках установ державної служби, науку про це управління, мистецтво управління і відповідний набір навичок, персонал державного управління. Менеджмент в державній службі реалізується через свої основні функції: планування, організація, координація, мотивація і контроль. Розподіл управлінської праці нормативно закріплюється в організаційній структурі, а повторні і стандартні дії - в управлінських процедурах. Початківцем менеджеріального підходу до державного управління є Девід Осборн і Тед Геблер (США). У своїй визнаній праці "Перебудова уряду" (Reinventing Government") проаналізували недоліки бюрократичної моделі управління, детально показали бажані та необхідні перебудови, які повинні вирішуватися на федеральному і місцевих рівнях [1,ст.16].

Перебудова всіх рівнів державного управління зосереджена на 10 основних принципах:

- Стимулююче управління: керувати, а не докоряти.
- Управління, звернене до суспільства: уповноважувати, а не служити.
- Конкуруюче управління: використання конкуренції в організації послуг.



- Управління, рухоме своєю місією: перебудова організацій, які керуються правилами і нормами.
- Управління, орієнтоване на результат: акцент на результат замість впровадження.
- Управління, орієнтоване на споживача: первинні потреби споживача, а не бюрократії.
- Підприємницьке управління: примноження замість марнотратства.
- Передбачливе управління: профілактика замість терапії.
- Децентралізоване управління: замість ієрархії участь і робота в команді.
- Проринкове управління: поступові зміни на ринковій основі.

Для реформування державної служби Україна повинна вивчати тенденції розвитку державного менеджменту розвинених країн, і, перш за все, світових лідерів - США і Японії. Саме за рахунок високої якості державних службовців ці країни зайняли передові ролі в світовому суспільстві. Сучасна японська держслужба має два головних показника: мінімальна вартість і максимальна ефективність. Показник мінімальної вартості досягнутий в результаті зменшення кількості адміністративних органів і міністрів (як правило, біля десяти), а також чисельності персоналу кожного державного органу. Існує правило, за яким партія або коаліція партій у владі можуть назначити в міністерство у разі зміни уряду не більш трьох своїх соратників (міністр і два заступники). Висока ефективність державного апарату Японії досягнута й за рахунок створення елітарної державної служби, залучення в неї найяскравіших талантів і умів країни. Це стало можливим за умови організації конкурсних екзаменів. А для того щоб гарантувати і підтримувати високий рівень ефективності службовців, державні органи надають такі заробітні плати і пенсійні пільги, які конкурентноспроможні з аналогічними виплатами в приватному секторі. Слід звернути увагу на те, що в Японії менеджмент державної служби майже на всіх рівнях, включаючи набір, просування, підвищення, санкції і пенсії, доручений незалежному від уряду - Національному управлінню по кадрам[2,ст.169].

У США конкурсний відбір державних службовців було введено ще у 1983 році, і на сьогоднішній день 90% федеральних службовців вступають на держслужбу на основі конкурсу.

Цікавий досвід має Південна Корея. У 80-і роки минулого століття на деякі штатні посади претендували по 160 кандидатів і більше. Кандидатів не лякали навіть складні конкурсні іспити з 12 предметів, серед яких профільними є економіка, діловий менеджмент і державна адміністрація. В результаті такої кадрової політики в 1988 році 70% державних службовців Південної Кореї мали університетські дипломи.

Крім організаційної діяльності, державний менеджмент орієнтується на новий тип прийняття рішень в державному секторі, включає удосконалений контроль і відповідальність з розвитком точної і добре вивченої інформації

про виконання всіма, хто надає суспільні послуги; інформацію про процесі бюджетного планування; мотивацію і стимули для державних службовців для покращення якості їх послуг і зменшення вартості[3,ст.210].

Щоб реформувати державний апарат України та здійснювати ефективний державний менеджмент необхідно зробити акцент, в першу чергу, на заперечені розгляду громадян в якості клієнтів, адже "уряди - не ринки" і "громадяни - не клієнти, а джерело політичної влади". Адміністрація не має своїх клієнтів, вона повинна захищати різні суспільні інтереси всіх громадян. Також вона не переслідує цілі отримання прибутку, це обслуговуюча система, її мета в найкращому виконанні законодавчих функцій.

Отже, держава - не підприємство. Дії держави повинні бути не тільки ефективними, але і правовими, демократично легітимними і політично відповідальними.

### **Список використаних джерел**

1. Public management developments: [Survey]. – Paris: OECD Publications, 1993, 39 p
- 2.Адміністративна процедура та адміністративні послуги: Зарубіжний досвід і пропозиції для України / Автор-упорядник В.П. Тимошук. - К.: Факт, 2003. - 496 с.
3. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства : навч. посіб. / за наук. ред. Ю. П. Сурміна, А. М. Михненко. – К. : НАДУ, 2011. – 388 с.

Тихонький Ю.В.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доцента Оліщук П.О.

Львівський національний аграрний університет

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ**

Вихід аграрного підприємства на зовнішній товарний ринок це свого роду великий ризик міжнародної конкурентної боротьби. Тому підприємство має врахувати всі принципи та закони, які присутні в міжнародному маркетингу, а також проаналізувати всі можливі ризики, які при цьому можуть виникнути.

Значних, принципових відмінностей між товарним маркетингом для внутрішнього ринку збуту продукції і зовнішнього немає. При здійсненні збутової діяльності і на першому і на другому ринках використовуються різноманітні збутові методи, притаманні прийоми та принципи збутової маркетингової діяльності. Зарубіжний ринок є особливо складним, оскільки він переважно характеризується великою місткістю, що створює особливо

значні перспективи для вітчизняних аграрних підприємств-виробників, але також цей ринок висуває і певні додаткові умови до міжнародного маркетингу. Досліджуване підприємство змушене буде забезпечити належну якість продукції якості, відповідну систему упакування продукції та її дизайну, рекламу за чітко визначеними міжнародними стандартами, а також забезпечити виробничий комплекс, що би відповідав сучасному технічному рівню. Кваліфікований персонал досліджуваного підприємства повинен вміти налагоджувати чіткі та довготривалі зв'язки із зарубіжними партнерами та вміти на належному рівні організувати міжнародні торги, товарні виставки, агро-ярмарки, масштабні конференції та ін. Збутова експортна діяльність досліджуваного підприємства потребує особливого ставлення до підтримання конкурентоспроможності продукції як з певних кількісних, так і з чітких якісних показників, а також потребує більш вимогливого дотримання основних принципів і деяких методів міжнародного маркетингу.

При виході на зовнішній ринок досліджуване підприємство має поставити собі наступні питання:

1. Чи є можливість виходу на зовнішній ринок? Які основні цілі потрібно досягати при цьому?
2. Які конкретні перспективи можуть з'явитись перед підприємством і, що за ризики можуть з'явитись?
3. Який саме зовнішній ринок обрати?
4. Яку аграрну продукцію підприємство може запропонувати зарубіжним споживачам на конкретному ринку певної країни, тобто ту, що вже випускається чи може нову товарну продукцію?
5. Який шлях обрати при виході на конкретний зарубіжний збутовий ринок та як на цьому ринку знайти споживача і вивчити його вподобання і смаки до конкретної продукції?
6. Яка має бути програма конкретних маркетингових заходів?
7. Що підприємство отримає після виходу на цільові закордонні ринки, наскільки збільшаться його збутові показники?

Організація збутової діяльності досліджуваного підприємства на зовнішньому товарному ринку повинна включати:

- конкретні та часті дослідження основних маркетингових характеристик закордонних ринків товарної продукції, динаміки їх розвитку та основних пріоритетів діяльності;
- конкретне визначення найголовніших суб'єктів, що працюють на цих зовнішніх ринках, своєрідних особливостей їх конкретної поведінки і система мотиваційних показників;
- чітку характеристику найважливіших факторів, що притаманні міжнародному маркетинговому середовищу;
- змістовну розробку чіткої стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок та діяльності підприємства на потенційному зовнішньому ринку;

- чітке визначення притаманних проблем ринку та певної специфіки зовнішньоекономічної діяльності цільових закордонних товарних ринках.

Таким чином, основна мета, яка стоїть перед вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами при організації збутової діяльності на зовнішніх ринках, є оптимізація чистого доходу (прибутку) за рахунок чіткого використання так званого ефекту масштабу. Отже, досягнення поставленої мети не розкриває всіх структурних елементів даного мотиваційно-організаційного механізму, що складається із певних початкових мотивів. Тому проаналізуємо деякі з них:

- малий обсяг внутрішнього ринку;
- незадовільний рівень розвитку аграрного внутрішнього ринку;
- часткове незалежність від внутрішнього товарного ринку, а саме певні сезонні коливань споживчого попиту та зменшення ступеня ризиків шляхом захоплення певних зовнішніх ринків;
- значне скорочення різних витрат виробництва продукції за рахунок оптимальнішого використання деяких потужностей виробництва та збуту, а також зменшення деяких податкових зборів;
- часткове продовження життєвого циклу готової продукції;
- освоєння державних цільових програм сприяння, що існують на вітчизняних теренах чи закордоном;
- значне зростання ефективності організації збутової діяльності підприємств за рахунок зміцнення ринкових позицій шляхом організації своїх відділень або філій, а також планове розширення своєї сервісної після збутової мережі;
- зменшення ризику коливань валютного курсу за рахунок супутньої виробничо – збутової діяльності організації паралельного у певних країнах;
- зміцнення іміджу аграрного підприємства на внутрішньому виробничо – збутовому ринку та посилення позицій як чіткого суб'єкта міжнародних відносин у даній сфері.

Також завжди слід брати до уваги й інші фактори, що можуть поставити під певний сумнів притаманну доцільність виходу того чи іншого виробничого підприємства на зарубіжний ринок. Тому наведемо деякі з них:

- не очікуванні чинники, що зменшать планові доходи від зовнішньоекономічної-діяльності в зв'язку з нестабільною економічною чи певною небажаною політичною ситуацією;
- значна затрата коштів стосовно модифікації продукції, яка вплине на рентабельність та прибуток;
- значна вартість організації збутової діяльності на зовнішньому ринку;
- неочікуване застосування владою країни-імпортера певних нетарифних бар'єрів, що появляться на шляху експортованої продукції до її споживача, може в один момент поставити під значну загрозу агробізнес на конкретному зовнішньому ринку.

Виходячи з практики аграрних підприємств вихід того чи іншого підприємства на зовнішній ринок є довготривалим і непростим. Беручи до

уваги досвід можна сказати, що організація збутово-виробничої діяльності за кордоном це шлях до тривалого успіху та отримання певної стабільності в діяльності вітчизняних підприємств. Але для того щоб вийти на той чи інший закордонний досліджуване підприємство поетапно змушене буде виконати певні завдання та дотриматися певної послідовності дій.

Наведемо основні етапи виходу на зовнішній ринок для сільськогосподарських підприємств:

1. Своєрідний пробний експорт готової продукції, що визначається одноразовою спробою досліджуваного підприємства продати свою аграрну продукцією на будь-який закордонний ринок. Після отриманих результатів прийняття підприємством рішення щодо подальшої долі організації збутової діяльності на даному зовнішньому ринку.

2. Екстенсивний товарний експорт, що характеризується частковим охопленням невеликої кількості закордонних ринків без здійснення їхньої цільової сегментації. Важливим при цьому є експорт наявної продукції підприємства, а не нової.

3. Цільовий інтенсивний експорт, що характеризується експортом найбільш вигідної продукції для підприємства на певний ринок з цільовим використанням комплексу маркетингу.

4. Здійснення експортного маркетингу, що характеризується постійним пристосуванням продукції досліджуваного підприємства до вимог, що ставить перед даною продукцією зарубіжний ринок. При цьому, на даному етапі всі маркетингові показники збутової діяльності підприємства мають набути міжнародних ознак.

5. Комплексно – цільовий міжнародний маркетинг, що характеризується утвердженням на закордонних ринках самого підприємства та його продукції. При цьому збут продукції підприємства на зовнішніх ринках вже має значно переважати збут продукції на внутрішньому ринку.

6. Світовий глобальний маркетинг, що характеризується орієнтацією досліджуваного підприємства вже тільки на закордонний збутовий ринок, внутрішній ринок взагалі не охоплюється. Тут підприємство має вже працювати тільки над задоволенням потреб зовнішніх кінцевих споживачів. При цьому ведеться комплексне дослідження умов того чи іншого зарубіжного ринку.

Отже, вибір конкретного зовнішнього ринку та явна можливість виходу з цього ринку є одним з найважливіших відмінностей світового збутового маркетингу від внутрішнього. Саме в цьому проявляються як позитивні так і негативні сторони здійснення зовнішньо-економічної збутової діяльності певними підприємствами.

Нижче наведемо основні підходи світової практики до вибору закордонного цільового ринку:

- суб'єктивний підхід, що характеризується певними суб'єктивними відчуттями, правомірними очікуваннями, а також інтуїтивним досвідом осіб, що беруть участь у прийнятті кінцевого рішення про вихід на той чи інший

конкретний зовнішній ринок. Перевага цього конкретного підходу полягає у повній відсутності поточних витрат на загальне обґрунтування кінцевого рішення. Можливі ризики тут максимально ймовірні. В світовій практиці цей конкретний підхід майже не має місця. Причинами реального застосування конкретно цього підходу світової практики можуть бути одні з наступних:

- \* позитивний імідж певної країни та значна повага до її історії та культури;

- \* випадкова зустріч з потенційними партнерами в конкретній країні або цільове відрядження ;

- \* тривале бажання підприємства займатися збутовою діяльністю на цільовому ринку тої чи іншої країни;

- \* бажання працювати офіційно, тому здійснюється легалізація свого бізнесу.

- так званий дискретний підхід, що характеризується двома або трьома найважливішими показниками сталого розвитку того чи іншого закордонного ринку. За даним підходом інформація має бути вкрай надійною та детально перевіреною. Слід зазначити, що конкретних правил даного відбору показників не існує, але найчастіше використовуються наступні:

- \* величина конкретного ринку;

- \* динаміка його основних показників; конкурентні переваги, що є у підприємства;

- \* перспективи розвитку конкретного закордонного ринку та фактори, що цьому сприяють;

- \* ступінь доступності для підприємства обраного ринку; стабільність діяльності цього ринку.

- комплексний підхід, що характеризується, оцінками усіх ринків і на основі цих оцінок вибирається один ринок міжнародного збуту чи більше. Тут присутнє змістовне економічне обґрунтування. Ризик при цьому підході є виходу підприємства на зовнішній ринок є мінімальним, але даний метод чи підхід є найбільш затратним з усіх можливих.

Таким чином найчастіше аграрні підприємства через дорогу вартість даного методу, відмовляються від нього, надаючи перевагу вже згаданому вище, дискретному підходу.

### 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

Стецюк В.Ю.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. професора Янишин Я.С.

Львівський національний аграрний університет

#### МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД

Проблеми будь-якого підприємства неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту. Виходячи на міжнародні ринки, зовнішньоекономічна діяльність підприємства стає невід'ємним чинником міжнародних економічних відносин. Нині характерна риса світової економіки – значне ускладнення умов ведення зовнішньоекономічної діяльності. Це відбувається переважно на рівні підприємств. За таких обставин одна з умов існування будь-якого підприємства в нестабільному і конкурентному середовищі – комплексне управління таким видом діяльності, тож проблематика щодо менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства актуальна понині.

Термін «менеджмент» (від англ. *management*) – американського походження, і не перекладається іншими мовами дослівно. Слово «менеджмент» похідне від англійського *to manage* – «управляти». При цьому був запозичений корінь латинського слова «*manus*», що означає «рука».

Зокрема можна знайти багато значень терміна «менеджмент» у перекладі з англійської мови: 1) управління; 2) вміння володіти чимось, наприклад, інструментами, технологіями тощо, вміння виконувати певну роботу; 3) ставлення до людей; 4) дирекція, штат. Отже, тлумачення поняття «менеджмент» у науковій літературі є дуже широким [7].

В управління і менеджменту спільна теоретична база, втім підґрунтям сучасного менеджменту мають стати загальна теорія управління, мистецтво управляти і практичний досвід керівників. Сучасна економічна література не подає єдиного тлумачення терміна «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Кожен автор має власне розуміння зовнішньоекономічної та об'єкта здійснення господарської діяльності.

Учений А.А. Мазаракі [6] вважає, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – це цілеспрямоване, системне управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення як міжнародної, так і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі на основі більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання.

Відомо, що управлінська діяльність залежить від форм власності підприємств, що функціонують на міжнародних ринках. Проте найбільший вплив на таку діяльність мають загальні закони міжнародного бізнесу, з одного боку, і загальне середовище бізнесу в державі, – з іншого. Виділити в чистому вигляді менеджмент зовнішньоекономічної діяльності із загального функціонування підприємства неможливо, позаяк програми такої діяльності органічно пов'язані з програмами випуску продукції на внутрішньому ринку. Чимало структурних підрозділів і посадових осіб обслуговують підприємство загалом, охоплюючи і зовнішньоекономічну діяльність.

На думку Г.М. Дроздової [2], менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства являє собою управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту. О.А.Кириченко [4] наголошує, що сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації/установи в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.

Якщо Г.М. Дроздова та О.А. Кириченко в деяких аспектах зіставляють поняття зовнішньоекономічної діяльності та менеджменту, то А.М. Кандиба тлумачить менеджмент зовнішньоекономічної діяльності як знання у сфері економіки, незважаючи на те, що в цій сфері існують фінансові, кредитні та інші відносини, адже економіка – досить обширне поняття. Крім того, для автора управління зовнішньоекономічною діяльністю – дослідження та прогноз світового ринку вітчизняними підприємствами [3]. Але ці дослідження не сприятимуть самі по собі досягненню визначених стратегій. Тому необхідно організувати їхнє використання у діяльності підприємства та проконтролювати цей результат.

О. Гребельник [1] вважає, що зовнішньоекономічна діяльність являє собою діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудовану на взаємовідносинах між ними, що має місце на митній території України та за її межами.

Стосовно чинників впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності саме в міжнародному середовищі, то, як і для зовнішнього середовища, на рівні власної країни доцільно аналізувати окремо чинники, що функціонують на рівні держави та ринку. Адже організація як відкрита система взаємодіє із зовнішнім та має певне внутрішнє середовище функціонування, особливості яких доцільно враховувати у плануванні будь-якої діяльності. Завдяки вичерпній оцінці та врахуванню таких чинників вдасться мінімізувати ризики.

Варто зауважити, що ЗЕД розпочинається з ухвалення рішення менеджера або власника підприємства стосовно ведення міжнародних операцій. Система прийняття рішень залежить від середовища, внутрішнього



або зовнішнього, в якому діють окремі особи. Необхідний безперервний моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища для формування уявлення про чинники, що особливо впливають на підприємство. Відомо, що управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення певної управлінської проблеми.

По прийняттю рішення щодо виходу на ринок тієї чи іншої країни з товаром або інвестиціями топ-менеджери підприємства мають встановити форму співпраці. Міжнародний менеджмент містить таку категорію як рівень міжнародності бізнесу.

Завдяки ефективності функцій менеджменту у процесі організації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю можна досягнути поставленої мети – отримання максимально можливого прибутку впродовж мінімального періоду, підвищення ступеня обігу грошей, зменшення витрат, кількості технологічних, фінансових та інших видів ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Гребельник О.П., Романовський О.О. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Київ: Деміур, 2003. 296 с.
2. Дроздова Г.М. Менеджмент ЗЕД підприємств: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 172 с.
3. Кандиба А. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. підручник. Київ: Аграрна наука, 2004. 208 с.
4. Кириченко О. А. Менеджмент ЗЕД: навч. посіб.; 3-є вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.
5. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Київ, 2000.
6. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг. ун-т, 2012. 824 с.
7. Палінчак В. М. До питання про визначення поняття «менеджмент» науковцями України і США. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія педагогіка, соціальна робота. Вип. 32. С. 143–144. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv).

Кошева А. О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гераймович В. Л.

Національний університет біоресурсів та природокористування України

### ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Менеджмент як наука та мистецтво розвивається відповідно до того, які закони та закономірності розвитку суспільства та економіки з'являються та на практиці реалізовується під впливом тенденцій і реалій сьогодення. Сьогодення диктує та констатує повноцінне становлення інформаційного суспільства, що заклало основи інформаційної економіки, створивши можливості для появи нових моделей менеджменту. Ця проблема стає все

більш актуальної і за рахунок загострення кризових явищ та світової геоекономічної нестабільності. Оскільки підприємства повинні працювати в будь-яких умовах, то перед менеджментом постають нові завдання та цілі, які не вкладаються у традиційну модель менеджменту. Тому, зважаючи на світові тенденції, нові управлінські технології, інші підходи до прийняття управлінських рішень вітчизняні менеджери повинні втілювати у життєві реалії уже сьогодні.

Сучасні тенденції в розвитку менеджменту проявилися уже у поділі менеджменту на різні види: менеджмент персоналу, інноваційний, інформаційний, фінансовий, організаційний, підприємницький, креативний, маркетинговий, глобалізаційний та ін. Як стверджують науковці, «сьогодні фірми головну увагу приділяють менеджменту якості, соціальному, екологічному, крос-культурному, креативному менеджменту як відносно самостійним системам управління, що ґрунтуються на принципах процесного підходу, оптимізації процесу управлінської діяльності» [1, с. 40].

Сучасний менеджмент має певні особливості, які проявляються в тому, що під впливом нових викликів важливими його складовими стали: організаційна культура, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент, кризовий менеджмент та ризик менеджмент.

Успішна практика багатьох зарубіжних корпорацій переконують вітчизняних менеджерів у необхідності формування організаційної культури, яка в сучасних умовах розглядається як основа для досягнення базових цілей стимулювання інноваційного розвитку організації, створення передумов для модернізації бізнес-процесів. Організаційна культура покликана створювати комплекс умов, передумов для підвищення продуктивності праці; активізації інноваційних ініціатив членів трудового колективу; раціоналізації внутрішньоорганізаційних комунікацій та інформаційного обміну; подолання опору змінам, неминучого в організаціях інноваційного типу, що реалізують принцип перманентності інновацій. При цьому організаційна культура впливає на переконання людей; формує світогляд в частині, що стосується ділової ініціативності та професійної сумлінності; сприяє розвитку корпоративного духу і націленості на сукупний результат діяльності, що будується на основі синергії результатів праці окремих працівників [2].

Фактор організаційної культури найкраще проявляється і осмислюється через організаційну поведінку, що поєднує концепції, теорії, які стосуються окремих людей, груп та організацій в цілому. Так як роль людини зростає не тільки в окремо взятій організації, але й в суспільстві, то поведінкові концепції стають системоутворювальним елементом для вироблення сучасної методології управління персоналом, підкріпленої інноваційними технологіями менеджменту. Тому для ефективного управління поведінкою персоналу в межах окремо взятої організації необхідно розробляти поведінкові технології, які можна реалізувати шляхом використання інституційних інструментів із чітким розподілом прав й обов'язків

персоналу, але при цьому не варто забувати про необхідність дотримання свободи творчості, особливо для професій, що містять креативні елементи.

Для вирішення складних і нестандартних ситуацій у процесі управління бізнесом додатковим інструментом служить кризовий менеджмент або, як ще його називають, ризик-менеджмент. Саме він зорієнтований на управління кризовими ситуаціями, підбір адекватних методів і технологій управління, враховуючи специфіку кожної організації. Цей вид менеджменту особливо актуальний для вітчизняних організацій та підприємств, що працюють в умовах повної кризи: політичної, економічної, екологічної, соціальної, моральної. На сьогодні завдання кризового менеджменту головним чином полягає не тільки в тому, щоб вивчати чинники виникнення кризи й зберігати контроль над кризовою ситуацією, але й не допустити її. Тому, важливою функцією стає прогнозування, як спосіб виявлення та вивчення сигналів, які підказують про настання передкризової ситуації. Варто також говорити і про розвиток менеджменту запобігання як нової управлінської технології, що спрямована на попередження кризи й зниження ризиків.

Деякі науковці наголошують на доцільності створення відповідного структурного підрозділу, який візьме на себе функції управління ризиками як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, і допомагатиме вищому менеджменту в прийнятті ефективних ризикових рішень.

Проаналізувавши вищесказане можна зазначити основні стратегічні завдання сучасного менеджменту:

- пошук філософії управління в умовах кризи та посткризового періоду;
- поширення принципу синергії у всі сфери менеджменту і розвиток синергетичного менеджменту;
- вкорінення теорії систем у сферу менеджменту;
- адаптування до нових викликів і постійний моніторинг зовнішнього середовища організації. Тобто переорієнтація управління з акцентами на внутрішні чинники (ресурси, витрати, потужності, спеціалізацію) на зовнішні чинники;
- вміння організовувати бізнес-процеси, врахувавши фактори ризику;
- розвиток командної співпраці та командної логіки;
- розвиток технологій лідерства, що повинні також поєднувати вміння працювати в команді.

Відповідно до поставлених завдань, формується новий зміст сучасного менеджменту і, як результат, змінюється і сама роль менеджера, основні обов'язки якого спрямовуватимуться на: вміння поєднати глобальне мислення із локальними проблемами; вміння працювати із людьми, які мають різний світогляд і соціальну позицію, вміння поєднати крос-культурні відмінності, що особливо актуально в умовах інтеграції і функціонування транснаціональних корпорацій.

### Список використаних джерел

1. Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки: [монографія] / В.А. Вергун, О.І. Ступницький, І.І. Черленяк; 2015. – 460 с.
2. Андрющенко К.А. Формування сучасної концепції системи менеджменту знань в організаціях / К.А. Андрющенко // Агросвіт. – 2010. – № 15. – С. 27–29.

Локотькова А. І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Крючко Л.С.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

### ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Організація зовнішньоекономічної діяльності – складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління, яка відображає побудову системи управління в даній сфері, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління ЗЕД [7].

Зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [6].

Зовнішньоекономічна діяльність представляє собою сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій. Обов'язковими супутніми умовами зовнішньоекономічної діяльності є виконання певних операцій по забезпеченню просування товару від продавця до покупця; по вчасному наданню різноманітних зовнішньоторговельних послуг – транспортних, страхових, експедиторських, банківських; по здійсненню платіжно-розрахункових операцій, а також наявність комерційної та валютно-фінансової інформації о кон'юнктурі зовнішніх товарних та грошових ринків. Стратегічна мета розвитку зовнішньоекономічної діяльності полягає в реалізації в світовій економіці порівняльних і конкурентних переваг України, що об'єктивно існують у різних галузях її господарства і можуть знайти ефективне практичне втілення в діяльності українських підприємств і фірм на міжнародній арені [4].

У загальному вигляді міжнародна торгівля є засобом, за допомогою якого країни можуть розвивати спеціалізацію, підвищувати продуктивність своїх ресурсів і таким чином збільшувати загальний об'єм виробництва. Суверенні держави, як і окремі особи і регіони країни, можуть виграти за

рахунок спеціалізації на виробках, які вони можуть виробляти з найбільшою відносною ефективністю, і подальшого їх обміну на товари, які вони не в змозі самі ефективно виробляти. До головних видів зовнішньоекономічної діяльності належать:[3]

1. експорт та імпорт товарів, науково-технічних досягнень, капіталу та робочої сили;
2. надання суб'єктами ЗЕД послуг іноземним суб'єктам;
3. наукова, науково-технічна, науково-виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами;
4. навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
5. міжнародні фінансові операції з цінними паперами;
6. кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД;
7. створення суб'єктами ЗЕД банківських, кредитних та страхових установ за межами України;
8. створення іноземними суб'єктами підприємств на території України
9. спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД (спільні підприємства);
10. підприємницька діяльність ЗЕД на території України, аналогічна діяльність суб'єктів ЗЕД за межами України;
11. оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту;
12. товарообмінні (бартерні) операції ЗЕД;
13. орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами ЗЕД;
14. операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
15. посередницькі операції (на підставі комісійних, агентських договорів, договорів доручення та інших);
16. міжнародна кооперація.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має свої специфічні особливості:

- наявність зовнішньої сфери й міжнародного рівня;
- відмінність політичних, економічних, правових і культурних умов;
- наявність в ролі суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності не тільки підприємств, а й держав зі своєю зовнішньоекономічною політикою [2].

Управлінська діяльність завжди базується на основних правилах, яких дотримуються керівники і спеціалісти апарату управління в процесі прийняття тих або інших рішень. Ці правила можуть бути декларовані в спеціальних документах або ж бути своєрідною традицією, нормою, звичаєм. Частіше усього має місце поєднання і того й іншого [1].

Під принципами в менеджменті розуміють традиції, звичаї, правила, закономірності та норми, яких має дотримуватись менеджери (керівники, спеціалісти). Однією з особливостей менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є те, що з одного боку, він є побудованим на принципах

загального менеджменту, а з іншого боку, формується з врахуванням принципів зовнішньоекономічної діяльності. Можна виділити три рівні принципів зовнішньоекономічної діяльності: загальні; специфічні; національні.

Дотримання тих чи інших принципів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності можливо лише при виконанні суб'єктом конкретних функцій. Функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності – це засоби вирішення важливих завдань, вираження змісту і призначення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Кожна функція менеджменту зовнішньоекономічної діяльності являє собою процес, тому що складається з серії взаємопов'язаних дій і спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем управління зовнішньоекономічної діяльності, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів [2].

Отже, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – це управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства; пов'язаною з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту.

#### Список використаних джерел

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : [прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-ХІІ із змінами № 2672-VІІІ (2672-19) від 17.01.2019 р.] / ВВР. – 2019. – № 49. – 496 с.
2. Багрова І.В. ЗЕД підприємств: Підручник для вузів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власик, О.О. Гетьман – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 580с.
3. Дроздова Г.М. Менеджмент ЗЕД підприємств: Навч. Посібник / Г.М. Дроздова – К.: ЦУЛ, 2002. – 172с.
4. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / Ю.Г.Козак, Н.С.Логінова, І.Ю.Сіваченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.
5. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. – К. : Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. – 824 с.
6. 11. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.М.Стефаненко [Електронний ресурс]// Економіка фінанси, право. – 2012. - №8. - Режим доступу: [http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Efp/2012\\_8/1.pdf](http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2012_8/1.pdf)

Крупа Р. С.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Брух О.О.  
Львівський національний аграрний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Закордонний досвід розвинутих європейських країн показує успішність механізму формування інноваційної політики щодо ефективного розвитку прикордонних територій, а саме транскордонне співробітництво. Враховуючи те, що Львівська область має вихід до національного кордону, відповідно наша країна має вагомі потенційні перспективи розвитку регіональної співпраці із прикордонними регіонами. Транскордонна співпраця добре впливає на вирішення колективних проблем й сприяє розвитку загалом суміжних прикордонних територій, а саме завдяки додатковим перспективам фінансування з різних джерел, обміну досвідом, також налагодженню контактів із закордонними партнерами, доступом щодо інноваційних міжнародних розробок.

Сучасна державна регіональна політика повинна бути міцним підґрунтям для здійснення інвестиційно-інноваційного розвитку, що відповідно підвищить конкурентоспроможність України, а також її регіонів на міжнародних ринках. Особлива та провідна роль в даному процесі припадає на формування в державі відповідних кластерів. Саме тому ми вважаємо, що формування інноваційних кластерів із використанням можливостей транскордонного співробітництва Львівської області є актуальним і першочергово необхідним.

Необхідно зазначити, що кластери на сьогодні є дієвим механізмом пори глобалізації, що обумовлює собою гнучкі об'єднання різних суб'єктів господарської діяльності для необхідного досягнення й посилення визначеного господарського наслідку. Саме такі об'єднання, в більшості випадків, є об'єднаннями географічно локалізованих організацій, підприємств, науково-дослідних установ і навчальних закладів, а також ринкових структур як визначальних учасників інноваційного процесу [11].

На сьогоднішній день, в Україні суттєво назріла необхідність щодо опрацювання новітніх підходів в питаннях розвитку економіки районів, завдяки раціональному, взаємозв'язаному, узгодженому застосовуванню усіх ресурсів у регіоні.

Формування та створення кластера є доволі складним процесом, тривалість й інші особливості якого окреслюються конкретною ділянкою економічної діяльності, будовою майбутніх членів кластера, шаблоном їх активності із налагодження співробітництва тощо. Безумовною передумовою такого процесу є присутність кластерних ініціатив із сторони учасників

майбутнього кластера, з сторони держави чи певних проміжних організацій [1].

Кластери, з однієї сторони, відзначаються міцними технологічними або фінансовими взаємозв'язками між членами об'єднання, з іншої – подібні до асоціацій, оскільки дають право учасникам не лише зберігати юридичну самостійність, а й бути конкурентними один з одним. Подібність із асоціаціями підкреслюється й можливістю участі в кластері усіх визначальних економічних суб'єктів і бізнесу, і держави й населення.

Вагомою передумовою у створенні кластера є високий ступінь концентрації у районі підприємств чи організацій певної сфери. Головні учасники кластерів перебувають у географічній близькості один біля одного й мають перспективи для активної взаємодії. Територіальний діапазон може варіюватися в залежності від типу й властивостей самого кластера та охоплювати один чи декілька районів країни. За нашими дослідженнями до найбільш концентрованих сфер регіону належать: паливна, деревообробна, легка, харчова, туристична.

З метою подолання наявних дисбалансів розвитку й функціонування регіону ми пропонуємо започаткувати інноваційний регіональний кластер на основі окремого району. Кластер діятиме за принципами рівноправності й паритетності всіх членів кластеру, чіткого конструктивного діалогу, добровільності кожного з учасників вибору форм співпраці, взаємного інформування й здійснення прийнятих на себе відповідних зобов'язань щодо господарських контрактів, які укладаються безпосередньо між всіма учасниками даного кластера.

Суб'єкти господарювання, що входять до даного кластеру, можуть й співпрацювати, й бути конкурентами між собою. Вони з легкістю можуть конкурувати із одними учасниками кластеру, закуповувати продукцію в інших членів кластеру й послуговуватися сервісом зовсім інших підприємств – учасників кластеру. Саме кластерний підхід дає перспективу розширення діяльності на світовому ринку та створення спільних фірм. Разом вони мають можливість застосовувати комплекс маркетингових комунікацій до своєї продукції. Підприємства – це так звані члени кластеру, що виходячи з потреб міжнародного ринку, можуть організовувати спільні підприємства чи співпрацювати із учасниками різних створених кластерів для виробництва і збуту нової продукції [2]. Відокремлене підприємство, що працює в умовах ринку самостійно та в проблемах експорту може покладатися на себе або на допомогу місцевих органів, цілком ймовірно не матиме таких можливостей самостійно, як при діючому кластері, що відповідно працює на розширення свого підприємництва на міжнародному ринку. Отже, при формуванні так званого кластеру надасть окремому району величезну кількість переваг й перспектив. Безсумнівним привілеєм стане можливість розширення для бізнесу, влади, а також навчально-освітніх закладів, що працюватимуть разом над розвитком та зміцненням територіальної економіки. Саме таке співробітництво спричинить до більш результативного використання



громадських й приватних ресурсів та допомагатиме розвивати потужні і динамічні кластери регіону.

Також, хочемо зауважити, що окремі райони Львівської області є прикордонними, і кластерні процеси варто втілювати досить активно, використовуючи при цьому переваги транскордонного співробітництва, що зумовлені вигідним територіальним розміщенням даної території. Вважаємо, що транскордонне співробітництво на сьогодні є інноваційним інструментарієм державної регіональної політики.

Провівши аналіз, нами встановлено, що основними характерними ознаками транскордонного співробітництва є: сукупні об'єднуючі дії, що націлені на відповідну взаємодію в різноманітних сферах життя суспільства; може реалізовуватись органами державної влади, або громадськістю чи місцевим самоврядуванням, що є суміжними по кордону держав, в межах своєї компетенції; здійснюється з ціллю покращення піднесення прикордонних територій. Дивлячись на те, що певні райони є прикордонними, у цьому випадку їх розвиток доцільно активно застосовувати привілеї транскордонного співробітництва, що зумовлені вигідним територіальним розміщенням окремого району. Оскільки запропонований кластер утворюватиметься в обставинах транскордонного співробітництва, відповідно до цього це дасть змогу залучити додаткові іноземні інвестиції. Це також дає можливість щодо можливості отримання коштів Європейського Союзу на певні потреби, наприклад розвиток території.

Вважаємо, що сильними сторонами, що сприятимуть активізації транскордонного співробітництва регіону можуть бути:

1) успішно реалізовані різні транскордонні проекти: модернізація українсько-польського кордону, різноманітні проекти щодо сфери охорони навколишнього середовища, транскордонні проекти в сфері бізнесу; проекти в сфері туризму, культурні проекти, транскордонні проекти в сфері освіти й науки;

2) навички використання програм прикордонного співробітництва у вирішенні сукупних проблем в прикордонних зонах;

3) управління міжнародного співробітництва і європейської інтеграції Львівської ОДА, що забезпечить більш результативну роботу в сфері управління.

Таким чином, активізація транскордонного співробітництва зумовить такі перспективи для Львівщини як:

1) поглиблення та розширення добросусідських відносин на закордонному рівні та підтримка інтеграції;

2) отримання та залучення коштів, грантів за різними програмами, проектами ЄС, що дасть можливість інноваційного розвитку прикордонного регіону, в тому числі й розбудови прикордонної інфраструктури;

3) нарощення та збільшення обсягів прикордонної торгівлі.

Доступ до міжнародних ринків, значний резерв висококваліфікованого кадрового потенціалу, сьогодні виклики після підписаної Угоди про Асоціацію із Європейським Союзом все більше диктують необхідність у потребі переформатуванні чи об'єднанні зусиль й досвіду влади та підприємницьких угруповань досліджуваної території. Такі зміни необхідно реалізувати, виходячи із концептуальних засад розвитку району в економічній, соціальній й екологічній гармонізації за рахунок створення кластеру та активізації транскордонного співробітництва.

### Список використаних джерел

1. Божидарнік Т. В. Діагностика інноваційного потенціалу регіону / Т. В. Божидарнік, В. Ю. Левчук // Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону : монографія / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 31-56.
2. Луцька Н. І. Пріоритетні напрямки розвитку єврорегіонів в системі транскордонного співробітництва України / Н. І. Луцька // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. – 2011. – Вип. III. – С. 182-189.
3. Маргіта Н.О. Методологія дослідження впливу прямого іноземного інвестування на економічне зростання регіону / Н.О. Маргіта // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15 – С.236-240.
4. Чучка І.М. Транскордонне співробітництво в контексті економічної безпеки України / І.М. Чучка, Р.І. Молдавчук // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9 (111). – С. 92–98.

Метьолкіна Д.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Булик О.Б.  
Львівський національний аграрний університет

## ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СВІТОВИХ ГУРТОВИХ РИНКІВ

Дієва робота підприємств аграрного спрямування повинна бути відзначена правильним вибором стратегічного розвитку, що дасть можливість якнайкраще показати потенціал цієї ділянки. Міжнародна економічна практика має стати засадами стратегії економічного спрямування та розвитку підприємств продовольчого комплексу та АПК і сприяти підвищенню конкурентоздатності виробленої ними продукції.

В Україні розроблена Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2020р., яка діє на основі Програми реформ економіки на 2010-2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна реформа» та Програми розвитку України до 2020 р., котра встановлює пріоритетні практичні спрямування результативного використання потенціалу аграрного сектора. Такі Програми гарантують вирішення

першорядних проблем міжнародної економічної діяльності в підприємствах агропромислового комплексу держави. Все це створює можливість стабільного експортоорієнтованого і конкурентоспроможного стану на внутрішньому та зовнішніх ринках України.

Фермери та сільськогосподарські виробничі кооперативи Італії, Франції, Іспанії, Нідерландів і досі користуються такою схемою торгівлі.

Більшість великих міст у Великобританії мають гуртові ринки сільськогосподарської продукції, котрі забезпечують продаж продукції дрібнооптовим і роздрібним підприємствам. Так, в Лондоні є п'ять таких гуртових ринків: Білінгзгейт (Billingsgate), на якому здійснюється гуртова торгівля рибою і морськими продуктами, Смісфілд (Smithfield) – гуртова торгівля м'ясними продуктами, Спітлфілдс (Spitalfields), НьюКовент-Гарден (NewCoventGarden) та Західний Міжнародний (WesternInternational) – гуртова торгівля свіжою плодоовочевою продукцією [1, с.63].

Частка продажу продукції сільського господарства на цих ринках становить 10% від сукупного обсягу товарообороту гуртової торгівлі аграрної продукції у країні. У Великобританії максимальну роль в розподілі сільськогосподарської продукції виконують супермаркети. Вони мають налагоджені безпосередні договірні зв'язки з виробниками – фермерськими господарствами.

Ринок «НьюКовент-Гарден» (NewCoventGarden) є гуртовим ринком державної форми власності, що спеціалізується на гуртовій торгівлі свіжими фруктами, овочами та квітами.

Основною рисою ринку «НьюКовент-Гарден» є те, що керівництво виконує урядова служба Департаменту навколишнього середовища, продовольства і сільського господарства (DEFRA). Вона відповідає за капітальні інвестиції, які здійснюються в розвиток ринку і його інфраструктури. Служба кожного тижня моніторить інформацію про ціни на конкретні види сільськогосподарської продукції і опубліковує їх в спеціальних журналах, що висвітлюють кон'юнктуру ринку. Контролювання за якістю та безпекою аграрної продукції, що представлена на ринку, також покладається на державних інспекторів. Прибуток ринку «НьюКовент-Гарден» складається з орендної плати за торговельне місце, а також з плати за в'їзд автотранспорту на територію ринку. Частина доходу виділяється на розширення ринку, його оновлення, а решта коштів цілком передаються у Департамент навколишнього середовища, продовольства і сільського господарства для здійснення державних програм, проектів тощо.

Важливим для України є досвід сусідньої Польщі у створенні оптових ринків сільськогосподарської продукції. Вивчаючи досвід країни-партнера, ми виявили, що у період з 1993 по 1995 рік Міністерством сільського господарства Польщі у співпраці з іншими міністерствами була розроблена та затверджена програма будівництва оптових ринків сільськогосподарської продукції. Згідно програми було створено шість регіональних оптових ринків: «Познань», «Броніше», «Гданськ», «Люблін», «Лодзь», «Вроцлав».

Фінансування будівництва та вдосконалення інфраструктури відбувалося за рахунок значної підтримки Європейського Союзу. Будівництво оптових ринків у Гданську та Любліні профінансовано Світовим Банком [2].

Розбудова ринку «Броніше» відбувалась за позичкові кошти Європейського банку реконструкції та розвитку. Залучені кредитні кошти, розмір яких оцінюється близько 300 млн євро, надаються під сто відсоткові державні гарантії. Створенню системи оптових ринків Польщі значною мірою зобов'язана Європейському Союзу. Після вступу в ЄС польські аграрії отримали можливість залучати кредитні ресурси під 3-5% річних, в Україні даний показник становить не менше 20%. Крім цього, Уряд Польщі компенсує банківські ставки по кредитах. Так, в 2008 році на такі цілі було виділено 2,3 млрд злотих (6,3 млрд грн.). Тобто державна підтримка товаровиробників аграрної продукції створює умови для ведення прибуткової діяльності [3, с. 41с.].

Уряд Польщі прагне залучити в акціонери оптових ринків фермерів, об'єднання фермерів, інших виробників сільськогосподарської продукції. Держава активно заохочує до участі в організації оптових ринків сільськогосподарської продукції виробників, які діють поодиночки, або організовані у кооперативи, компанії, промислові асоціації, а також різні типи торгових організацій.

Активізації процесу розбудови оптових ринків сільськогосподарської продукції сприятиме активне впровадження багаторічного закордонного досвіду функціонування оптових сільськогосподарських ринків, розробка продуманого стратегічного державного плану розвитку мережі оптових ринків в Україні. Оптові ринки сільськогосподарської продукції є масштабними та капіталомісткими проектами, будівництво яких потребує застосування наднових інноваційних технологій. Крім того, такі об'єкти потребують ефективною системи менеджменту, знання специфіки роботи. З метою втілення проектів такого масштабу на українських теренах доцільним є залучення іноземних фахівців і менеджерів з успішно функціонуючих оптових ринків сільськогосподарської продукції вже на етапі планування таких ринків, підбору земельної ділянки для будівництва, складання бізнес плану проекту.

Таким чином успішна діяльність гуртових ринків сільськогосподарської продукції у країнах Західної та Центральної Європи була досягнута завдяки:

- урядовій підтримці розвитку гуртових ринків сільськогосподарської продукції;
- вчасному виявленню та задоволенню потреб клієнтів гуртових ринків;
- диверсифікації послуг гуртових ринків;
- проведенні моніторингу цін на аграрну продукцію і розповсюдження її серед виробників.

Отже, розвиток мережі гуртових ринків сільськогосподарської продукції повинен відповідати національним та світовим вимогам, котрі прийняті Світовим союзом гуртових ринків (WUWM).

### Список використаних джерел

1. Ринденко Н.А. Закордонний досвід функціонування оптових ринків сільськогосподарської продукції. *Агросвіт*. № 21, листопад 2010 р. 61-66с.
2. Мельник І.О. Вивчення досвіду функціонування оптових ринків сільськогосподарської продукції в Польщі як ефективно діючого елемента ринкової інфраструктури. *Агросвіт* №1. 2012. С.37-41. URL: [www.irbis-pbuv.gov.ua/cgi.../cgiirbis\\_64.exe?...](http://www.irbis-pbuv.gov.ua/cgi.../cgiirbis_64.exe?...)
3. Корінець Р.Я. Оптові ринки сільськогосподарської продукції: запитання та відповіді/ Проект ГГ5АГО "Реформа у галузі сільського господарства, вдосконалення законодавчо-нормативної бази"/ Р. Корінець, Л. Шведова. – К.: Український освітній центр реформ, 2007. - 91с.

Кузьмич І.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Крупа О.М.  
Львівський національний аграрний університет

## МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОЇ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

Якість є важливим інструментом в боротьбі за ринки збуту. Саме якість забезпечує конкурентоспроможність товару та є складовою реалізації політики стратегічного маркетингу на підприємствах. Контроль якості тісно пов'язаний з ефективністю управління підприємством.

Експорт аграрної продукції на територію ЄС має відповідати встановленим вимогам, дотримання яких гарантує безпечність аграрної продукції на ринку та відсутність забруднювачів у кількостях, що могли б загрожувати здоров'ю людини.

Для захисту споживачів від неприйнятних рівнів залишкового вмісту пестицидів Європейська Комісія встановила максимально допустимі рівні залишків під час імпорту рослинних продуктів. Регламентом ЄК № 1107/2009 визначено правила і процедури реалізації в ЄС активних речовин і отримання дозволу держав ЄС на продукти захисту, що містять ці речовини [1, с.57].

Нормативно-правовими актами ЄС встановлено правило простежуваності як можливість виявити будь-який харчовий продукт, речовину тощо та простежити за ними на всіх етапах виробництва, переробки, розповсюдження. Для цього харчові продукти, що постачаються в ЄС, повинні відповідати правилам маркування ЄС, спрямованим на те, щоб споживачі під час придбання продукції мали всю необхідну інформацію для

свідомого вибору. Механізм контролю з боку країн ЄС за здоров'ям рослин є одним з ключових моментів для українських експортерів ягідної продукції. Під час ввезення в ЄС продукти рослинного походження мають супроводжуватися фіто санітарним сертифікатом, виданим компетентним органом країни, що експортує; пройти митні перевірки; імпортуватися в ЄС офіційно зареєстрованим в державі ЄС імпортером; бути заявленими в митних органах до прибуття до місця перетину кордону [2].

Згідно з основними засадами Угоди про зону вільної торгівлі Україна повинна поступово впроваджувати європейські стандарти (EN) як національні (Додаток 3 Угоди про асоціацію «Україна - ЄС»). У кількісному виразі необхідно гармонізувати у сфері виробництва аграрної та харчової продукції майже 300 міжнародних стандартів Кодексу Аліментаріус [3, с.40].

Ключовим елементом діяльності, спрямованої на підвищення якості та міжнародної конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції є розробка та впровадження стандартів якості на окремі види продовольчих товарів, які були б узгоджувалися із міжнародними стандартами. Умовою зміцнення конкурентних позицій вітчизняних аграрних підприємств є сертифікація їх діяльності на предмет відповідності міжнародним стандартам ISO серії 9000. Проте, сьогодні для українських виробників аграрної продукції не є проблемою одержати сертифікат ISO, значно складніше реалізувати продукцію за цим стандартом у конкретній країні. Вирішення цієї проблеми лежить в площині рівня розвитку та міжнародного іміджу служб, які наділені функціями контролю якості та безпеки сільськогосподарської продукції. Переважно цими питаннями відає Державна інспекція сільського господарства та Державну фітосанітарна служба.

На нашу думку, є група основних факторів, від яких залежить якість продукції аграрних підприємств, це, зокрема: агрономічні (насіння, сівозміни, якість ґрунтів), технічні й технологічні (оснащення технікою, технологія вирощування), організація виробництва (спеціалізація, своєчасне збирання врожаю, зберігання, транспортування і т.д.), персонал (мотивація, кваліфікація) та зовнішні чинники (постачальники сировини, погодні умови і т.д.), які не контролюються підприємством.

Планування підвищення якості продукції сільськогосподарських підприємств повинно базуватися на детальному вивченні поточного й перспективного попиту на їх продукцію, аналізі відгуків споживачів. Фактори досягнення необхідного рівня якості реалізованої на внутрішньому й зовнішньому аграрної продукції можна поділити на три групи.

До технічних факторів належать:

- використання досягнень науки й техніки в процесі вирощування, збирання та переробки продукції;
- запровадження новітньої технології виробництва, суворе дотримання технологічної дисципліни;
- забезпечення належної технічної оснащеності виробництва;
- удосконалення застосовуваних стандартів і технічних умов;

- покращення стандартизації як головного інструмента фіксації та забезпечення заданого рівня якості;
- випуск сертифікованої продукції;
- удосконалення показників транспортабельності продукції;
- досягнення й перевершення технічного рівня та якості найкращих вітчизняних і зарубіжних зразків.

До організаційних факторів слід віднести:

- запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління;
- удосконалення методів контролю й розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції;
- розширення прямих господарських зв'язків між продуцентами та покупцями;
- узагальнення й використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в підвищенні конкурентоспроможності продукції;
- використання власного або іншого автопарку, автомашин для надійного й безпечного транспортування готової продукції та сировини.

Група економічних і соціальних факторів визначає:

- застосування узгодженої системи прогнозування й планування необхідного рівня якості продукції;
- установа прийнятних для продуцентів і споживачів цін на окремі види товарів;
- використання ефективної мотивації праці всіх категорій персоналу підприємства;
- всебічна активація людського чинника та проведення кадрової політики, адаптованої до ринкових умов господарювання.

Покращення якості продукції відображено в збільшенні її сортності, додатковий прибуток створюється за рахунок підвищення ціни на продукцію вищого сорту. При цьому зростає собівартість, але водночас відкриваються й нові ринки збуту. Економічна ефективність такого процесу полягає в додатковому прибутку підприємства, що отримується від виробництва та реалізації продукції підвищеної якості.

На нашу думку, сільськогосподарським підприємствам доцільно перейняти позитивний досвід ЄС щодо ідентифікації місця походження продовольства (*protected designation of origin*). Право на маркування відповідним товарним знаком надається продукції, уся сировина для виробництва якої походить з визначеної зони, а процес виробництва здійснювався лише у визначеному регіоні. Така практика орієнтована на підтримку маркетингових зусиль місцевих (вітчизняних) виробників та сприяє розвитку економіки сільських територій. Порядок маркування повинен закріплюється у відповідних нормативних документах.

Однак, головним напрямом управління якістю та безпекою продукції є застосування на підприємствах системи HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), суть якої зводиться до ідентифікації, оцінювання й управління

чинниками, які негативно впливають на безпечність продуктів харчування та сільськогосподарської сировини. Система НАССР базується на семи принципах визнаних міжнародною спільнотою (табл. 1).

Система НАССР акцентує увагу безпосередньо на процесному контролі параметрів здійснення технологічного процесу та оцінюванні сировини й матеріалів, що використовуються для виготовлення харчового продукту, а також упроваджує стратегію гарантії його безпеки «від ферми до виделки», ґрунтуючись на трьох основних чинниках:

Таблиця 1

### Принципи системи НАССР

№ з/п	Зміст принципу
<b>Принцип 1</b>	Проведення аналізу небезпечних чинників, пов'язаних з виробництвом харчових продуктів, на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, починаючи з розведення або вирощування і до кінцевого споживання, охоплюючи стадії оброблення, перероблення, зберігання транспортування та реалізації. Виявлення умов виникнення небезпечних чинників і вжиття заходів щодо їх контролювання на всіх стадіях
<b>Принцип 2</b>	Визначення критичних точок етапів (операцій) технологічного процесу, у яких треба його контролювати, щоб усунути (мінімізувати) вплив небезпечних чинників або можливість їх появи.
<b>Принцип 3</b>	Визначення критичних меж, яких слід дотримуватися для того, щоб упевнитися, що критична точка перебуває під контролем
<b>Принцип 4</b>	Розроблення системи моніторингу, яка дає змогу забезпечити контролювання технологічного процесу в критичних точках за допомогою запланованого випробування або спостереження
<b>Принцип 5</b>	Розроблення й застосування коригувальних дій у разі, якщо результати моніторингу вказують на відхилення від установлених критичних меж
<b>Принцип 6</b>	Розроблення процедур перевірки, що дає змогу упевнитися в ефективності функціонування системи
<b>Принцип 7</b>	Документування процедур і реєстрування даних, необхідних для функціонування системи

- законодавчі вимоги до забезпечення харчових продуктів;
- глибокий науковий підхід до ухвалення рішень;
- контроль за виконанням законодавчих вимог.



Сьогодні в Україні є альтернатива системі НАССР. Це, зокрема, два стандарти, які в більшості питань дублюють один одного: ДСТУ ISO 4161:2003 і ДСТУ ISO 22 000:2007. На нашу думку, аграрним господарствам слід розглядати стандарт ДСТУ ISO 22 000:2007, оскільки це новий випуск стандарту систем управління безпечністю харчових продуктів, що базується на принципах НАССР. Цей стандарт встановлює вимоги до системи управління безпечністю харчових продуктів, якщо організація в харчовому ланцюзі має необхідність продемонструвати свою здатність керувати небезпечними чинниками харчових продуктів для гарантування того, що харчовий продукт є безпечним на момент його споживання людиною.

Безумовно, запровадження такої комплексної системи управління якістю, в основі якої лежить система НАССР, вимагає значних коштів, що створює значні перешкоди для активного її використання.

### Список використаних джерел

1. Грищенко Ф. В. Розвиток європейських і національних стандартів щодо харчових продуктів / Ф. В. Грищенко // Вісник аграрної науки. – 2011. – № 2. – С. 56–59.
2. Дугієнко Н. О. Конкурентоспроможність АПК України в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] / Н. О. Дугієнко // Глобальні та національні проблеми економіки / Миколаївський нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського. – 2015. – Вип. 5. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/17.pdf>.
3. Іванова А. С. Зовнішня торгівля сільськогосподарською продукцією та продовільством: вітчизняні реалії та перспективи розвитку / А. С. Іванова // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 22. – С. 39–43

Плесак В.С.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Крупа В.Р.  
Львівський національний аграрний університет

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Збутова політика сільськогосподарських підприємств України на сучасному етапі передбачає пошук нових каналів реалізації; потребує постійного вдосконалення управління збутовою діяльністю, підвищення її ефективності. Також слід вказати на необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств, що значною мірою обумовлено організацією збутової діяльності.

Сільськогосподарські підприємства переживають зараз дуже складні часи, коли стара система реалізації продукції є зруйнованою, а нова ще не створена, і зусилля держави, щоб виправити цю ситуацію є не досить

ефективними [1]. Тому вітчизняним підприємствам необхідно самостійно шукати шляхи зміни підходів до організації процесів збуту.

Управління збутовою діяльністю можна розглядати в двох аспектах: стратегічному та тактичному. До стратегічного рівня управління збутом належить вибір стратегії охоплення ринку, формування розподільної мережі та планування системи товароруку. Саме ці рішення передбачають прийняття довгострокових зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання (посередницькими організаціями) та потребують певного обґрунтування. Тактичні управлінські дії спрямовані на поточне регулювання процесу збуту товарів і реалізацію таких форм маркетингової активності підприємства, що забезпечують досягнення поставлених цілей. До них слід зарахувати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, прогнозування, організацію та стимулювання збутової мережі, аналіз результатуючих показників і проведення коригувальних заходів [2, с. 68].

Система управління збутовою діяльністю аграрного підприємства включає головну мету, цілі діяльності (які прийнято класифікувати на кількісні та якісні, обов'язкові та бажані, стратегічні та тактичні, комерційні цілі та цілі розвитку, внутрісистемні та над системні), стратегічну спрямованість (що обумовлює маркетингову орієнтацію, систематичне виявлення збутових ризиків, ефективну довгострокову взаємодію підприємства і партнера-покупця, інших бізнес-суб'єктів, розробку збутової стратегії підприємства, встановлення та коригування стратегічних цілей) та систему забезпечення (планування збуту, товарне, інформаційне та кадрове забезпечення, мотиваційні та організаційні механізми, сервісна підтримка, контроль та координація процесу).

Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо збуту товарів сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства стосовно їх задоволення з найбільшою ефективністю для обох сторін [2, с. 68].

Збутова діяльність аграрного підприємства припускає пряму залежність від зовнішнього середовища. Не можна не враховувати економічну та політичну стійкість країни, стабільність законодавчої бази, соціальну сферу, а також учасників ринкових відносин. Крім цього, важливим критерієм ефективності діяльності підприємства вважається його внутрішнє середовище [3, с. 75].

Основними проблемами управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств внутрішнього характеру є:

- низька ефективність організації системи збуту;
- недостатнє інформаційне забезпечення в організаційній структурі підприємства (відділи маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, юридичний, збуту)
- низький ступінь маркетингової організації збуту;
- відсутність стратегічного підходу до збутової діяльності підприємства;

- недосконале знання поточного і перспективного стану ринку;
- недостатній рівень забезпечення фінансовими ресурсами, зокрема брак оборотних коштів;
- технологічний рівень виробництва

Планування збутової діяльності є одним з найважливіших пріоритетів в галузі стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки результати ефективної організації збутової діяльності чинять прямий вплив на результати господарської діяльності підприємства в цілому.

Огляд теоретико-прикладних положень з питань збутової діяльності дозволив систематизувати широкий спектр рішень, що приймаються у сфері збутової політики, і виділити такі основні напрями її реалізації:

- розробка та впровадження стратегії розподілу - передбачає вибір типу каналу розподілу (маркетингової збутової системи), визначення ступеня інтенсивності розподілу та структури каналу розподілу, а отже, прийняття політичних рішень в області співпраці з посередниками та управління взаємовідносинами в каналі;

- вибір стратегії просування продукції через канал розподілу - окреслює тип комунікаційної політики у збутовому каналі (PUSH- і PULL - стратегії) зосередження зусиль щодо заохочення та стимулювання або на кінцевих споживачах, або на збутових посередниках;

- забезпечення процесів маркетинг-логістики - охоплює реалізацію політики щодо оброблення замовлень, складування та формування товарних запасів, транспортування продукції тощо;

- мотивація збутового персоналу - визначає впровадження принципів управління збутовим персоналом та є основою формування культури продажів, системи розвитку персоналу та матеріальних і нематеріальних заохочень, сфери корпоративних комунікації, підходів до оцінки результатів праці.

Ефективність збутової діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем їхніх трансакційних витрат (витрати на організацію та обслуговування різних видів своєї діяльності, у т. ч. збутової), які впливають на ціну продукції, обсяги реалізації, конкурентну позицію на ринку, рівень прибутку. Тому важливим завданням керівництва стає врахування трансакційних витрат, нехтування значенням яких призводить до погіршення показників у підприємстві та зниження економічної ефективності господарської діяльності. Складники трансакційних витрат залежать від напрямку діяльності, розмірів, структури, спеціалізації, організаційно-правової форми підприємства, ступеня інтегрованості з іншими суб'єктами ринку, періодичності здійснення.

За даними статистичної, фінансової та податкової звітності підприємства неможливо дати об'єктивну оцінку структури й рівня трансакційних витрат, тому визначення їх кількісного стану має забезпечувати спеціальна методика, що враховує всі види відносин, які виникають при веденні сільськогосподарської діяльності, чинники впливу на

зміну рівня трансакційних витрат (обсяг, спеціалізація, диверсифікація і технологія виробництва; організація маркетингу, пошук ринків збуту продукції; можливості внутрішньої логістики; організація договірних відносин із партнерами; участь підприємства в кооперативних, асоціативних, корпоративних та інших об'єднаннях

Одним із ключових напрямів менеджменту збутової діяльності є управління товарними потоками:

Для ефективного управління товарними потоками розроблено схему загальної структури інтегрованої логістичної системи. На мікрорівні логістична система може бути представлена такими основними підсистемами:

- закупівлі – забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему;
- планування і управління виробництвом – приймає матеріальний потік від підсистеми закупівель та управляє ним в процесі виконання різних технологічних операцій, перетворює предмет праці в продукт праці;
- збут – забезпечує вибуття матеріального потоку з логістичної системи

Важливою складовою управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств також є інтенсифікація їх зовнішньоекономічної діяльності.

Основними завданнями розвитку експортного потенціалу сільського господарства визначено:

- диверсифікація ринків збуту вітчизняної сільськогосподарської продукції з метою підвищення ефективності експорту, освоєння нових і збереження традиційних ринків;
- захист економічних інтересів держави від експорту продукції на демпінгових умовах, які є причиною втрати ринків збуту внаслідок антидемпінгових заходів і нееквівалентності товарообміну, а також внутрішнього ринку від надмірного вивозу продукції, дефіцит якої призводить до імпорту аналогічних товарів на не вигідних умовах;
- розширення пропозиції продукції сільського господарства, виробництво якої перевищує внутрішні потреби та норми споживання і які можуть експортуватися на сприятливих для економічних інтересів держави умовах.

Для забезпечення розвитку експортного потенціалу сільського господарства слід поєднувати реалізацію наступних заходів: удосконалення існуючої системи транспортних тарифів; покращення правового регулювання та інформаційного забезпечення у сфері зовнішньоекономічної діяльності; використання важелів податкового регулювання.

### **Список використаних джерел**

- 1.Абрамович А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – № 4. – С.25–30.

2. Россоха В.В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у транзакційному вимірі / В.В. Россоха, О.М. Шарапа // Економіка АПК. – 2017. – №4. – С. 67–77.
3. Россоха В.В. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика / В.В. Россоха, О.М. Шарапа // Економіка АПК. – 2016. – №8. – С. 71–79.

Глушко Ю. Р.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Райтер Н.І.  
Львівський національний аграрний університет

## **АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ СОКАЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Аналізуючи маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств Сокальського району Львівської області слід відмітити, що вона здійснюється у специфічних умовах пов'язаних із особливістю виробничого процесу. Окрім того, сучасними сільськогосподарськими підприємствами маркетингова діяльність здійснюється поверхнево, як допоміжний інструмент просування товару, а не як основна концепція стратегічного управління. Маркетинговій діяльності сільськогосподарських підприємств Сокальського району, як і більшості вітчизняних підприємств характерні ряд рис, серед яких більшість науковців виділяють: низький рівень розвитку ринкових відносин, нестабільність регулювально-правового забезпечення експортно-імпортних операцій, неврегульованість норм і правил стандартизації сільськогосподарської продукції, слабкий рівень розвитку маркетингового бізнесу, через нестачу професійних маркетологів та слабкий попит на їх послуги з боку сільськогосподарських підприємств, тощо. [1, 3, 4]

Значно утруднює застосування стратегічного маркетингу сільськогосподарськими підприємствами загальний рівень розвитку економіки країни. Тому, більшість сільсько-господарських підприємств Сокальського району здійснюють свою діяльність орієнтуючись на продукцію, тобто власні виробничі можливості, не беручи до уваги потреби ринку (вимоги переробних підприємств чи кінцевих споживачів).

Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств здійснюється з метою стимулювання зростання обсягів виробництва продукції. Сучасні керівники сільськогосподарських підприємств, які здійснюють управління маркетинговою діяльністю, вбачають зростання доходів перш за все у збільшенні обсягів виробництва, тобто працюють за формулою «більше виробимо – більше заробимо». З позиції стратегічного маркетингу основне джерело зростання доходів повинно лежати у площині оптимізації каналів розподілу, зростання частки на ринку та нарощування конкурентних переваг.

Завалюнюк К.С. стверджує, що маркетингова діяльність суб'єктів господарювання найбільш повно проявляється в пошуку каналів реалізації виробленої продукції. При тому, слід зазначити, що пошук максимально вигідних каналів реалізації продукції є актуальним для підприємств навіть в умовах відсутності конкуренції як такої. [2]

Основними способами реалізації продукції рослинництва є продаж її переробним підприємствам та реалізація її за іншими каналами, тобто через комерційних посередників. Аналізуючи канали реалізації продукції рослинництва слід звертати увагу на специфіку окремих її видів. Так, що стосується зернових, то через специфіку природо-кліматичних умов, сокальські аграрії вирощують переважно фуражне зерно, яке мало придатне для експортування. Цим, можна пояснити порівняно невисоку частку (27,3%) реалізації зерна за іншими каналами, тобто через канал в якому завуальовано реалізацію зерна зернотрейдером.

Що стосується цукрових буряків, то ключовим чинником який впливає на канали їх розподілу є Радехівський цукровий завод, єдиний цукровий завод у Львівській області. Усі підприємства, які вирощують і реалізують даний вид сільськогосподарської продукції в основному передають її переробному заводу для переробки на давальницьких засадах. В загальному за даним каналом розподіляється 61,4% цукрових буряків.

Вісім із дванадцяти агроформувань, що займаються реалізацією ріпаку, надають перевагу реалізовувати дану продукцію переробним підприємствам, а ПАФ «Селекціонер», ПАФ «Білий Стік», ПП «Вотчина» та ПП «Гові» реалізовували ріпак за іншими каналами, тобто через посередників. Структура розподілу ріпаку становить відповідно 86,2% та 13,8%.

Що стосується овочів, то у Сокальському районі виробництвом і реалізацією овочів закритого ґрунту займається лише ТзОВ «Сотеко», яке повному обсязі збуває даний вид продукції за іншими каналами реалізації. Це реалізація на Ринку сільськогосподарської продукції «Шувар» (як напряму, так і через посередників), реалізація через мережу супермаркетів тощо.

Щодо аналізу структури розподілу продукції тваринництва сільськогосподарських підприємств Сокальського району, то на відміну від продукції рослинництва тут відсутній такий канал розподілу як передача на переробку на давальницьких засадах. Найбільш популярними каналами реалізації продукції є реалізація її переробним підприємствам або за іншими каналами, в тому числі і через посередників.

В розрізі окремих видів тваринницької продукції структура розподілу суттєво коливається, що зумовлено їх специфікою. Так, 77,2% молока реалізовується через посередницькі структури. Зазначимо, що цей канал реалізації характерний для ПАФ «Білий Стік», яке є лідером за обсягами виробництва і реалізації даного виду продукції. Крім даного підприємства виробництвом молока займаються у районі лише три агроформування (ПАФ «Селекціонер», ПП «Агрофірма імені Богдана Хмельницького» та ТзОВ «Галич хутро»), які реалізують продукцію на переробні підприємства.

Що стосується реалізації м'яса усіх видів, то ключовим чинником який впливає на канали розподілу є діяльність у Сокальському районі підприємств, які займаються його переробкою. Три з чотирьох агропідприємств, що займаються реалізацією ВРХ, надають перевагу реалізовувати дану продукцію переробним підприємствам. Питома вага даного каналу розподілу становить 43,1%. Проте лідер району серед виробників яловичини ПАФ «Білий Стік» усю свою продукцію реалізовував за іншими каналами, тобто через посередницькі структури. В загальному за даним каналом розподіляється 56,5% м'яса ВРХ.

Реалізація свиней здійснювалась підприємствами району за двома напрямками, в більшості – переробним підприємствам (88,4 %), решта – за іншими каналами (11,6%). При цьому вирощуванням свиней, і відповідно реалізацією свинини займались лише 9 підприємств із 18 досліджуваних.

В умовах інтенсивної конкуренції та низького рівня концентрації виробництва, якими характеризуються сільськогосподарські підприємства Сокальського району, важливе значення набувають маркетингові заходи, щодо оцінки вигідності каналів реалізації, вивчення потреб ринку з метою посилення конкурентних позицій підприємства. Більшість сільськогосподарських підприємств не лише не намагається посилити свої конкурентні позиції, а й навіть не досліджує їх. Так, стаття витрат на «маркетинг і збут» присутня у звітності лише 7 агропідприємств району з 18 досліджуваних. Динаміка ефективності маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств Сокальського району представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**Аналіз ефективності маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств Сокальського району Львівської області**

Показники ефективності маркетингової діяльності	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017р. у % до 2015 р
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	273562	288783	439506	160,7
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	80776	66867	122170	151,2
Витрати на збут, тис. грн	3298	4317	4669	141,6
Одержано на 1 грн витрат на збут виручки від реалізації, грн	82,95	66,89	94,13	113,5
прибутку від реалізації, грн	24,49	15,49	26,17	106,8

Як видно із таблиці 1. у 2017 році сільськогосподарські підприємства району збільшили витрати на збут порівняно з 2015 роком на 41,6%, при тому виручка від реалізації продукції зросла на 60,7%, а прибуток від реалізації – на 51,2%. Аналіз ефективності маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств Сокальського району показує, що протягом аналізованого періоду обсяг виручки від реалізації одержаної з розрахунку на 1 грн витрат на збут зріс на 13,5%. Однак при тому, розмір

одержаного прибутку збільшувався меншими темпами, тобто зріс лише на 6,8%.

Таблиця 2

**Вплив витрат на збут на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств Сокальського району Львівської області, 2017 р**

Показники ефективності діяльності	Підприємства, які несуть витрати на збут	Підприємства, які не несуть витрати на збут	Усі підприємства
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	196015	243491	439506
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	61976	64863	126839
Чистий прибуток, тис.грн	51941	42144	94085
Витрати на збут, тис. грн	4669	-	4669
Рентабельність реалізації продукції, %	31,6	26,6	28,8
Рентабельність діяльності, %	26,5	17,3	21,4

Як видно із таблиці 2. ті сільськогосподарські підприємства, які здійснювали маркетингову діяльність у 2017 році одержали вищі прибутки, що характеризується вищими показниками економічної ефективності процесу реалізації та всієї господарської діяльності. Так, рівень рентабельності реалізованої продукції в таких підприємствах був на 2,8 відсоткових пункта більший середнього значення по Сокальському району, та на 5,0 відсоткових пункта більший ніж аналогічний показник в підприємствах, які маркетингову діяльність не здійснюють. Рентабельність усієї діяльності також була відповідно на 5,1 та 9,2 відсоткових пункта вищою.

#### Список використаних джерел

1. Дудар Т.Г. Маркетинг в агропромисловому комплексі: теорія і практика : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вузів. Тернопіль : “Горлиця”, 1999. 162 с.
2. Завальнюк К.С. Теоретичні засади формування маркетингових стратегій інтегративного зростання. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка, 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 87-91. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2015\\_20\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2015_20_3_21)
3. Козак Л.В. Формування стратегій позиціонування продукції аграрних підприємств на вітчизняному та світовому ринках : монографія. Острог : Видавництво НУ «Острозька академія», 2015. 494с.
4. Ларіна Я.С. Маркетингові стратегії розвитку підприємств аграрного сектору України: теорія, методологія, практика [Текст] : автореф. дис. ... д-ра



екон. наук : 08.00.04; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України.  
К., 2010. 36 с.

#### **4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИМИ ВІДНОСИНАМИ.**

Кізяк Н. М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Грицина О.В.  
Львівський національний аграрний університет

### **ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ГРОШЕЙ**

Гроші виникли дуже давно. Це - один із найвизначніших витворів людського суспільства. Вони зачаровують людей. Заради них люди працюють, через них навіть страждають, вигадують найвитонченіші способи їх отримання і витрачання. Гроші - це єдиний товар, котрий не можна використати інакше, як витрачаючи їх. Вони не годують людей, не зодягають, не дають притулку і не розважають доти, доки їх не витратять або не інвестують. Люди майже все роблять для грошей, і гроші майже все роблять для людей. Гроші - це своєрідна загадка.

Стверджується, що ще 100 000 років тому виникли бартерні операції — прямий безгрошовий обмін товарами. Проте в безгрошових суспільствах в основному діяли подарунки або позики. Наступним етапом стало виникнення товарних грошей, тобто, коли в якості грошей використовувались різні матеріальні носії. Перша згадка про термін «гроші» датується 3000 роком до н. е., це був клинописний текст на глиняній табличці із Месопотамії.

З найдавніших часів грошми були різні товари: хутра звірів, металеві сокири, мушлі каури тощо. Однак завдяки своїм фізичним властивостям найбільш вживаним загальним еквівалентом вартості дуже швидко стають благородні метали: золото та срібло. Згодом вони набирають форми монет.

У своїй «Історії» Геродот вказує, що першими використовувати металеві монети почали лідійці. Сучасні вчені вважають, що перші монети були з електруму і виготовлялися близько 650–600 р до Р. Х. Швидке розповсюдження монет пов'язано із зручністю їх зберігання, дроблення і об'єднання, відносно великою вартістю при невеликій вазі та обсягу, що є дуже зручним при обмінних операціях.

Паперові гроші або банкноти були вперше використані в Китаї за часів династії Сун. Ці банкноти, відомі як «jiaozhi», еволюціонували з векселів, що були у використанні з сьомого сторіччя. Тим не менш, вони не витісняють традиційних грошей, і були у використанні поряд з монетами. В Європі банкноти були вперше випущені Банком Стокгольма в 1661 році

Сучасна національна валюта України є однією з наймолодших у світі. Разом з тим, історія монетної справи і грошового обігу нараховує вже не одне тисячоліття і відноситься до найдавнішого на планеті.

Перші у світі монети були винайдені в басейні Егейського моря в VII столітті до н.е. Тоді ж найдавніші монети і сама ідея грошового обігу, поряд з іншими досягненнями античної цивілізації, була привнесена грецькими колоністами на береги теперішнього українського Причорномор'я.

Найдавнішим осередком Еллінської колонізації в цьому регіоні стало місто Борисфен, заснований на острові Березань (навпроти Очакова) у 647 році до н.е. Спочатку тут оберталися привезені колоністами монети метрополії. Але незабаром борисфеніти організували випуск власних грошей. Потім з'явилися монетні двори в інших чорноморських містах: Ольвії, Тирі, Херсонесі, Пантікапеї, Феодосії тощо.

Випуском грошових знаків від власного імені займалися і деякі скіфські царі. В епоху Римської імперії на територію нинішньої України потрапляла велика кількість срібних динаріїв і антонініанів, що тоді відігравали роль головної міжнародної валюти.

На зорі середньовіччя в українські землі почали потрапляти гроші царської династії Сасанидів з Ірану і чекан імператорів Візантії. Пізніше сюди ринувся потік арабських дирхемів, що цінувалися на міжнародному ринку через високу пробу срібла. Слідом за ними на Русь усе впевненіше прокладали собі дорогу монети західноєвропейських країн.

Після офіційного прийняття християнства деякі київські князі намагалися здійснити емісії власних грошей із золота і срібла. Після навали монголо-татар і утворення їхньої держави з центром у Поволжі, на українських землях широке поширення одержали монети Золотої Орди. Виявившись у залежності від Великого Князівства Литовсько-Російського, а потім - Польщі, Україна почала наводнюватися грішми цих держав.

Разом з тим, на українських землях з'явилися нові монетні двори. Від імені литовських князів емітувалися монети в Луцьку. У Києві випускав свої гроші князь Володимир Ольгердович. А у Львові випускалися монети з написом латинською мовою "Монета Русі".

На півдні до монетну справу стало розвивати Кримське ханство, генуезька колонія Кафа (Феодосія) і Монкастро (Білгород-Дністровський). У той же час на українському грошовому ринку зміцнювали свої позиції західноєвропейські гроші з золота і срібла.

Особливе місце тут займав так званий "празький гріш" - велика монета з високопробного срібла. Протягом тривалого часу обігу "празький гріш" став невід'ємною частиною українського грошового ринку, так що навіть сама назва грошей у сучасній українській мові - "гроші" - зобов'язано своїм походженням цій монеті. У пізнім середньовіччі основним платіжним засобом став західноєвропейський таллер, від якого походить назва сучасного долара.

Різні письмові джерела вказують на грошові емісії гетьманів Богдана Хмельницького і Петра Дорошенка. Але ніхто з нумізматів донині не бачив їхніх монет. Тому питання про грошові знаки зазначених українських правителів залишається поки без відповіді.

Після приєднання Лівобережної України до Московського царства сюди усе більше починають проникати московські монети. З розділом Польщі між Австрією, Пруссією і Росією в кінці 18 століття в Західній Україні на тривалий час затвердився грошовий обіг австрійської династії Габсбургів, а в Наддніпрянській - російській династії Романових.

З утворенням СРСР на більшій частині території України почався обіг монет Радянського Союзу. У Галичині циркулювали польські гроші, у Буковині і Бессарабії - румунські, у Закарпатті - чехословацькі.

Перші практичні кроки на шляху створення власної грошової системи були зроблені після виходу України зі складу СРСР. 10 січня 1992 року в грошовий обіг були впроваджені українські купоно-карбованці багаторазового використання. Вони стали доповненням до рублевої грошової маси, що випускалася в Росії. Тим самим в обігу в Україні одночасно опинились два види валюти. Це російські рублі, емісія яких після розвалу СРСР перейшла від союзного уряду до уряду Російської Федерації, і українські купоно-карбованці. Безготівковий обіг при цьому обслуговувався виключно рублями.

Щоб послабити негативні наслідки паралельного обігу рубля і купоно-карбованця, Уряд України змушений був впровадити купоно-карбованець у сферу безготівкового обігу і вилучити з нього рублі. Це відбулося згідно з Указом Президента України "Про реформу грошової системи України" від 12 листопада 1992 р. Тим самим з'явилися нові єдині на території України засоби платежу, що отримали назву "Український карбованець". Український карбованець отримав статус тимчасових національних грошей. Введення в загальний обіг українського карбованця означало завершення першого етапу формування національної грошової системи України і почався другий етап.

Розвиток грошової системи на другому етапі відбувався в кількох напрямках. Один з них полягав у розбудові емісійного механізму, зокрема в створенні відповідної матеріально-технічної бази - Банкотно-монетного двору НБУ. Завдяки створенню Банкотно-монетного двору, оснащеного технікою сучасного рівня, з'явилася можливість мати повний цикл високоякісного виробництва паперових грошей та монет.

На другому етапі становлення та розвитку грошової системи України з'явилася необхідність у вирішенні питання про заміну тимчасової валюти - українського карбованця на валюту постійну. Тимчасові гроші не здатні належно виконувати одну з найважливіших функцій грошей - функцію нагромадження. А це стримує економічне зростання, бо не стимулює економічних суб'єктів до нагромадження. Тому питання про заміну грошей тимчасових грошми постійними набуло особливого значення.

В Україні з 2 вересня по 16 вересня 1996 р. була проведена грошова реформа, в ході якої з обігу було вилучено український карбованець і впроваджено постійну грошову одиницю - гривню та її соту частину - копійку. Грошова реформа була проведена з деномінацією грошових знаків (скороченням п'яти нулів), зміною назви грошової одиниці. Через обмін

грошових знаків замінено раніше існуючий масштаб цін. Відповідно було змінено ціни всіх товарів та послуг, розміри заробітної плати, тарифів, пенсій, стипендій, платіжних зобов'язань тощо.

На час проведення грошової реформи в магазинах були виставлені два цінники - в карбованцях і гривнях. Український карбованець у готівковій формі в цей період працював на поступове вилучення з обігу. У безготівковому обігу перерахування в нову грошову одиницю були проведені в перший день реформи - 2 вересня 1996 р.

Виведенням з обігу тимчасової грошової одиниці - українського карбованця і впровадження постійної грошової одиниці - гривні було завершено другий етап становлення грошової системи України і розпочався третій етап.

На третьому етапі відбувається подальша розбудова та вдосконалення механізмів та інструментів грошової системи України, що з'явилися на попередніх етапах. Тепер українська гривня друкується за найсучаснішими світовими технологіями, а віднедавна – з використанням українського льону.

Маринчук Я. І.

Науковий керівник: викладач вищої категорії Савчук О.Я.

Івано-Франківський коледж ЛНАУ

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ефективність кожної управлінської системи значною мірою залежить від її інформаційного забезпечення. В умовах ринкової економіки відома формула «час – гроші» доповнюється аналогічною формулою: «інформація – гроші». Стосовно фінансового менеджменту вона набуває прямого значення, оскільки від якості інформації, що використовується при ухваленні управлінських рішень в значній мірі залежать обсяг витрат фінансових ресурсів, рівень прибутку, ринкова вартість підприємства, альтернативність вибору інвестиційних проектів і фінансових інструментів інвестування та інші показники, що формують темпи економічного розвитку підприємства. Чим більший розмір капіталу використовується підприємством, чим більш диверсифікована його господарська діяльність, тим вище стає роль якісної інформації, необхідної для ухвалення фінансових рішень, спрямованих на підвищення ефективності фінансової діяльності.

Система інформаційного забезпечення фінансового менеджменту являє собою безперервний і цілеспрямований відбір відповідних інформаційних показників, які необхідні для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень за всіма напрямками фінансової діяльності підприємства.

Відносини, в які вступає підприємство із суб'єктами зовнішньою середовища, базуються на фінансовій інформації про дане підприємство.

Інформаційна система фінансового менеджменту призначена не тільки забезпечувати необхідною інформацією управлінський персонал та власників самого підприємства, а й задовольняти інтереси широкого кола зовнішніх її користувачів. Основними користувачами фінансової інформації є внутрішні і зовнішні користувачі.

До зовнішніх користувачів фінансової інформації відносяться: кредитори підприємства; потенційні інвестори; контрагенти підприємства з операційної діяльності; податкові органи; аудиторські фірми; фінансові консультанти та експерти, котрі залучаються зі сторони; фондова біржа (в разі котирування на ній цінних паперів, емітованих підприємством); інші зовнішні користувачі.

До внутрішніх користувачів фінансової інформації відносяться: керуючі (директори) підприємства; фінансові менеджери всіх рівнів; власники (акціонери) підприємства; інші внутрішні користувачі.

Керівництву для прийняття ефективних управлінських рішень, контролю діяльності та її планування необхідне надійне інформаційне забезпечення. Основою такого інформаційного забезпечення залишається система бухгалтерського обліку, вимоги до якої також змінюються. Інформація щодо грошових потоків, фінансових ресурсів в цілому повинна, окрім принципів достовірності та своєчасності, що пов'язано виключно зі здатністю бухгалтера оперативно відображати господарські операції в бухгалтерському обліку, відповідати принципам комплексності, вичерпності та зрозумілості, що передбачає безупинний добір відповідних показників, перелік яких в практиці зарубіжних підприємств суттєво розширився [2, с. 208].

В умовах ринкової економіки попит на фінансову інформацію дуже високий. Щоб задовольнити такі різноманітні інформаційні потреби всіх зацікавлених сторін, сучасне підприємство мусить конструювати упорядковані потоки своєї фінансової інформації, її систематизоване подання в залежності від змісту запиту відповідної групи споживачів з точки зору її корисності.

У кожному конкретному випадку треба визначити склад показників інформаційної бази, критерії, яким повинна відповідати відібрана інформація, способи організації та захисту інформаційних потоків. Склад показників інформаційної бази фінансового менеджменту залежить від галузевої належності підприємства, його організаційно-правової форми функціонування, обсягу та рівня диверсифікації фінансової діяльності.

Ефективність фінансового менеджменту на підприємстві значною мірою залежить від якості його інформаційного забезпечення. Вичерпна, достовірна, своєчасна і зрозуміла інформація є основою для ухвалення оптимальних фінансових рішень, спрямованих на зменшення витрат фінансових ресурсів, зростання прибутку і ринкової вартості підприємства.

Для того, щоб інформація відповідала даним вимогам, необхідно додержуватися принципів:

- єдності інформації (єдність економічних даних за умови організації планування, контролю та власне управління на всьому шляху руху інформації з моменту первинного формування до моменту прийняття рішень і видачі даних на вершину ієрархії управління);
- комплексності та синхронізації економічної інформації;
- релевантності даних (відбір і подання таких даних, що необхідні для прийняття рішень);
- забезпечення максимуму похідної інформації на підставі мінімуму вхідних даних і первинної інформації;
- поділу економічних процесів і показників, що їх відображають, на керовані та контрольовані;
- агрегації інформації за умови руху знизу вгору відповідно до ієрархії системи прийняття рішень (певній організаційній сходинці управління відповідає той певний ступінь деталізації інформації, що є відображенням комплексу функцій цього рівня та ступеня централізації його управління);
- єдності управління (інформація повинна передаватися строго визначеному центру для одноразового прийняття рішень щодо керованого об'єкта або процесу);
- безперервності управління (безперервність актів планування, регулювання, контролю, обліку забезпечується безперервною видачею даних) [3, с. 39-40].

Отже, інформаційна система фінансового менеджменту може виступати в ролі ефективного інструмента по виробленню і прийняттю стратегічних рішень. Вчасно і вірогідно одержувана інформація про стан усіх суб'єктів господарювання дозволяє значно підвищити якість прийняття стратегічних програм і рішень, а також дозволяє вчасно відстежити нагромадження негативних тенденцій у роботі окремих підрозділів підприємств [1, с. 245].

Таким чином, налагоджена система інформаційного забезпечення фінансового менеджменту підприємства потребує формування необхідного обсягу інформації, необхідної для оцінки фінансового потенціалу, що дозволить виявити і більш повно використовувати внутрішні потенційні можливості підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Дудко П. М. Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту як вагома складова оцінки фінансового потенціалу холдингових компаній / П. М. Дудко, І. В. Ржавічев // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). - К. : КНУТД, 2017. - С. 239-246.
2. Касич А. О., Чернова Г. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного фінансового менеджменту // Бізнес Інформ. – 2016. – №9. – С. 206–211

3. Старенька О.М. Інформаційне забезпечення системи оперативного управління промислових підприємств / О.М. Старенька // ВІСНИК ДонНУЕТ. – 2013. - № 3 (59). – с. 38-45

Мішенський В. В.  
Науковий керівник: к.е.н. доц. Колеснік Я.В.  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ КРАЇНИ**

В умовах сьогодення економіка України переживає трансформаційний період, відбувається за рахунок змін старих механізмів управління економікою, ринковими методами господарювання, які доповнюються державним регулюванням, зрозуміло, що вище наведені чинники спрямовані на зміну механізму функціонування банківського сектора. У зв'язку з цим управління сучасним банком вважається однією з найбільш складних сфер людської діяльності, тому що в умовах ринкової економіки банки знаходяться в центрі суперечливих і важко прогнозованих процесів.

Рівень розвитку ефективної системи фінансового управління в комерційному банку значною мірою визначає теоретичну сутність даного процесу та особливості адаптування його в практичній діяльності. Фінансовий менеджмент у комерційному банку забезпечує управління активами і зобов'язаннями, власним капіталом, банківськими ризиками, прибутковістю, ліквідністю та резервами, банківськими портфелями (кредитним, цінних паперів, реальних інвестицій), процесом фінансового планування та формування бюджетів.

Все ці аспекти формують актуальність обраної теми дослідження процесів з управління грошовими потоками, банківського персоналу. Однак досягнення темпів приросту ефективного управління повинно відбуватися в системі пошуку раціональних підходів що до формування і накопичення фінансових ресурсів банку.

Враховуючи викладене, можна стверджувати, що в умовах ринкової економіки управління різними аспектами діяльності банку неможливе без вирішення актуальних питань фінансового характеру. Аналіз доцільності вибору засобів вирішення завдань банку, прийняття остаточного управлінського рішення потребує спеціальних знань, які одержали назву "банківський фінансовий менеджмент".

За період існування банківського фінансового менеджменту істотно розширилося коло досліджуваних проблем. На початку його виникнення вивчалися такі актуальні питання як створення банківських структур, а у процесі становлення і розвитку досліджувалися проблеми управління різними фінансовими потоками. Зауважимо, що історичний характер банківських фінансових відносин знаходиться в суворій підпорядкованості



елементам розвитку суспільства. Дослідження показують, що розвиток банківських фінансових відносин відбувається разом з розвитком суспільства від простих відносин до більш складних. Проте практика ефективного банківського фінансового менеджменту в нашій державі перебуває в стадії становлення. Таке твердження ґрунтується на об'єктивних економічних труднощах, зумовлених впровадженням ринкових важелів управління.

Дослідження актуальних питань банківського фінансового менеджменту дало змогу зрозуміти, що механічне копіювання та використання закордонних моделей в умовах України, зважаючи на специфіку її розвитку, не тільки не прийнятне, а й не можливе. Тобто виникає необхідність у такій теоретичній базі, яка б була адаптована до умов розвитку ринкової економіки в нашій країні та закріплювала практичні навички управління банківськими фінансами в умовах інфляції. Водночас банківський сектор характеризується специфічними економічними особливостями, які суттєво відрізняються від підприємницького сектора економіки. Результатом існування цих особливостей є значно ширше поняття “фінансовий менеджмент” у комерційному банку, ніж фінансовий менеджмент на підприємстві.

Обґрунтуванням вищевказаної думки є розширений підхід до встановлення процесу фінансового менеджменту в банку. З одного боку, фінансовий менеджмент у банку за сутністю управління – це його операції, а, з іншого боку, – управління фінансами банку, тобто частиною цілісного процесу, в якому можна виділити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутковістю банку та ефективністю проведення окремих видів банківських операцій.

З метою розширення процесу дослідження актуальних питань підвищення ефективності банківського фінансового менеджменту доцільно звернутися до з'ясування сутності даної категорії. Вивчення різних підходів до трактування категорії “фінансовий менеджмент” з позиції комерційного банку дозволяє більш виважено дослідити проблеми фінансового управління.

Зауважимо, що, на думку О.А. Кириченко, В.І. Міщенка та інших, фінансовий менеджмент у комерційному банку являє собою підсистему менеджменту, яка передбачає цілеспрямований вплив на банківські операції шляхом використання таких інструментів, як аналіз, планування, регулювання і контроль [1, с. 596]. При цьому ці автори уточнюють: “... цілеспрямований вплив – це вплив у рамках визначених, заздалегідь передбачених параметрів ліквідності, ризику і прибутковості”. В свою чергу О.В. Васюренко звертає увагу на те, що одним з найважливіших напрямів дослідження у фінансовій сфері є банківський менеджмент, який визначає ефективність діяльності банку в цілому [2, с. 67]. Автор пов'язує менеджмент банку з рівнем ефективності його діяльності, проте окремо трактування поняття “фінансовий менеджмент у комерційному банку” не розкриває. Водночас автор розкриває основні компоненти банківського менеджменту –

стратегічне планування, процеси управління активами, пасивами, ліквідністю, валютними ресурсами та ризик-менеджмент.

З іншого боку, Л.О. Примостка звертає увагу на те, що фінансовий менеджмент охоплює управління фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку. Автор наголошує на тому, що фінансовий менеджмент діяльності комерційного банку спрямований на оптимізацію управління банківськими фінансами [3, с. 11]. Решта складових системи управління банком формується з огляду на необхідність забезпечення адекватної підтримки фінансової діяльності [3, с. 14].

Враховуючи різні підходи вчених-економістів до визначення змісту і сутності фінансового менеджменту в комерційному банку, можна зробити наступний висновок, що банківський фінансовий менеджмент являє собою науку про управління фінансовими потоками комерційного банку щодо вироблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із досягненням достатнього рівня ефективності роботи банку в майбутньому. Очевидним є те, що ефективність процесу фінансового управління комерційним банком залежить від здатності передбачити майбутнє, мислити на перспективу, суворо контролювати ризики прийняття управлінських рішень. При цьому визначальною повинна бути якість підготовки, рівень професіоналізму, компетентності всього персоналу банку. З практичної банківської діяльності видно, що пріоритетним в даному процесі є врахування загальнолюдських цінностей у системі цінностей банку. Однак всі перелічені ознаки знайдуть практичне втілення в процесі фінансового менеджменту комерційного банку при умові визначення актуальних питань, які підлягають вирішенню в контексті підвищення ефективності діяльності.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів фінансового менеджменту в комерційному банку надали можливість визначити актуальні питання, які суттєво впливають на рівень його ефективності. До їх складу слід віднести:

- недосконалість нормативно-правової бази, яка регламентує різні управлінські ланки фінансового менеджменту комерційного банку;
- недостатній рівень підготовки фахівців банківської справи для роботи як в кризових умовах (період переходу до ринку), так і в ринкових умовах;
- відсутність дієвого взаємозв'язку між функціями фінансового менеджменту комерційного банку та його організаційною структурою;
- недосконала система врахування в організаційній структурі фінансового менеджменту комерційного банку об'єкта управління (активами, пасивами, власним капіталом, зобов'язаннями тощо);
- відсутність достатньої кількості заходів, спрямованих на вдосконалення функціонально-організаційної моделі банківського фінансового менеджменту в контексті взаємозв'язку діяльності фінансової служби;
- розробка та впровадження таких систем контролю, як внутрішній аудит, внутрішньобанківський контроль, системи аналізу якості активів і

контролю за рівнем загального ризику, а також систем контролю за діяльністю персоналу банку, які б показали, якою мірою працівники виконують свої обов'язки та наскільки їх дії відповідають законодавству.

Отже, з огляду на вищенаведене, можна зрозуміти наступний висновок, що вітчизняні комерційні банки характеризуються відсутністю дієвої виваженої політики управління фінансами. Процес фінансового менеджменту комерційного банку повинен ґрунтуватися на наукових підходах, які здатні забезпечити підвищення рівня діяльності на основі прийняття управлінських рішень. Основою ефективного управління фінансовими потоками банку повинне стати вміння персоналу банку передбачити майбутнє, мислити на перспективу, обов'язковий контроль за рівнем ризику управлінських фінансових рішень. Крім того, менеджери комерційних банків повинні постійно займатися вирішенням актуальних питань, щодо підвищення рівня ефективності діяльності банківської установи в адекватних умовах ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Банківський менеджмент: Підручник / За ред.: д-ра екон. наук, проф. О.А. Кириченка, д-ра екон. наук, проф. В.І. Міщенко, В.П. Щербань, А.П. Яценюка, І.В. Гіленка та ін. – К.: Знання, 2012. – 831 с.
2. Банківський менеджмент: Посібник. Васюренко О.В. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2011. – 320 с.
3. Фінансовий менеджмент у банку: Підручник. Примостка Л.О. – К.: КНЕУ, 20014– 486 с.

Рудакова В. Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Крючко Л. С.

Дніпровський державний аграрно-економічного університет

## **РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

У країнах з розвиненою ринковою системою економіки управлінню фінансами на рівні окремих компаній, фірм, корпорацій вже давно приділяється найпильніша увага.

Пришвидшений розвиток економіки в кінці XIX початку XX сторіч в США зумовили необхідність управління фінансами на рівні окремих суб'єктів господарювання. Першими завданнями, які постали перед фінансовим менеджментом були контроль, облік і управління витратами підприємства, виокремлення функцій фінансового планування, організації і контролю. Отже, фінансовий менеджмент - це система принципів і методів, розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням і розподілом, а також з використанням фінансових ресурсів підприємства і організацією обороту його грошових коштів [2].

Основна мета полягає у забезпеченні реалізації кінцевих інтересів власників підприємства шляхом збільшення його ринкової вартості та

максимізації поточних доходів. Реалізація основної мети здійснюється через виконання системи завдань: забезпечення фінансової стійкості, підтримання постійної ліквідності та платоспроможності, максимізацію чистого прибутку та мінімізацію фінансових ризиків.

Найбільш важливу роль фінансовий менеджмент посідає у великому бізнесі. Там обертається великий потік коштів, що у свою чергу вимагає великого потоку споживачів. Також у бізнесі переважають фінансові операції, пов'язані з інвестуванням, у тому числі з портфельним рухом та примноженням [2]. Вважають, що для маленького бізнесу не потрібен фінансовий менеджер, а достатньо бухгалтера або економіста, оскільки основою всіх фінансових операцій є грошовий обіг, проте знання, які були накопичені спеціалістами цієї сфери можна ефективно застосовувати і в малому бізнесі.

У Україні фінансовий менеджмент почав формуватися в кінці 80-х початку 90-х років ХХ ст. у зв'язку з появою об'єктивних умов для його практичного використання. Становлення ринку потребувало нових підходів задля ефективного функціонування економіки і пришвидшення темпів зростання країни.

Для фінансового менеджменту як науки необхідними умовами розвитку в Україні були:

- виникнення потреби в значних об'ємах грошових коштів;
- поява і розвиток крупного підприємництва у всіх сферах економічної діяльності країни;
- створення акціонерних товариств і об'єднань підприємств, фінансово-промислових груп і холдингів;
- розвиток теорії управління і фінансів суб'єктів господарювання в ринковій економіці;
- гостре протиборство між суб'єктами господарювання за залучення грошових коштів і формування капіталів, а також необхідність протистояти тиску з боку держави [3].

У сьогоденних умовах посилення ринкової конкуренції, швидких змінах зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємствах країни у найближчому майбутньому утвердиться системний підхід до управління фінансами. Він полягає у врахуванні взаємодії окремих структурно-функціональних елементів фінансової системи, всіх її рівнів і підсистем з метою отримання системного ефекту від управлінських рішень. Спираючись на досвід, покращити кінцевий результат фінансово-господарської діяльності підприємств вдасться завдяки використанню системи фінансових методів і важелів, формуванню комплексу взаємопов'язаних управлінських завдань, цілеспрямованому і комплексному впливу на систему різноманітних фінансових відносин. Впровадження системного підходу в практику управління фінансами вітчизняних підприємств дасть змогу більш гнучко і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і досягти синергійного ефекту від управлінських дій.

Одним із підрозділів фінансового менеджменту є антикризове фінансове управління підприємством, яке є особливо актуальним спираючись на реалії сьогодення. В умовах ринкової економіки підприємства здійснюють свою фінансово-господарську діяльність знаходячись під постійним впливом несприятливих внутрішніх та зовнішніх чинників, які можуть призвести до фінансової кризи та банкрутства. Для підтримання фінансової рівноваги, забезпечення стабільної ліквідності, платоспроможності та прибутковості фінансовий менеджмент повинен організувати фінансове господарство на підприємстві таким чином, щоб операційна, інвестиційна та фінансова діяльність здійснювалися з урахуванням вимог політики антикризового фінансового управління. Антикризовий фінансовий менеджмент у значній мірі повинен спиратися на функціональний та методологічний інструментарій контролінгу, а також враховувати вимоги Закону “Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом” [1], який визначає механізм фінансової санації та банкрутства підприємств [2].

Також у сфері фінансового менеджменту українському бізнесу потрібно приділити особливу увагу процесу фінансового контролінгу. Фінансовий контролінг - система управління процесами досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності фірми. Контролінг являє собою функціонально відособлений напрямок фінансової роботи на підприємстві, що пов'язана з реалізацією фінансово-економічною функцією менеджменту для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [2]. Залежно від уміння прогнозувати комерційну і господарську ситуація, а також виявляти причини відхилення фактичних від нормативних витрат і вміти скорегувати ці відхилення можна визначити ефективність контролінгу. Ефективний контролінг дає змогу уникнути певних фінансових проблем завдяки використанню наступних інструментів: визначення ефективності продуктової програми, оцінювання результативності діяльності окремих підрозділів, розроблення методики і технологій складання бюджетів.

Отже, розвиток фінансового менеджменту потребує системного підходу. Оскільки ця наука виникла в Україні порівняно нещодавно, вона має значний потенціал, особливо в реаліях сьогодення. Здійснення ефективного контролінгу дозволить мінімізувати фінансові втрати, а правильне антикризове фінансове управління зможе зберегти фірми від банкрутства. Тому даній темі потрібно приділяти особливу увагу при розробці фінансових планів підприємств.

#### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом» № 2344-ХІІ від 14.05.92.// <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2343-12>
2. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Лапіна І. С., Гончаренко О. М. та ін.; за заг. ред. І. С. Лапіної – Одеса: Атлант, 2016 – 313 с.

3. Нові тенденції в механізмі регулювання фінансового сектору [Текст] / С. Науменкова // Вісник Національного банку України. – 2011. – №12. – С.4-11.

Самборська Л. Я.  
Науковий керівник: Гуцуляк М.М.  
Тлумацький коледж  
Львівського національного аграрного університету

## ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ І ФІНАНСОВІ МЕНЕДЖЕРИ

Ефективна система фінансового управління на підприємстві здійснюється, якщо правильно поставлені цілі, організація роботи фінансової служби, форми і способи надання інформації.

Програмні засоби, які призначені для автоматизації оцінки, підготовки техніко-економічних обґрунтувань і розробки бізнес-планів інвестиційних проектів, показані на світовому ринку такими продуктами: Projekt Expert (PRO-INVEST Consulting), Альт-Інвест (Альт).

Ці програми дозволяють менеджеру у діалоговому режимі вирішити такі завдання:

1. Детально описати поточний стан підприємства з урахуванням зміни параметрів зовнішнього середовища (податки, інфляція).
2. Розробити план реалізації інвестиційного проекту, стратегії збуту і виробництва, що забезпечують раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.
3. Визначати схему фінансування проекту (власний капітал, лізинг, позикові кошти).
4. Автоматично сформувати всі необхідні види звітності (звіти про прибутки і збитки, баланс).
5. Здійснювати подальший моніторинг та контроль реалізації різних стадій проекту з автоматичним виявленням відхилень факторних показників від запланованих.

Технологія фінансового менеджменту в умовах автоматизованих інформаційних технологіях включає такі процедури: збір і підготовка інформації; обробка, накопичення і зберігання даних, моделювання даних, формування результатної інформації, передачу інформації особі, що приймає рішення, прийняття рішень.

Зараз сучасні розробки інформаційних систем менеджменту, технологій систем та комунікацій просуваються вперед досить успішно, використовуючи останні досягнення в галузі технологій інформаційних систем та комунікацій. Завдяки цьому інформаційні системи менеджменту стали задовольняти зростаючі вимоги менеджерів до забезпечення інформацією. Головними критеріями оцінки інформаційних систем стали

достовірність, своєчасність, повнота, корисність інформації для прийняття рішень.

Застосування сучасних засобів зв'язку та обробки інформації у повсякденній роботі менеджерів дозволяє скоротити малоефективну роботу і підвищити результативність ділових паперів. Використання інформаційних систем в менеджменті дає можливість розглядати проблеми управління організацією у взаємопов'язаному комплексі і підняти ефективність праці менеджерів на якісно новий рівень. Важливим в менеджменті є передача великої кількості інформації. Передача великих інформаційних потоків на значні відстані здійснюється з допомогою кабельних радіорелейних і супутникових ліній зв'язку. Створюються нові можливості для ефективної співпраці, оскільки з одного боку забезпечуються можливості на якісно вищих рівнях представляти чи передавати інформацію, а з другого зникають бар'єри віддалі так, як зникають проблеми з'єднання і передачі інформації без спотворень.

Таким чином, використання аналітичних програмних продуктів дає можливість керівникові використовувати потужний інструмент прогнозування, вибору варіантів та аналізу майбутнього фінансового стану підприємства, моніторингу його поточного стану для прийняття своєчасних і адекватних управлінських рішень. Подальше вдосконалення існуючих і створення нових аналітичних програмних продуктів по аналізу фінансового стану діяльності підприємства пов'язані з розвитком методики аналізу фінансової звітності, розробкою нових методичних підходів до проведення фінансового аналізу на основі використання ширшої інформаційної бази, що включає в себе дані бухгалтерського обліку, бухгалтерської звітності, статистичну та іншу виробничу інформацію.

### **Список використаних джерел**

1. Ільєнко Р.В. Впровадження та використання інформаційних технологій у системі вищої освіти ЄС. Економіка і управління. 2015. №1. С.134-140.
2. Міжнародний фінансовий менеджмент: навч. посіб. [для студентів спец. 7(8).03050301 «Міжнар. економіка» та 7(8).03060104 «Менеджмент зовнішньоекон. діяльності» усіх форм навчання] / О.Є. Кузьмін, М.В. Колісник, І.Б. Олексів, В.В. Івасюк ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. — 192 с. — Бібліогр.: с. 188—189.
3. Петленко Ю.В. Організація служби фінансового менеджменту на підприємстві / Ю.В. Петленко// Фінанси України. – 2004. – №5. – С.94-98.

Хмельовська М. М.  
Науковий керівник: Гуцуляк М.М.  
Тлумацький коледж  
Львівського національного аграрного університету

## **ЗАСТОСУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Якщо розглядати весь комплекс актуальних питань та проблем, що існують в аграрному секторі економіки, то їх можна об'єднати в одну велику проблему – неплатоспроможність аграрних підприємств. А в умовах ринкових відносин на питання платоспроможності суб'єктів господарювання звертається особлива увага, оскільки інформація про наявність коштів для покриття зобов'язань необхідна не лише керівникам підприємства для того, щоб прогнозувати фінансову діяльність на перспективу. Важке фінансове становище є одним з найбільших причин банкрутства та припинення діяльності аграрного підприємства. Для того, щоб попередити таку ситуацію завчасно, в агропромисловому комплексі можна використовувати фінансовий менеджмент.

Головною метою фінансового менеджменту на підприємствах АПК є забезпечення максимізації добробуту власників сільськогосподарської організації в поточному і перспективному періоді. Для цього вони повинні постійно збільшувати обсяг продажів і прибуток, підтримувати платоспроможність і рентабельність, а також оптимальну структуру активу і пасиву балансу. Однак на практиці не завжди вдається досягати поставленої мети внаслідок дії об'єктивних і суб'єктивних факторів. Керівництво будь-якої сільськогосподарської організації повинно мати чітке уявлення, за рахунок яких джерел фінансових ресурсів воно буде здійснювати свою діяльність.

Основна мета аграрної політики на сучасному етапі розвитку аграрних відносин в Україні може бути визначена як підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції на внутрішньому та міжнародних аграрних ринках. Якщо розглядати весь комплекс актуальних питань і проблем, що існує на сьогодні в сільському господарстві України, то їх можна звести до однієї проблеми – відсутність або нестача коштів для поповнення оборотних та відновлення основних засобів виробництва. Всі інші питання розглядаються крізь призму цієї найактуальнішої проблеми.

До суб'єктів, що формують пропозицію на фінансових ринках, можна віднести банки, лізингові компанії, Державний фонд підтримки фермерських господарств, іноземні компанії, постачальників ресурсів, кредитні спілки, фізичних осіб.

Основні проблеми фінансування аграрних підприємств:



- високий ризик кредитування. Це низька ефективність роботи аграрних підприємств, нестабільність виробництва (значні коливання обсягів, коли вони зменшуються або зростають удвічі), відсутність ліквідної застави, низький рівень менеджменту на аграрних підприємствах, відсутність позитивної кредитної історії;
- високі витрати на підготовку і контроль кредитних угод. Позичальник має оплатити послуги з оцінки об'єкта застави, його страхування, підготовки бізнес-плану. Ці витрати сягають 3-6 % вартості кредиту.

На аграрному підприємстві можуть існувати такі функції фінансового менеджменту:

1. Передбачення і довгострокове планування шляхом розробки планових бюджетів, які основані на можливих доходах та виробничих витратах, оцінки ефективності планових інвестиційних проектів, прогнозування цін на матеріально-технічні засоби, що складаються на ринках промислових товарів.
2. Ведення фінансових операцій, пов'язаних з інвестуванням, — контроль за рухом грошових потоків, обґрунтування потрібного кредиту і перспективних напрямів інвестування.
3. Облік і контроль, що передбачає ведення бухгалтерського обліку й складання звітів, регулювання всіх видів платежів, бухгалтерський та операційний контроль.
4. Інші функції, до яких входять планування і реалізація різноманітних фінансових проектів, а саме: виконання фінансових операцій, пов'язаних зі сплатою податків, здійснення перерахувань до пенсійного, страхового і медичного фондів, реалізація програм з підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Процес фінансового менеджменту можна розглядати як послідовність трьох кроків: планування, здійснення плану і контролю за ходом виконання плану. Перш ніж прийняти рішення, менеджер повинен мати всю необхідну для цього інформацію, яку забезпечує йому бухгалтерський облік.

Бухгалтерський облік є основою для складання фінансових звітів та фінансового планування. Такі фінансові звіти, як звіт про прибутки й збитки, про рух наявних грошових засобів, забезпечують зв'язок між системою бухгалтерського обліку, аналізом господарської діяльності та фінансовим аналізом. За їх допомогою менеджер може оцінювати свій фінансовий стан та ефективність господарювання, планувати фінансові показники. Ці звіти також необхідні для банків, коли підприємство звертається до них за кредитами. На основі звітів банки доходять висновків про платоспроможність, рівень прибутковості та ліквідності господарства.

Господарство вважається платоспроможним, якщо продаж усіх його активів (землі, будівель, техніки, худоби тощо) забезпечує покриття всіх боргів.

В умовах сучасних викликів підприємства, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність і зайняти лідируючі позиції на ринку, повинні здійснити постійне реформування системи управління бізнес-процесами на основі детального вивчення існуючих бізнес-процесів, та ретельний аналіз ефективності відповідно з фінансовими цілями підприємства та розробкою заходів щодо їх поліпшення.

Отже, важливим напрямом використання бюджетних коштів є фінансування аграрного комплексу, підтримка вітчизняного сільгоспвиробника та охорона земель державної власності. Це підтверджується і тим, що аграрний сектор вважається одним з пріоритетів розвитку держави.

Таким чином фінансовий менеджмент є незмінним інструментом для загального підвищення ефективності та стійкості сільськогосподарського виробництва.

### **Список використаних джерел**

1. Астраханцева І.А. Фінансове моделювання вартості підприємстві в невизначених економічних умовах / І.А. Астраханцева // Фундаментальні дослідження. - 2011. - №4. - С. 154-160.
2. Гудзь О.Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія / О.Є. Гудзь. - К. : ННЦ ІАЕ, 2007. - 578 с.
3. Фінансовий менеджмент: підручник ; під кер. А.М. Поддєрьогина. - К.: КНЕУ, 2005. - 536 с.

Коготюк І.М.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доцента Агрес О.Г.

Львівський національний аграрний університет

## **BANCASSURANCE ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ**

Банківський сектор в Україні не тісно співпрацює з страховим сектором на відмінно від іноземних країн, де банки отримують велику кількість доходів у вигляді комісійних надходжень від реалізації страхових полуг. Оскільки як і банкам так і страховим компаніям потрібно залучати чим більше клієнтів найкращим вирішенням цього завдання буде їх об'єднання.

Основні дослідження та зародження банкострахування. В Україні bancassurance на даний час тільки починає розвиватись. Дослідженням банківського страхування займалися такі науковці як : Н. Аванесова, В. Волкова, Н. Іващук, О. Лилик, В. Кремень, Ю. Ніколаєнко, А. Олексин, О. Павлечко. Оскільки воно є нерозвиненим кількість людей які досліджують цей вид співпраці є малою. У іноземних країнах такий вид співпраці є широко поширений і досліджений багатьма фахівцями. Проте bancassurance

не є повністю досліджене і перебуває на етапі запровадження у всіх країнах Європи, зокрема і в Україні.

Основною ціллю банків та страхових компаній є отримання найбільшого прибутку, оскільки саме прибуток стимулює до вдосконалення організації, та спонукає до введення нових проектів з метою залучення клієнтів. Прикладом такого проекту є банківське страхування, яке є корисним як банківському так і страховому секторів.

Протягом останніх років все більшого розвитку набуває взаємодія банківського та страхового ринку, поєднання їх послуг з метою реалізації власних продуктів, а також їх інтеграція у вигляді bancassurance.

Термін «bancassurance» було започатковано у Франції, і перекладається як «банківське страхування» і означає продаж страхових продуктів через банківські установи.

Передумови виникнення банкострахування полягають у виявленні вигід від співробітництва як для банків так і для страхових компаній:

- Збільшенні кількості клієнтів за рахунок розширення асортименту продуктів, зниження вартості послуг та можливості комплексного обслуговування будь-якого клієнта;

- Збільшенні обсягів коштів страховиків на банківських рахунках;

- Зменшенні витрат на ведення банківського бізнесу;

- Можливості збільшення прибутку з одного клієнта за рахунок продажу додаткових продуктів;

- Зменшенні маркетингових та операційних витрат банку;

- Диверсифікації кредитних ризиків банку.

Відповідно, bancassurance виступає гарантом фінансової безпеки, та дає змогу збільшити банківський та страховий портфель способом впровадження спільних програм.

Банківська діяльність є досить ризикова, і саме за допомогою взаємодії банківського страхування банки зможуть перенести ризик на страхову компанію і мінімізувати негативні наслідки.

Наприклад, в ситуації коли виникає непогашення кредиту банк не несе втрати, тому що страховик виступає в ролі позичальника. Страхова організація бере на себе ризик в обмін на фінансові вигоди.

Нові канали дистрибуції страхових компаній - це наступна причина творення страхово-банківського співробітництва. Завдяки ній страхування стають більш конкурентоспроможними.

Перелік витрат на які страхова компанія витрачає кошти пов'язані з Bancassurance:

- оцінку страхового ризику, також досліджень ринку,

- обслуговування страхувальників,

- моніторингу,

- розвитку дистрибуції.

Банк також здійснює свої витрати пов'язані з : підготовкою кваліфікованих працівників, утримання філій, здійснення продажу та витрати які пов'язані безпосередньо з поточними банківськими операціями.

Основна співпраця банків і страхових компаній полягає у страхуванні кредитних ризиків, яке дає можливість банку пропонувати умови кредитування "очищення від ризику неповернення".

Ризик кредитного договору є відмінним від типових ризиків, і тому суть страхування кредитів також має свої відмінності у порівнянні з іншими видами страхування. Тому ми можемо розглядати страхування у 2 формах:

Перша-являє собою-делькредерна форма організації, де банк виступає страхувальником, а також і застрахованим, який за допомогою страхування захищає себе і свої інтереси від ризиків. Дана форма організації передбачає появу "власного страхування фінансового ризику", відповідно формування відносин відбувається лише відносини між страховою компанією та банком. Банк здійснює надання кредиту позичальнику, а також здійснює сплату страхової премії.

Друга форма організації - гарантійна. Полягає у тому, що завдяки страхуванню своєї платоспроможності позичальник, захищає інтереси кредитора. У даному випадку страхова компанія виступає як гарант оплати заборгованості позичальника у визначених строках на користь застрахованого. У даній формі організації позичальник виступає у ролі страхувальника, а банк — застрахованим.

Банкострахування являється важливим напрямом розвитку фінансового ринку, а банківські філії являються місцем реалізації страхових полісів. Тому банки в останні роки концентрують свою увагу на можливому додатковому продажі страховок, для отримання більшого прибутку.

Тістечок Н.М.

Науковий керівник: професор Онисько С.М.  
Львівський національний аграрний університет

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКОСТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Банківське страхування – набір фінансових послуг, які можуть задовольнити як банківські, так і страхові потреби клієнта одночасно, вважає Н.Є. Аванесова. Також наголошує, що основним недоліком bancassurance може бути падіння довіри до банківської установи з боку тих клієнтів, які вважатимуть інтегровані продукти непотрібними чи нав'язливими. Факт розголошення банком конфіденційних даних клієнтів, останніми також сприйматиметься з недовірою [1].

Сучасні науковці Н.Л. Іващук, О.В. Іващук висловили думку, що bancassurance – це стратегія, яку застосовують банки з метою надання фізичним особам інтегрованих фінансових послуг. Першопричиною

банківсько-страхової співпраці була ідея комплекснішого обслуговування, тобто задоволення фінансових потреб клієнта в одній фінансовій установі.

Розвиток банківсько-страхових зв'язків спричинений різними внутрішніми і зовнішніми чинниками. Явище глобалізації, разом з лібералізацією, дерегулюванням також технічним прогресом сприяє тим процесам інтеграції. До наступних причин можна зарахувати зміни в попиті на фінансові послуги, зростаючий рівень конкуренції між суб'єктами фінансового сектора. Реструктуризація банківської системи спричинила, що комерційні банки конкурують вже не тільки між собою, але також з іншими суб'єктами фінансового ринку.

Банки з огляду на ризик кредитної діяльності хочуть мінімізувати його негативні наслідки. Тоді ризик переноситься на страхову компанію. Наприклад, в ситуації непогашення кредиту банк не несе втрати, тому що страховик перейняв на себе зобов'язання позичальника. Страхове підприємство переймає цей ризик, в обмін на фінансові вигоди. Нові канали дистрибуції підприємств страхувань - це наступна причина творення страхово-банківського співробітництва. Завдяки ній страхування стають більш конкурентоспроможними. Банки є дуже добрим партнером, тому що володіють розбудованою мережею дистрибуції, що є нагодою до продажу більшої кількості страхових полісів. У наслідку страхові товариства здобувають нових клієнтів, і банки черпають зиски з цього співробітництва у вигляді комісійних.

Bancassurance сприяє синергетичному ефекту, коли попит на одну послугу збуджує бажання придбання іншої. Наприклад, затягування банківського кредиту спричинить бажання до страхування цього кредиту або викупу полісу на життя. Це дає можливість співробітництва обох установ.

Вперше в Україні bancassurance запровадив "Райффайзенбанк Україна" спільно з компанією "Інго-Україна" у 2005 році. Пізніше до цієї програми приєдналися страхові компанії "ПЗУ-Україна" та "АІГ Життя". Хоча страхові компанії готові запропонувати широкий спектр продуктів банківського страхування, в Україні стрімкого розвитку набули продукти, характерні для співпраці між банківськими установами і страховиками у сфері обов'язкового і умовно-обов'язкового страхування. Специфіка розвитку bancassurance в Україні викликана непоширеністю страхування, недосконалістю законодавства, недовірою клієнтів до страхових компаній, непрозорістю страхових послуг, а також неконкурентними діями з боку банків і страхових компаній.

Науковці вважають, що на сьогодні для українських банків актуальним залишається покриття ризиків при споживчому кредитуванні, тобто ризики при видачі кредитів для придбання товарів масового споживання, автомобілів, нерухомості. В основному банки зацікавлені у страхуванні предметів застави, яке стало обов'язковим. Але сьогодні розвиток фінансового страхування стримується тим, що нормативами, встановленими Національним банком України, резервування застрахованого зобов'язання

прирівнюється до незабезпеченого, що не стримує банківські установи до активного використання інструменту страхування як елементу гарантування.

Серед головних напрямів подальшого розвитку банкострахування в Україні, на нашу думку, будуть виступати підвищення довіри з боку населення до страховиків, удосконалення сучасного законодавства, підвищення конкурентоздатності банківських установ і страхових компаній, а також покращення інформованості потенційних клієнтів. Отже, можна припускати, що в наступних роках банківсько-страхове співробітництво пружно розвиватиметься, а покупка страхувань за посередництва банку стане натуральною річчю для клієнта.

### Список використаних джерел

1. Аванесова Н.Е. Bancassurance як форма співпраці страхових компаній та банківських установ / Н. Е.Аванесова - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/vestnik>
2. Іващук Н.Л., Іващук О.В. Причини утворення та форми банківсько-страхових груп / - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Ekonomika/2008611/10.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Ekonomika/2008611/10.pdf)

Миськів М. Г.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Агрес О. Г.  
Львівський національний аграрний університет

## КУЛЬТУРА ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТИХ ФІНАНСІВ

Багато людей стикаються з такою ситуацією, коли їх дохід вже довгий час стабільно підвищується, а ось накопичень ніяк не виходить зробити. Сімейний бюджет також не змінюється, а у деяких навіть з'являються борги.

Причиною такої ситуації насправді не можна назвати ні кризу в країні, ані підвищення цін на продукти споживання, ні коливання валютного ринку, як часто любляє виправдовувати своє нестабільне фінансове становище більшість людей. Всі причини таких ситуацій насправді приховані в самій особистості, яка ігнорує елементарні правила управління особистими фінансами і не дотримується особистої фінансової дисципліни.

Всі основи фінансового благополуччя дуже прості і не потрібно бути фінансистом або економістом, щоб зрозуміти їх, прийняти і почати застосовувати на практиці.

Основні правила управління фінансовими коштами:

1. Суворий контроль всіх фінансових потоків.

Сьогодні, завдяки новим технологіям, що активно розвиваються, вести облік своїх доходів-витрат-накопичень досить просто. Досить скористатися одним з розроблених фахівцями додатків, встановити його на своєму

комп'ютері, ноутбучі, мобільному пристрої і використовувати його, розподіляючи фінанси в усіх напрямках. Зрештою, ви побачите чітку картину того, як, в якій кількості і куди ви направляєте свої кошти, проаналізуєте всі дані і зробите правильні висновки.

#### 1. Раціональне створення накопичень.

Це дуже важливе правило, від якого безпосередньо залежить ваш добробут. Між витратами та доходами повинна бути дуже відчутна різниця на користь доходів! І саме ця різниця і є НАКОПИЧЕННЯ. Всім слід запам'ятати одну просту істину - чим більше накопичення, тим вище фінансове благополуччя і більше ви можете задовольнити ваші потреби.

Як показує практика, кожна людина спроможна скоротити свої витрати навіть на 50 % і це ніяк не відображається на якості його життя. Просто вона вміє правильно розподіляти свої фінансові потоки. Таким чином, щоб поліпшити своє фінансове становище, слід відкладати від 10 до 20 % свого доходу і ввести цей процес у щомісячний ритуал.

Важливий момент накопичення коштів – це прагнення людини збільшувати суму доходу. Якщо ви стоїте на одному місці, накопичення ростуть повільно, але як тільки ви починаєте реалізовувати свій план з просування кар'єрними сходами, змінюєте свою роботу на більш прибуткову, відкриваєте для себе додатковий заробіток, ви бачите, що і накопичення починають ефективніше зростати, та ви вже можете дозволити собі відкладати великі суми.

У підсумку, суворе дотримання цього правила і є основа вашого фінансового благополуччя.

#### 1. Правильне інвестування.

Всім чудово відомо, що найбільший дохід можна отримати в тому випадку, якщо ваші накопичення не лежать мертвим вантажем під подушкою, а ПРАЦЮЮТЬ і приносять вам прибуток.

Інструмент такого заробітку - це інвестування в успішні проекти, в свій власний бізнес, банківські депозитні вклади, фондовий ринок та інші фінансові інструменти. Тим, хто вміє правильно ризикувати, можна використовувати свої фінансові кошти для вкладення їх у різні проекти і компанії. Я не даремно виділила «правильно ризикувати», тому що сучасний фінансовий ринок має масу ризиків і людина, яка не знайома з ними, не тільки не зможе отримати прибуток, але і взагалі втратить свої кошти.

Якщо є бажання навчитися правилам раціонального вкладення своїх коштів, і ви вмієте оцінювати ризики, тоді це правило допоможе вам примножити ваші кошти.

#### 1. Планування особистих фінансів.

Це дуже важливий пункт, тому що саме чітко складений план розподілу фінансових коштів і є основа вашого фінансового життя. Тут важливо навчитися правильно розставити пріоритети, поставити важливі і другорядні цілі, позначити етапи реалізації цього плану. Ті, хто воліє витратити наявні

грошові кошти за принципом «прийшов – побачив – купив», – приречені на вічне здивування при погляді на гаманець або залишок по карті.

Ще одна наша проблема полягає в тому, що ми хочемо отримати все і відразу, і часто ставимо перед собою неправильні, занадто складні цілі. Тут доречна формула: просте - складне. Ось і починати потрібно від простого управління тими засобами, що є в наявності і поступово рухатися у напрямку до збільшення доходів і накопичень. При цьому стаття витрат повинна бути постійною константою або ж незначною мірою підвищуватися.

Отже, незалежно від того, як і яким чином ви управляєте своїми фінансами, ви повинні чітко розуміти, що тільки підвищення свого рівня фінансової грамотності допоможе вам домогтися особистого благополуччя і навчитися правильно розподіляти свої кошти по всіх статтях витрат. Людина повинна перебувати в постійному вдосконаленні, аналізі своїх витрат з метою їх оптимізації, при цьому впроваджувати нові методи отримання доходу, вчитися інвестувати і управляти своїми коштами.

Коваль А.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Богач М. М.  
Львівський національний аграрний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАХОВОГО ЗАХИСТУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ АПК**

Страхова система має на меті привести умови страхування до такого стану, щоб не виникало непорозумінь у процедурі відшкодуванні збитку. Вирішення суперечностей, які з'являються у невизначених ситуаціях, як правило, тяжіють у сторону страхувальників. Через це виникають відмови при виплаті відшкодування. Саме такий стан породжує необхідність займатися та вирішувати проблеми реальності страхування.

Справа в тому, що саме страхування, як явище виникло в умовах раннього розвитку суспільства, тому певні положення, які мають місце до цього часу, не відповідні до нових соціально-економічних відносин [6]. Страхова система агропромислового комплексу узагальнюватиме практичний та науковий досвід, буде відпрацьовувати узагальнені правила страхування, керуючись принципами універсальності та реальності страхового захисту.

Щодо показника реальності страхового захисту, то його можна обчислювати як відношення фактично виплаченого відшкодування до того відшкодування, яке мало би бути виплачено при умові дотримання страхувальником всіх умов страхування [3]. В якості показника реальності також ще може виступати відношення кількості усіх страхових випадків, які мали виплати страхового відшкодування, до загальної кількості усіх страхових випадків за цей період. У випадку, якщо показник реальності буде відхилятися від 100 % хоча на маленьку частку, то причини таких відхилень



слід негайно досліджувати, а система страхування АПК обов'язно вживати конкретних заходів щодо їх усунення, при цьому, зокрема, і методом популяризації самого страхування та ознайомлення страхувальників з цими умовами [2].

Оптимальна організація страхової системи АПК породжує принципи універсальності та повноти страхового захисту. Найважливішими з них є наступні проблеми: визначення сфер, де застосовується обов'язкове та добровільне страхування; доведення потрібності страхування власності, яка знаходиться у розпорядженні держави; відшкодування непрямих збитків (тобто втрачених доходів); надання можливості реальної оціночної вартості відшкодування та виплат, враховуючи інфляційні процеси [1].

Аналізуючи першу проблему можемо зробити висновок, що при зародженні обов'язкового страхування припускалися думок про доцільність страхування конкретного майна щодо суспільних інтересів або забезпечуючи інтереси власників цього майна. Економісти зійшлися на думці, що таке страхування мало би бути загальним та його доцільно запроваджувати в обов'язковій формі. Вважалося, що лише обов'язкова форма страхування дасть можливість забезпечити загальний, недорогий та повний страховий захист.

Адміністративні методи управління державною економікою породжували думку обов'язкової форми страхування, але не була рекомендаціями сільськогосподарських підприємств, які могли дати чіткі та практичні рекомендації та пропозиції.

Доцільно зважати на те, що добровільне страхування (при умові укладання договорів між страхувальником і страховиком) є більш гнучким, аніж обов'язкове страхування, оскільки воно краще забезпечує потреби та бажання страхувальників [5]. Ця гнучкість забезпечує вищу якість страхових послуг та кращі взаємні відносини між страхувальниками і страховиками.

Обов'язкове страхування, яке відповідає таким вимогам існує у багатьох країнах світу. Це перш за все стосується страхування кооперативних, фермерських та одноосібних господарств. В окремих країнах це стосується і державних підприємств при страхуванні від стихійних лих та нещасних випадків. Такі умови забезпечують страховий захист практично усього рухомого та нерухомого майна господарств, зокрема деякої частини врожаю та сільськогосподарських тварин.

На початкових стадіях зародження страхування ми могли спостерігати широку сферу застосування обов'язкового страхування у селянських господарствах Болгарії, Польщі, Чехословаччини, Румунії та Німеччини. У таких країнах як Болгарія та Чехословаччина таким видам страхування частково підлягало і майно державних сільськогосподарських підприємств. Обов'язкове страхування селянських господарств не було запроваджено лише в Угорщині та Югославії [7]. Проте у цих країнах можемо спостерігати досить високий ступінь добровільного страхування.

Значення страхування у сільськогосподарських підприємствах є загальнодержавним. Держава повинна турбуватись про те застраховані чи не застраховані сільськогосподарські підприємства подібно до того, як пильнує чи раціонально використовується земельний фонд, чи ефективними є власники землі. При настанні стихійного лиха або нещасного випадку відсутність укладеного договору страхування може призвести до погіршення виробничої діяльності господарства, або навіть до його банкрутства, а це вже є проблемою не лише приватного характеру, а й суспільного значення.

У багатьох країнах широко застосовується інший вид обов'язкового страхування, такий як страхування цивільної відповідальності власника чи водія транспортного засобу. Такий вид страхування з деякими відмінностями в умовах страхування, спостерігаємо в США, Франції, Англії, Болгарії, Югославії, Польщі, Чехії, Німеччині, Угорщині, Румунії, а також і в Україні тощо [7]. Потребу в загальному страхуванні цивільної відповідальності водія або власника автомобіля викликано суспільним інтересом, адже водій транспортного засобу може завдати майнового збитку чи шкоди здоров'ю третім особам, наприклад власникам інших автомобілів або пішоходам, але не матиме можливості відшкодувати цей збиток власними коштами.

Деякі види страхування можна об'єднувати. Так, наприклад, обов'язкове страхування власників транспортних засобів об'єднуємо зі страхуванням водія, його родичів та пішоходів від нещасних випадків, частково зі страхуванням авто-каско і таким чином утворюється комбіноване обов'язкове комунікаційне страхування, яке можемо спостерігати, наприклад, у Польщі.

Отже, практичні та теоретичні передумови засвідчують, що страхування підприємств агропромислового комплексу повинно здійснюватися в основному в добровільній формі, що є головною відмінністю від соціального страхування.

Перевага добровільної форми страхування у страхових відносин не є перешкодою поширення страхового захисту в АПК. Така форма страхування вимагає більших зусиль щодо його популяризації та укладання договорів, але сприяє покращенню страхових відносин між усіма суб'єктами страхової системи агропромислового комплексу.

Аналіз страхової діяльності свідчить про те, що умовою, яка прискорює розвиток добровільного страхування, є збільшення частки укладання договорів на основі страхового зобов'язання, а також у колективній формі. Зобов'язання щодо страхування розпочинає діяти саме тоді, коли організація приймає рішення про те, що всі її підрозділи чи особи, які в ній працюють, мають укласти індивідуальні чи колективні договори особистого або майнового страхування. Приймаючи таке рішення, мають бути наведені типові умови страхування (наприклад сума страхування, обсяг страхового захисту тощо). Ці умови, як правило, повинні уніфікуватися страховою системою АПК.

Іншою проблемою в Україні, яка стосується страхування у сільському господарстві, є страхування, яке стосується державної власності. У науковій літературі можна зустріти різні думки щодо цього питання. Деякі фахівці вважають, що страхування державної власності не логічне, тобто не може бути мови про ризик одночасно багатьох господарств, які є учасниками страхового фонду і яким загрожує спільна небезпека. Вважається, що збитки державним підприємствам повинні відшкодовуватися без страхування, а користуючись системою дотацій із бюджету.

Результати дослідницької роботи дозволили економістам, юристам та страховикам дійти висновку, що страхування державної власності не перечить загальним принципам страхування, а "децентралізований страховий метод відшкодування стихійного збитку не тільки відповідає децентралізованому управлінню цим майном, але і є необхідним його елементом та проявом".

Проте висновки, зроблені з досліджень, які були проведені як в Україні, так і в інших країнах, не дали можливості створити єдину систему страхування державної власності. Зате чітко окреслилась тенденція щодо розширення сфери дії такого виду страхування. Страхування державної власності у різних його проявах було запроваджено не лише в Польщі, Югославії, Німеччині, але й в тих країнах, де на початку 50-х років його взагалі не сприймали (такі країни як Чехословаччина, Болгарія, Угорщина та Румунія).

Практика господарювання показує, що найефективнішим регулятором у розвитку АПК та його галузей є саме страхування.

Страхова система агропромислового комплексу регулює процеси соціально-економічного розвитку в аграрній сфері. Її завданням є не лише захист майна при настанні страхового випадку та відшкодування збитку, але і усунення непрямих збитків, які виникли через знищення чи пошкодження майна, яке є власністю майнових прав застрахованого. Отже, метою страхування, як суттєвого регулятора страхової системи АПК, є не лише охорона майна, але й створення умов для гармонійного розвитку всієї галузі.

#### **Список використаних джерел**

1. Барановський О. І. Розвиток страхового бізнесу в Україні. Фінанси України. 1996. № 8. С. 85-93.
2. Віленчук О. М. Стан та перспективи розвитку екологічного страхування в аграрній сфері. Економіка АПК. 2002. № 5. С. 85-90.
3. Внукова Н. Практика страхового бізнесу. Київ: ЛИБРА, 2003. С. 35–38.
4. Гудзь О. Є. Страхування агроризиків та напрями розвитку агрострахування в Україні. Економіка АПК. № 8. 2006. С. 72-76.
5. Кирилюк С., Ярошевский А. Из опыта страхования финансово-кредитных рисков. Финансовые услуги, № 3-4, 2001. С. 35–37.
6. Слинько Д. Банки "обережніше" кредитуватимуть АПК. Галицькі контракти. 2003. № 11.

7. Ефимов С. Л. Деловая практика страхового агента и брокера: учебное пособие. Москва: ЮНИТИ, 2002. 416 с.

Чапранська Т.І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Богач М. М.  
Львівський національний аграрний університет

## СУТНІСТЬ СТРАХУВАННЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Об’єктивний характер страхування проявляється у протиріччях між природою та людиною, а також у виникненні непередбачуваних явищ, випадків та ризиків, які мають місце у процесі виробництва в ринковій економіці. Тому нагальною постає потреба у створенні певних страхових фондів, що дадуть можливість покривати непередбачувані збитки.

Фактично страхування визначалося як економічні відносини, що з’являються при формуванні та використанні страхового фонду, який створювала специфічна організація, тобто страховик, для того, аби відшкодувати учасникам цього фонду, тобто страхувальникам, ті збитки, які вони зазнали від стихійних лих та інших можливих надзвичайних подій.

Часто у фахівців зі страхування можна знайти визначення поняття страхування, як висвітлення якоїсь однієї сторони проблеми. Так А. Манес визначає страхування як господарську організацію яка діє з метою покриття випадкової непередбачуваної майнової потреби [1]. С. Саркісов вважає, що страхування це така господарська установа, яка може пом’якшити чи навіть усунути негативні наслідки випадкових, непередбачених подій щодо майна окремої особи і розділяє ці наслідки на ряд випадків [2]. Також існують визначення, які базуються на статистичних закономірностях, певних принципах взаємодопомоги та часткових відшкодувань збитків. Таке трактування знаходимо у працях П. Самуельсона [3]. У Д. Бланда захист майнових інтересів полягає у об’єднанні ризиків та капіталів у підприємствах та збір грошових засобів, обмінюючи їх на зобов’язання виплачувати відшкодування у випадку втрат. Цей вчений трактує страхування фактично як “продаж обіцянок” [4].

Найхарактернішим визначення страхування є визначення А. Вагнера, який стверджує, що страхування це та господарська установа, яка і усуває, і пом’якшує певні шкідливі наслідки непередбачуваних подій щодо майна конкретної особи.

Розглянувши такі визначення та поняття можемо виділити наступні ознаки сутності страхування:

1) перерозподільні грошові відносини (тобто оскільки існує імовірність настання ризику, що призведе до збитку, то це вимагає у виробника частину власних засобів інвестувати у страхування);

2) замкнуті відносини (ці відносини зачіпають лише учасників страхових відносин: із їх збільшенням появляється можливість доступнішого

та ефективнішого страхування, а разом з цим і дешевшає відшкодування самого збитку; саме за цією ознакою страхування відрізняється від решти фінансових категорій);

3) перерозподілення збитків у просторі та часі (із збільшенням території та кількості об'єктів та суб'єктів страхування, вигіднішою стає розкладка самого збитку; також із збільшенням сприятливих років, збільшується обсяг фонду з якого ці збитки відшкодовуються);

4) зворотність страхових платежів (у цьому випадку виникає подібність між страхуванням та кредитуванням).

Саме така різноманітність визначень розкривають сутність страхування, його зміст та місце в економіці. Страхування є не лише захисною ланкою від ризиків та втрат, але і виконує провідну роль елемента відтворювального процесу. Воно є необхідним у виробничих відносинах, оскільки дає можливість відшкодувати матеріальні втрати у суспільному виробництві.

Таким чином, аналізуючи попередні означення, можемо визначити функції страхування:

1) розподільна або перерозподільна (частина ВВП перерозподіляється через страхування рухом засобів страхових фондів поміж страхувальниками);

2) ризикова (у випадку настання страхового випадку здійснюється оцінка розміру збитку і виплата);

3) превентивна (запобіжна) (формується резерви запобіжних заходів щодо страхових випадків. Ці резерви формується як відрахування конкретного відсотка зі страхових );

4) накопичувальна або ощадна (виникає при довгостроковому страхуванні життя або пенсій);

5) контролююча (здійснює фінансовий контроль страхових операцій, тобто полягає в цільовому формуванні та використанні засобів зі страхового фонду) [5].

Одним з важливих показників ступеня розвитку певного виду страхування є відсоток охоплення поля страхування, тобто мова йде про ту кількість об'єктів, які охоплені цим видом страхування. Залежно від того, на скільки достовірно буде визначено страхове поле, страховик може передбачити розвиток своєї діяльності.

Ми можемо розділити страхування на окремі види, що дасть змогу окреслити правильність поведінки кожної сторони, яка є учасником страхового ринку при реалізації своїх прав і обов'язків. На те, як економісти класифікують страхові відносини впливають як об'єктивні закономірності, так і суб'єктивні рішення. Колишня практика страхування та умови сучасного страхування дещо відрізняються.

Головну мету страхової діяльності виділимо із визначення страхування, представленого у Законі України "Про страхування". Згідно цього закону страхування розуміємо як певні цивільно-правові відносини захисту майнових інтересів як юридичних осіб, так і громадян при настанні

конкретних подій (які трактуємо як страхові випадки), що визначені договором страхування або діючим законодавством, за рахунок грошових фондів, які сформовані за рахунок сплати юридичними та фізичними особами страхових платежів (страхових премій та страхових внесків). Перевагою цього визначення є те, що воно узагальнює попередні та концентрує увагу на захисті інтересів страхувальників. Враховуючи об'єктивну потребу в страхуванні, визначаємо основну мету страхової діяльності як задоволення суспільної потреби у страховому захисті. Рівень ефективності страхового захисту принципово важливим для населення, підприємств, та економіки держави загалом.

Галузевий аспект є одним з найважливіших класифікаційних аспектів страхування. При такому підході всі види можна поділити на майнове страхування, особисте страхування і страхування відповідальності. Окремим видом страхування є перестраховання, яке можна представити двома підгалузями: пропорційною і непропорційною. Перестраховання відносимо до вторинного страхування, яке дає можливість страхувати досить великі та дорогі об'єкти, а також брати на страхування катастрофічні ризики.

Спільним для об'єктів страхування є майнові інтереси, а різним – особливості виникнення цих інтересів.

Особисте страхування це галузь страхування, де до об'єктів страхування відносимо майнові інтереси, які пов'язані з життям, працездатністю та здоров'ям і пенсійним забезпеченням. Ця галузь поділяється на дві підгалузі – страхування від нещасних випадків (і хвороб) та страхування життя, що мають ризико-зберігальну функцію. До страхування життя відносимо страхування на випадок доживання до певного віку й на випадок смерті. На практиці, як правило, ці ризики поєднуються і тим самим утворюється змішане страхування. Підлягають страхуванню нещасні випадки, які пов'язані з професійною діяльністю або відпочинком. Сюди також відносимо соціальне та медичне страхування, тобто страхування здоров'я.

У галузі майнового страхування об'єктом страхових відносин є майнові інтереси, які пов'язані з користуванням, володінням та розпорядженням майном. Тут виділяємо три підгалузі: страхування матеріальних цінностей (таких як будівлі, засоби транспорту, вантажі); страхування майнових прав та капіталу (право власності, інвестиції, інтелектуальну власність); страхування від непередбачуваних втрат прибутку і непередбачуваних витрат (вимушених перерв у виробництві, вимушених юридичних витрат).

Що до страхування відповідальності, то це галузь страхування, де об'єктом виступають майнові інтереси, які пов'язані з відшкодуванням страхувальником шкоди третій особі. До страхування відповідальності відносимо страхування кредитів, відповідальність власників транспортних засобів, страхування інших видів відповідальності.

Також страхування можна поділяти за формами проведення: добровільне (договір між страховиком і страхувальником) та обов'язкове (керуючись чинним законодавством).

В Україні розвиток ринкових відносин породжує певні особливості розвитку страхування. Спостерігаємо, що попередня практика державного страхування свідчить про те, що населення віддає перевагу тим видам страхування, де присутнє нагромадження. Виникли певні види суто українського страхування, такі як страхування відповідальності позичальника та поворотне страхування життя.

Асортимент ринку страхових послуг розширюється з розвитком економіки, створюються нові об'єкти страхування та виникають нові ризики. Відповідно і сфера страхових послуг також стає ширшою та вимагає постійного доповнення та зміни схеми розподілу видів страхування.

### Список використаних джерел

1. Манэс А. Основы страхового дела. Москва: Анкил, 1992. 114 с.
2. Саркисов С. Э. Личное страхование в системе страховых отношений. Финансы. 1996. № 5. С. 45–46.
3. Самуэльсон П. Экономика. Вводный курс. Москва: Прогресс, 1964. 844 с.
4. Страхування: підручник / керівник авт. кол. С. С. Осадець. Київ: КНЕУ, 1998. 528 с.
5. Шахов В. В. Страхование: учебник для вузов. Москва: Страховой полис, ЮНИТИ, 1997. 311 с.

Тимків І.М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Шолудько О.В.  
Львівський національний аграрний університет

## ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Сучасна фінансово-економічна нестабільність спричинила виникнення ситуації, за якої у більшості вітчизняних суб'єктів господарювання постійною є проблема дефіциту фінансових ресурсів і розподілу капіталу між сферами виробництва та обігу. Дефіцит бюджетних коштів держави, несприятливий інвестиційний клімат та низький рівень організованих заощаджень вимагають від держави пошуку напрямів і способів об'єднання, збалансування та перерозподілу фінансових ресурсів суб'єктів національної економіки з метою повного задоволення потреб у фінансуванні їхньої діяльності.

Саме обсяги фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку країни вважається одним з найголовнішим чинників повноти задоволення потреб суб'єктів господарювання, дієвості державного

регулювання, об'єктів соціальної інфраструктури, та загалом темпів розвитку національної економіки та збільшення обсягів фінансового потенціалу країни.

З огляду на це особливого значення набуває організація процесу фінансового забезпечення соціально – економічного розвитку України. Водночас дослідження нинішнього стану формування та використання фінансових ресурсів є важливою складовою економічного розвитку держави.

Загальні проблеми фінансового забезпечення соціально-економічного розвитку достатньо інформативно висвітлили Н. І. Коваленко, С. І. Юрій, С. В. Мочерний, М. Білик, І. Бланк, Є. Брігхем та інші.

Різноманіття поглядів цих вчених щодо розуміння значення фінансових ресурсів національної економіки надало змогу нам запропонувати таке їх тлумачення: це вартісне вираження джерел формування майна (активів) держави, суб'єктів господарювання та домашніх господарств, що вміщують в собі фондovий та нефондовий характер, утворюються у процесі розподілу та перерозподілу ВВП, використовуються для задоволення потреб виробництва та соціально-економічного розвитку суспільства.

Здійснення процесу фінансового забезпечення економічного розвитку реалізується за допомогою систематизації таких головних елементів: інструментів залучення фінансових ресурсів, форм фінансування та фінансових методів.

Під фінансовими методами варто розуміти певні способи створення та використання централізованих та децентралізованих фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективної діяльності кожної ланки фінансової системи. Сюди відносять: бюджетне фінансування; кредитування; самофінансування, інвестування, оподаткування, страхування.

За ринкових умов оподаткування являється найголовнішим фінансовим методом, реалізуючи який держава здатна досягнути необхідних результатів. В умовах будь-якої економіки податки виступають важливим інструментом державного регулювання.

Щодо інвестування, то цей метод формування фінансових ресурсів здійснюють через інвестиції. Щоб проводити реформування економіки необхідними є реальні та фінансові (переважно портфельні) інвестиції, тобто спрямовування коштів в акції, облігації, інші цінні папери, що надають право на отримання прибутків від власності. Важливим фінансовим методом розвитку національної економіки є іноземне інвестування.

Застосовуючи не менш важливий метод, такий як кредитування, потрібно на всіх його стадіях відповідати кредитній дисципліні задля покращення його використання та уникнення ризику неповернення позики. Кредитування використовують у вигляді державного, комерційного, споживчого, лізингового та іпотечного кредиту. Найбільшій стабілізації грошового обігу сприяють державні позики. Застосування цього методу прослідковується у табл. 1 протягом 2011- 2017 р. р.



Таблиця 1

**Кредитування з державного бюджету протягом 2011 - 2017 р. р.**

Рік	Кредитування	
	млн. грн.	% ВВП
2011	4757,9	0.36
2012	3856,3	0.27
2013	535,2	0.04
2014	4972,1	0.32
2015	3057,8	0.15
2016	1841,3	0.08
2017	2122,1	0.07

Як бачимо динаміка, щодо застосування цього методу має дещо нестабільний характер, адже протягом декількох років ( 2011 -2013 р. р. ) можна спостерігати різкий спад, після цього значне зростання (2014 р.), опісля ж знову спад . У до кризовий період банківська система мала 3,5 % проблемних кредитів, а середньозважена ставка становила 17,8 %. Сьогодні ситуація кардинально змінилась, оскільки кількість проблемних кредитів значно зросла.

У своїй фінансово-господарській діяльності суб'єкти ринку надзвичайно рідко застосовують лише один метод фінансового забезпечення, зазвичай, їх прийнято поєднувати між собою.

Фінансове забезпечення визначають також характером вирішення основних завдань: звідки і як мобілізувати фінансові ресурси, потрібних для забезпечення необхідного рівня економічного зростання; як правильно акумулювати вироблений ВВП так , максимально йому сприяти.

Також необхідно зазначити, що одним з найголовніших завдань системи фінансового забезпечення є фінансування інвестиційних та інноваційних процесів задля формування і реалізації нової моделі економічного зростання.

Згідно з даними Державної служби статистики у 2017 році в економіку України іноземними інвесторами з 76 країн світу було вкладено 1630,4 млн. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу).

Визначено, що протягом 2017 року основні надходження прямих інвестицій були зосереджені на фінансування установ та організацій, які займаються фінансовою та страховою діяльністю – 26,1%, а також на підприємства промисловості, обсяг вкладених інвестицій у які складає близько 27,3 %. Щодо інноваційних процесів в Україні, то протягом 2017 року 21,9% загального обсягу витрат були спрямовані на виконання фундаментальних наукових досліджень, які на 92,4% профінансовано за рахунок коштів бюджету.

Розглядаючи стан фінансового забезпечення на прикладі мікрорівня, то необхідно виділити, що основою місцевого самоврядування є сукупність фінансових ресурсів території, які можна визначити як грошові фонди, що

створюють і використовують для соціального й економічного розвитку регіонів.

Ми вважаємо, що у процесі планування фінансових ресурсів органів місцевої влади доволі перспективним напрямом є використання у бюджетній системі програмно-цільового методу. Суть якого визначається тим, що усі видатки бюджету держави використовують на цілі, які відповідають середньо- або довготерміновій стратегії розвитку держави, та сприяє тому, що кожен керівник органів влади чи бюджетної організації має здійснювати планування витрат фінансових ресурсів так, щоб досягти максимальний результат, при цьому витрачаючи мінімальні обсяги коштів відповідно до пріоритетів державної політики чи рішень місцевого самоврядування.

Для розвитку національної економіки країни в цілому, ми вважаємо, що уряду належить вирішальна роль у розробленні парадигми управління фінансовими ресурсами, яка б враховувала інтереси держави, суб'єктів господарювання та домашніх господарств і сприяла підвищенню добробуту населення й стимулювала економічне зростання в Україні. Парадигма управління фінансовими ресурсами у нашому розумінні має базуватись на певних принципах, містити низку заходів щодо удосконалення управління фінансовими ресурсами, а також висвітлювати основні тенденції внаслідок впровадження цих заходів.

Отож, вона повинна базуватись на таких важливих принципах як: збалансованість, цільова спрямованість, концентрація, наукова обґрунтованість, своєчасність, стратегічна орієнтація, ефективність, диверсифікація, системність, контроль, інформаційна прозорість.

Оскільки не менш важливим елементом даної парадигми є заходи щодо удосконалення управління фінансовими ресурсами, то серед них варто виділити такі:

1. аналіз стану фінансового забезпечення розвитку національної економіки. Тут потрібно визначити рівень фінансування соціально-культурних програм та економічних проектів, діяльності суб'єктів господарювання та достатності фінансових ресурсів у населення.

2. планування потреб у фінансових ресурсах суб'єктів економіки з урахуванням зміни макроекономічних параметрів у прогностичному періоді, рівня ризику інвестиційних проектів, важливості соціально-економічних програм, напрямів витрачання коштів тощо.

3. процес визначення джерел формування фінансових ресурсів усіма суб'єктами економіки та оцінюванням реального їх отримання.

4. залучення планового обсягу фінансових ресурсів та мінімізація їх вартості є не менш важливим, ніж усі решту заходів.

Розглядаючи державний рівень, то варто зазначити, що тут уряду важливо дати оцінку вартості джерел покриття бюджетного дефіциту та їхні наслідки для національної економіки загалом.

Щодо суб'єктів господарювання, то їм потрібно врахувати вплив залученого капіталу на майбутню ліквідність та платоспроможність, а також можливість збалансування інтересів керівників і власників підприємств.

Також необхідно звернути увагу на домогосподарства, адже їм важливо не переоцінити власні можливості, тобто реально порівнювати витрати на обслуговування залучених коштів з обсягами майбутніх доходів.

5. Наступним є оцінка раціональності використання фінансових ресурсів суб'єктами економіки. Тут важливо визначити критерії за допомогою яких буде визначатися ефективність профінансованих напрямів соціально – економічного розвитку країни.

6. Ми вважаємо, що наступним повинен здійснюватись моніторинг виконання бюджетів різних рівнів за доходами і видатками, діяльності суб'єктів господарювання та контроль за використанням фінансових ресурсів.

7. Після цього потрібно зробити коригування планових показників управління фінансовими ресурсами. У розвинених країнах зазвичай вносять зміни у п'ятирічні стратегічні плани у процесі виконання поточних державних бюджетів, оскільки тільки тоді можна побачити реальну потребу у фінансових ресурсах та визначити силу впливу чинників.

8. Останнім заходом, який необхідно застосувати є координація зусиль держави, суб'єктів господарювання та домогосподарств з метою досягнення планового рівня розвитку економіки та необхідної ефективності підчас фінансування соціально-економічних програм та інвестиційних проектів.

Отже ми вважаємо, що використання такої парадигми допоможе значно покращити стан фінансового забезпечення соціально – економічного розвитку нашої держави. Проте при цьому необхідним є ефективне застосування кожного з її елементів.

Соловей Н. А.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Колодій А.В.

Львівський національний аграрний університет

## **ДОХОДИ ТА ВИДАТКИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ**

В умовах складної економічної ситуації в Україні, викликаній політичною нестабільністю, загрозою територіальній цілісності та суверенітету країни, недосконалістю законодавства державний бюджет відіграє важливу роль. Бюджет являється матеріальною базою існування держави, формою реалізації її функцій, основою благополуччя народу та інструментом втілення соціально-економічної політики. Аналіз доходів та видатків Державного бюджету України, визначення основних проблем, недоліків та пропозицій щодо формування достатнього обсягу його доходів і забезпечення їх ефективного використання потребують особливої уваги.

Державний бюджет є головною ланкою фінансової системи держави, забезпечуючи не тільки акумулювання коштів, необхідних для фінансування держави, а й активно впливає на економічні, соціальні, національні, регіональні процеси в суспільстві і впровадження вищими органами влади відповідної національної стратегії розвитку, спрямованої на зміцнення державної безпеки.

Державний бюджет – це централізований фонд грошових ресурсів, що знаходиться в розпорядженні уряду для фінансування державного апарату, збройних сил, виконання соціально-економічних функцій та являє собою річний план державних видатків і джерел їх фінансового покриття [1].

Через видатки здійснюються політичні, економічні та соціальні функції держави, а державні доходи становлять фінансову базу їх функціонування, тому від величини та динаміки доходів державного бюджету залежить рівень забезпеченості держави ресурсами для виконання покладених на неї завдань. Для того щоб визначити цей рівень порівнюємо доходи та видатки державного бюджету за 2017-2018 рр. У 2017 р. доходи державного бюджету становили 793265,0 млн. грн., видатки - 839243,7 млн. грн. Щодо 2018 р. то ми спостерігаємо збільшення як і дохідної так і видаткової частини бюджету держави, а саме: доходи -928108,3, видатки - 985842,0 млн. грн. Відхилення між доходами та видатками бюджету України зросло з 47849,6 млн. грн. до 59247,9 млн. грн., що свідчить про дефіцит бюджету та неефективну політику формування та використання доходів.

Для залучення і раціонального розподілення доходів державного бюджету проведемо аналіз доходів ( табл. 1).

Таблиця 1

**Доходи державного бюджету, млн. грн.**

Вид доходу	2017 р.	2018 р.
<b>Податкові надходження</b>	630 096	759 352
Податок та збір на доходи фізичних осіб	77 178	91 124
Податок на прибуток підприємств	67 120	81 827
Рентна плата та плата за використання природних ресурсів	49 591	46 280
Податок на додану вартість	302 866	384 300
з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг) з урахуванням бюджетного відшкодування	81 606	84 300
ввезених на територію України товарів	221 260	300 000
Акцизні податки	113 336	124 077
Мито	23 521	28 698
Інші податки та збори	-3 516	3 046
<b>Неподаткові надходження</b>	112 098	141 270
в тому числі прибутки від приватних і комунальних підприємств	25 188	34 823

трансферт від НБУ	45 000	49 549
<b>Доходи від операцій з капіталом</b>	345	369
<b>Цільові фонди</b>	22 703	4 867
<b>Офіційні трансферти</b>	5 700	7 779
<b>РАЗОМ доходи</b>	793 265	928 108

Джерело: розроблено автором за даними [4].

Основну частину доходів державного бюджету, як ми бачимо, складають податкові надходження, які становлять близько 80% від загальних доходів. Їх сума зросла в 2018 р. на 129256 млн. грн. (117,02 %) порівняно з сумою у 2017 р. З податкових надходжень найбільше значення мають податок на додану вартість (ПДВ), податок на доходи фізичних осіб, податок на прибуток, акцизи та мито.

Податок та збір на доходи фізичних осіб наповнив державний бюджет - 91124 млн. грн., податок на прибуток підприємств - 81 827 млн. грн., що відповідно на 13946 і 14707 млн. грн. більше, ніж було в 2017 р.

Наступною частиною доходів бюджету становлять неподаткові надходження: прибутки від приватних та комунальних підприємств та трансферти від НБУ. Ми спостерігаємо, що головним наповнювачем в цьому розділі є Національний банк, сума трансфертів якого зросла приблизно на 110 %. В той же час, збільшення доходів ми спостерігаємо від операцій з капіталом та офіційних трансфертів на 24 млн. грн. і 2079 млн. грн. відповідно.

Беручи до уваги цільові фонди, які займають четверте місце в частинах доходів і кошти яких використовуються на оборону та безпеку держави ми можемо зауважити значне зменшення з 22703 млн. грн. в 2017 р. до 4867 млн. грн. в 2018 р.

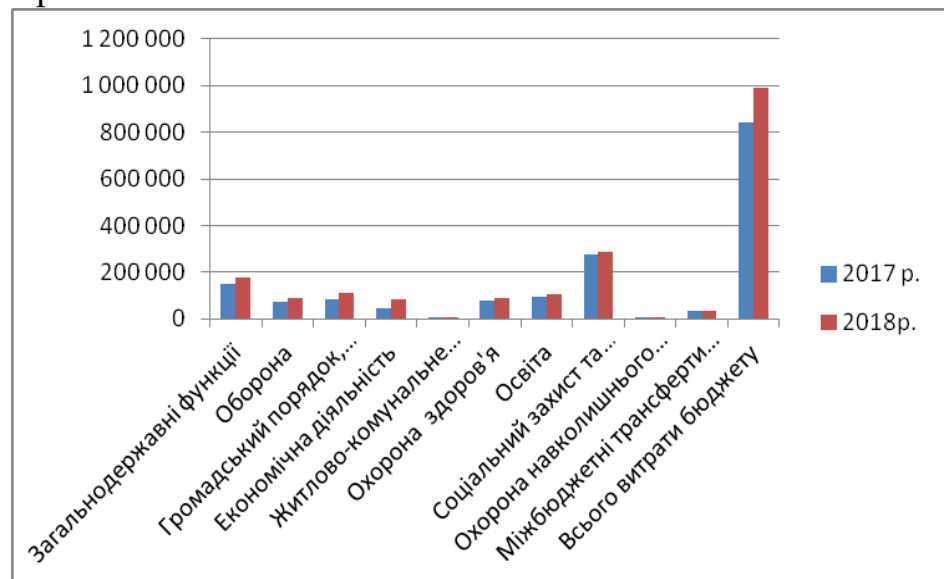


Рис. 1. Показники видатків Державного бюджету у 2017-2018 роках, млн. грн.

Хоча в дохідній частині державного бюджету існує тенденція до постійного зростання, державні видатки характеризуються ще швидшим зростанням, що і спричиняє дефіцит бюджету країни. Розглянемо

класифікацію видатків( рис. 1) .

Найбільшу частку в загальній сумі видатків державного бюджету складають видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення (48%). На сьогодні, соціальний сектор страждає на максимальне охоплення населення соціальною допомогою, велика кількість платежів при дуже малому їх розмірі, незначний зв'язок між платежами й потребами.

Також, на нашу думку, необхідно зменшити частку видатків на загальнодержавні функції. Якщо проаналізувати склад даного функціонального напрямку, то найбільшу частку мають видатки на: вищі органи державного управління, органи місцевої влади та місцевого самоврядування.

Найнижчий рівень видатків в економічній діяльності від роботи якої безпосередньо залежить фінансування всіх інших функціональних розділів. Це є однією з основних причин гальмування економічного розвитку країни.

Бюджет України має низку проблем через неефективне залучення та розподіл бюджетних коштів країни. До основних відносимо: відсутність чіткої стратегії, щодо складання бюджету та контролю за реалізацією бюджетних програм, недосконалість фіскальної політики, застарілість підходів до фінансування, що спричиняє великий обсяг необґрунтованих видатків. Доцільність здійснення тих чи інших видатків потрібно розглядати ще на стадії планування бюджету, враховуючи реальні економічні показники та кризовий стан економіки, тоді бюджетний дефіцит буде виправданий, а в перспективі – зменшений.

### **Список використаних джерел**

1. Бюджетна система: підруч. за ред. С.І. Юрія, В.Г. Дем'янишина, О.П. Кириленко. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 624 с.
2. Державна казначейська служба України. Звітність про виконання бюджетів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.treasury.gov.ua/main/uk/doccatalog/list?currDir=146477>.
3. Зимовець В.В. Державна фінансова політика економічного розвитку. НАН України; Ін-т екон. та прогноз. К., 2010. 356 с.
4. Комарницький І.Ф. Економічна теорія: курс лекцій. Чернівці: Рута, 2006. 334 с.
5. Набока Т.С. Управління видатками бюджету та напрямки його вдосконалення в Україні : дис. канд. ек. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 349 с.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Колодій А.В.  
Львівський національний аграрний університет

## **ПЕНСІЙНА РЕФОРМА ЯК ОДИН ІЗ ВАЖЕЛИВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ**

За останні декілька років, виникла проблема, щодо забезпечення населення відповідним рівнем життя, тобто, забезпечення соціальної справедливості, при настанні пенсійного віку. Адже держава має одну із найважливіших функцій – це забезпечення гідного пенсійного життя населення. При аналізі пенсійної системи, яка ґрунтувалась на принципах солідарного розподілу (така система існувала із моменту заснування країни), можна було зробити висновок, що вона повністю себе вичерпала, як ефективна та справедлива пенсійна система. Тому виникла потреба у реформуванні пенсійної системи, яка б включала в себе певні недержавні структури та функціонувала б, як накопичувальна.

Важливою причиною для багатьох країн світу, які перейшли до накопичувальної системи, стала зміна демографічної ситуації в країні. Це характеризувалось збільшенням середньої тривалості життя громадян, а також зменшення працездатного населення по відношенню осіб, які вже мали пенсійний вік. Саме ці фактори і стали тією рушійною силою, яка змусила певні держави змінити пенсійну систему на накопичувальну. В таких країнах почали функціонувати дві структури пенсійних систем, перша така система - державна накопичувальна пенсійна система, інша - пенсійна система, яка поєднувала в собі накопичувальну та розподільчу функцію у пенсійному забезпеченні.

При запровадженні накопичувального механізму пенсійного страхування, зарубіжні країни сприяли розвитку приватного сектору, який спеціалізувався на недержавних пенсійних фондах, фінансових інститутах та страхових компаніях, які ефективно б управляли грошовими надходженнями у вигляді пенсійних накопичень у довгостроковій перспективі.

В Україні, як і більшості зарубіжних країн, виникла демографічна проблема, що зумовила реформування пенсійної системи, втім у країні немає чіткої наукової концепції пенсійного забезпечення. Тому виникає гостра потреба проведення комплексного дослідження правового регулювання пенсійних відносин за допомогою договірних методів регулювання, що дозволяють, з одного боку, забезпечити додержання високих соціальних стандартів, задекларованих у пенсійній сфері, а з іншого боку – забезпечити ефективне функціонування ринкових відносин у сучасних умовах. Процес втілення у соціально-економічне поле нових економічних моделей пенсійного забезпечення, наприклад, страхових, потребує виділення загальних закономірностей правового регулювання перехідного періоду від монопольної державної форми пенсійного забезпечення до багаторівневої моделі пенсійного забезпечення та розробки адекватного ринковій економіці

варіанта функціонування нової системи пенсійного страхування [1].

Реформа системи пенсійного забезпечення є однією з найбільш дискусійних, непопулярних серед населення та соціально-несприятливих реформ, що відбуваються в Україні. Перші суттєві спроби переформатування вітчизняної системи пенсійного забезпечення було зроблено у 2003 р. з прийняттям Законів України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [2] та «Про недержавне пенсійне забезпечення» [3], які запроваджували альтернативну солідарній системі пенсійного забезпечення системи накопичувального та недержавного пенсійного страхування. Новітній етап пенсійної реформи розпочався 11 жовтня 2017 року з набранням чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій» № 2148-VIII від 3 жовтня 2017 року [4].

З 01 січня 2018 р., щоб отримати пенсію за віком потрібно 25 років страхового стажу, а також передбачено, що впродовж кожного року до 2028 страховий стаж буде збільшуватись на один рік.

Для повноцінного функціонування недержавного пенсійного страхування, потрібно створити підґрунтя, а саме:

- збільшити рівень пенсійних активів;
- збільшити рівень довіри, який би переконав населення у справедливості та прозорості недержавного пенсійного забезпечення;
- розвинути системи, які б у своїй компетенції мали за основу недержавне пенсійне забезпечення, а саме: банківські системи, фінансові установи та страхові компанії;
- залучати роботодавців до фінансування недержавних пенсійних програм на користь своїх працівників;
- збільшити платоспроможність населення, для можливості взяти участь у системі недержавного забезпечення;
- сприяти розширенню фінансових інструментів;
- збільшити інформаційну базу для роз'яснювальної роботи щодо ролі та змісту накопичувальної пенсійної системи, та її роль у суспільстві.

Для успішного проведення та запровадження повноцінної системи недержавного пенсійного забезпечення, потрібно перейняти досвід зарубіжних країн, та вибрати найбільш сприятливий для України метод, щодо забезпечення механізму такого виду пенсійного забезпечення. На нашу думку, одним із трьох методів (радикального, поступового та другорядного) в нашій країні, найбільш дієвим, є другорядний метод, використання якого дозволить покращити механізм діючого недержавного пенсійного забезпечення.

Другорядний метод запровадження механізму недержавного пенсійного забезпечення має місце у тих країнах, які до сьогодні зберігають розподільчу (солідарну) пенсійну систему як основну щодо забезпечення пенсіонерів і



використовують недержавні пенсійні інституції тільки у якості додаткових джерел підвищення рівня матеріального добробуту громадян за рахунок добровільних внесків [5].

Найкращим прикладом такого методу є Німеччина. В країні діє багаторівнева система: обов'язкове державне пенсійне страхування, система приватного пенсійного страхування та корпоративне страхування. Кожна особа може забезпечити собі гідну старість за рахунок сплати фіксованого відсотка від власного річного доходу до недержавних фінансових структур, з метою розміщення відсотка на фінансовому ринку. В такий спосіб застрахована особа вибирає самостійно напрям інвестування власних пенсійних активів, які можуть бути як коротко- так і довготерміновими. Також в Німеччині у кожній банківській установі діє недержавний пенсійний фонд, за допомогою якого і відбувається розміщення активів. Така система дозволяє виплату пенсій у розмірі не нижче 70% від середньої заробітної плати в країні. В Німеччині діють програми заохочення громадян до недержавного пенсійного страхування, шляхом трансфертів які надходять до приватних пенсійних фондів та запровадження пільгового оподаткування.

**Висновок.** Завдяки правильному функціонуванню державної та недержавної системи пенсійного забезпечення забезпечить:

- високий рівень виплат громадянам України після виходу на пенсію;
- соціальну справедливість;
- призведе до розвитку інвестиційного клімату в державі;
- розвиток економіки країни в цілому.

Українському уряду потрібно перейняти досвід зарубіжних країн щодо накопичувальної пенсійної системи, а також стимулювати приватний сектор який би розвивав галузь пенсійного страхування. Такі зміни призвели б до росту коефіцієнту заміщення не менше рівня 60%. При цьому доцільно здійснити впровадження ефективних інструментів пенсійного забезпечення, які б мали відношення до системи обов'язкового пенсійного забезпечення в складовій накопичувальної системи через запровадження мінімального рівня дохідної частини від інвестування пенсійних накопичень.

#### **Список використаних джерел**

1. Правові та економічні засади реформування системи органів державної влади і правосуддя в умовах інтеграції до європейської спільноти: проблеми та перспективи : монографія під ред. Г.В. Татаренко. Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2018. 208 с.
2. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 49-50. Ст. 376.
3. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення». Відомості Верховної Ради України. 2003. № 47-48. Ст.372.
4. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій». Відомості Верховної Ради України. 2017. № 40-41. Ст. 383.

5. Brooks R. What will happen to financial markets when baby boomers retire?  
URL: [https://econpapers.repec.org/ RePEc:sce:scecf0:9](https://econpapers.repec.org/RePEc:sce:scecf0:9).

Ревера І.Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Томашевський Ю.М.  
Львівський національний аграрний університет

## АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СТРАХУВАННЯ ВРОЖАЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР В УКРАЇНІ

Значний рівень ризикованості є особливістю страхування урожаю сільськогосподарських культур, адже при настанні страхового випадку втрат можуть зазнавати не лише окремі страхувальники, а й великі площі, тому це робить агрострахування одним з найскладніших видів страхування, тому виплати часто перевищують зібрані премії.

Однією із надзвичайно гострих проблем страхування врожаю сільськогосподарських культур є також неплатоспроможність виробників. Сплата страхових платежів для вітчизняних сільськогосподарських підприємств стає фінансово обтяжливою.

У 2017 році в Україні було 13 страхових компаній, які надавали послуги страхування сільськогосподарського врожаю: «АХА», «Аска», «Аско ДС», «Брокбізнес», «Гардіан», «Здорово», «Інго Україна», «Країна», «Оранта січ», «ПЗУ», «ТАС», «УАСК» (табл. 1).

Таблиця 1

### Зведені дані страхування в розрізі страхових компаній (2017)

Компанія	К-ть договорів	Площа, га	Страхова сума, грн	Сума премій, грн	Середня ставка премії	Виплати, грн
АХА	82	49 705	269 939 806	6 518 798	2.4%	278 056
Аска	108	127 559	551 139 192	17 497 926	3.2%	1 512 775
Аско ДС	1	72	289 224	13 015	4.5%	37 760
Брокбізнес	30	19 281	383 315 791	5 705 248	1.5%	3 071 547
Гардіан	25	10 199	88 587 217	4 093 767	4.6%	0
Здорово	5	3 707	25 725 027	824 562	3.2%	584 111
Інго Україна	137	147 893	602 567 349	17 554 086	2.9%	1 857 209
Країна	84	39 613	337 395 892	14 353 506	4.3%	171 500
Оранта-січ	1	203	2 740 850	19 186	0.7%	0
ПЗУ	306	118 745	879 962 338	15 974 039	1.8%	115 585
ТАС	5	2 107	8 976 735	369 556	4.1%	0
УАСК	21	6 502	200 279 764	12 006 526	6.0%	0
Універсальна	152	131 557	2 562 446 940	109 516 655	4.3%	0
<b>Загалом</b>	<b>957</b>	<b>657 144</b>	<b>5 913 366 125</b>	<b>204 446 870</b>	<b>3.5%</b>	<b>7 628 542</b>

За кількістю укладених договорів першість належить страховій компанії «ПЗУ Україна» (306 договори, що складає 32.0% від загальної кількості). За нею йдуть «Універсальна» (152 договори, або 15.9%), «Інго

Україна» (137 договорів, або 14.3%), «Аска» (108 договорів, або 11.3%), «Країна» (84 договори, або 8.8%), «АХА» (82 договори, або 8.6%).

Таблиця 2

### Страховання сільськогосподарських культур в динаміці

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Кількість договорів	910	1 330	4 397	1 637	1 980	1 217	2 710	1 936	1 722	1 392	1 062	793	957
Площа, тис. га	390	670	2 360	1 171	510	553	786	727	869	732	689	700	657
Страхова сума, млн грн	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	3 055	3 969	6 240	5 913
Сума премії, млн грн	12.8	28.5	116.7	155.4	42.0	72.1	136.3	130.4	135.4	72.8	77.7	157.0	204.4
Субсидія, млн грн	5.8	12.5	47.8	72.8	0	0	0	0.086	0	0	0	0	0
Рівень виплат	н/д	н/д	н/д	н/д	36.5%	50.9%	28.0%	41.0%	9.7%	7.6%	12.9%	44.2%	3.7% <sup>2</sup>
Середня ставка премії	3.8%	н/д	4.5%	4.9%	3.2%	3.8%	3.7%	3.8%	3.1%	2.4%	2.0%	2.5%	3.5%
Курс \$/грн <sup>3</sup>	5.05	5.05	5.05	5.22	8.00	7.91	7.98	7.99	7.99	12.95	22.91	26.02	26.54
Страхова сума, млн. \$	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	235.9	173.3	239.8	222.8
Сума премії, млн. \$	2.5	5.6	23.1	29.8	5.3	9.1	17.1	16.3	16.9	5.6	3.4	6.0	7.7

З 2016 року ринок страхування сільськогосподарської продукції почав відновлюватись, після декількох років спаду. У 2017 році ми можемо спостерігати продовження цього позитивного розвитку, поширивши її на більшу кількість показників. У 2017 році вперше, починаючи з 2011 року, зросла кількість укладених договорів страхування: зростання склало 21%. Обсяг зібраних страхових премій у гривні зростає вже третій рік поспіль, зокрема, у 2017 році він зріс на 30% та склав 204.4 млн грн. Другий рік поспіль зростає також обсяг страхових премій у доларовому еквіваленті, який у 2017 році склав 7.7 млн. дол, що на 28% перевищує показник 2016 року. Загальна страхова сума (або об'єм загальних страхових зобов'язань) у 2017 році, порівняно з 2016, дещо скоротилася (з 6.240 млрд грн до 5.913 млрд грн (або на 5%).

Об'єм загальних страхових зобов'язань (загальна страхова сума) у 2017 році, порівняно з 2016, скоротилася (з 6.240 млрд грн до 5.913 млрд грн). Провівши аналіз, можна вивести дві причини: 1) зростанням середньої ставки страхової премії (у 2017 році вона склала 3.5% проти 2.5% у попередньому році); 2) тим, що 2017 рік представлений даними за 9 місяців.

Дані за повний рік, ймовірно, можуть бути скореговані в бік підвищення, як це відбулося з даними за 2016 рік (загальна страхова сума за 2016 рік після уточнення даних в процесі проведення щорічного дослідження змінилася з 5.809 млрд грн до 6.240 млрд грн, тобто зросла на 7.4%). Зростання кількості договорів можна помітити тільки у 2017, хоча на спад вони пішли в 2011 році. З цього графіку можна зробити висновок, що застрахована площа сільськогосподарських підприємств майже не змінюється починаючи з 2014 року.

Таблиця 3

## Зведені дані страхування в розрізі с/г культур, 2017 рік

Культура	К-ть договорів	Площа, га	Страхова сума, грн	Сума премій, грн	Середня ставка премії	Сума премій, грн/га
Озима пшениця	453	414 538	3 142 993 024	111 880 932	3.6%	270
Озимий ріпак	241	95 401	396 643 931	12 051 882	3.0%	126
Кукурудза	89	70 209	1 529 975 022	61 328 076	4.0%	874
Соняшник	61	36 747	374 017 703	5 294 230	1.4%	144
Озимий ячмінь	24	9 417	40 381 201	1 457 110	3.6%	155
Соя	21	7 139	112 515 508	2 379 945	2.1%	333
Озиме жито	20	5 866	32 701 209	1 091 361	3.3%	186
Ярий ячмінь	13	3 661	54 851 220	851 847	1.6%	233
Цукровий буряк	11	4 790	119 955 945	6 082 837	5.1%	1 270
Горох	11	3 632	22 921 208	564 943	2.5%	156
Яра пшениця	6	2 841	23 488 231	537 173	2.3%	189
Сорго	2	1 107	6 304 428	131 762	2.1%	119
Гречка	2	215	2 313 823	104 517	4.5%	486
Квасоля	1	1 403	48 698 272	633 078	1.3%	451
Яре жито	1	136	505 400	32 952	6.5%	242
Овочі, сад	1	43	5 100 000	24 225	0.5%	567
<b>Загалом</b>	<b>957</b>	<b>657 144</b>	<b>5 913 366 125</b>	<b>204 446 870</b>	<b>3.5%</b>	<b>311</b>

У 2017 році здійснювалося страхування 16-ти видів сільськогосподарських культур. У порівнянні з 2016 роком, кількість застрахованих культур залишилась незмінною, але відбулися незначні зміни в структурі застрахованих культур: не було договорів страхування гарбузів та льону але, натомість, було застраховано сорго та яре жито. Показники страхування у 2017 році наведені у таблиці 3.

Провівши дослідження, у 2017 році, середній рівень виплат страхових компаній у 2017 році склав 3,7%, зокрема, 23,9% – за результатами перезимівлі та 0,3% – за весняно-літній період. Але, як показує практика, що до кінця року рівень виплат за весняно-літній період, скоріш за все буде скорегований у бік підвищення, оскільки:

1. На момент проведення дослідження цикл вирощування деяких культур, що були застраховані на весняно-літній період, ще не завершений.

2. Можливо, залишилися заявки на відшкодування, процедура розгляду яких ще триває. Остаточна цифра страхових виплат у 2017 році буде наведена у наступному дослідженні. Отож, вже зараз, можна прослідкувати, що рівень виплат за період перезимівлі 2016-2017 перевищує аналогічний показник за період 2015-2016 більше, ніж у 1,5 рази.



### Страхові виплати в розрізі страхових компаній, 2017 р.

Компанія	Сума виплат (зима), грн	Сума виплат (весна-літо), грн	Загальна сума виплат, грн	Частка у виплатах по ринку	Рівень виплат
Брокбізнес	3 071 547		3 071 547	40.3%	53.8%
Інго	1 857 209		1 857 209	24.3%	10.6%
Аска	1 512 775		1 512 775	19.8%	8.6%
Здорово		584 111	584 111	7.7%	70.8%
АХА	278 056		278 056	3.6%	4.3%
Країна	171 500		171 500	2.2%	1.2%
ПЗУ	115 585		115 585	1.5%	0.7%
Аско ДС	37 760		37 760	0.5%	290.1%
<b>Загалом</b>	<b>7 044 431</b>	<b>584 111</b>	<b>7 628 542</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.7%</b>

Таблиця 5

### Страхові виплати в розрізі с/г культур, 2017 р.

Культура	Сума виплат (зима), грн	Сума виплат (весна-літо), грн	Загальна сума виплат за рік, грн	Частка у виплатах по ринку	Рівень виплат
Озимий ріпак	4 479 690		4 479 690	58.7%	37.2%
Озима пшениця	2 393 241	584 111	2 977 352	39.0%	2.7%
Озиме жито	171 500		171 500	2.2%	15.7%
<b>Загалом</b>	<b>7 044 431</b>	<b>584 111</b>	<b>7 628 542</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.7%</b>

Із суми страхового відшкодування вираховується безумовна франшиза, черговий платіж, а також зайво виплачене страхове відшкодування. Після виплати страхового відшкодування до страховика переходить право вимоги, яке страхувальник має до особи, з вини якої був заподіяний збиток. Таким чином, відшкодування збитку страховою компанією сприяє стабілізації фінансового стану страхувальників — сільськогосподарських підприємств та процесу відтворення в аграрній сфері.

#### Список використаних джерел

1. Дема Д. І. Аналіз та перспективи розвитку страхування природнокліматичних ризиків в рослинництві. *Вісник ЖНАЕУ*, №1(26). 2010, С.285-293.
2. Лайко П. А., Пушак С.Д. Страхування природно-кліматичних ризиків у рослинництві: монографія К. ННЦ Інститут аграрної економіки, 2009. 320 с.
3. Томашевський Ю. М. Ринок страхування природно-кліматичних ризиків рослинництва: основні тенденції та проблеми. *Scientific works: Cross-border cooperation with V-4 countries as vector of development of small and medium business in Ukraine*. Bratislava. 2017. С. 325-330.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Рубай О.В.  
Львівський національний аграрний університет

## **УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ – ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Нині, існування та розвиток різних форм власності, робить важливим вивчення низки питань що стосуються утворення, функціонування і відновлення капіталу. Успішне ведення господарської діяльності та її подальшого успішного розвитку можна досягти тільки у тому випадку, коли власник раціонально управляє капіталом, залученим в підприємство.

Для задоволення потреб, суспільство за рахунок власних інтересів здійснює процес виробництва. Завдяки виробничому процесу створюються життєві блага, які є обов'язкові для існування та розвитку людства. Основними центрами, де вони утворюються, є підприємства з своїм фінансово-ресурсним потенціалом.

Впроваджувати нові процеси і згоду з приводу нових стандартів управління капіталом не легко, а підтримувати їх на протязі довгого часу, ще важче. Але і вигоди у вигляді швидших, більше високоякісних рішень, що ведуть до найкращих результатів, не змусять себе чекати. Краще управління капіталом веде до кращих стратегій. Ширший спектр реальних стратегічних варіантів вибору і чіткіші стандарти ухвалення рішень є двома ключовими вигодами. На додаток до них покращуються інформація і системи, оскільки доходом і капіталом управляють на нижчих рівнях підприємства.

Управління капіталом - найбільш сильний інструмент, який є у вищого керівництва для впливу на бізнес-стратегію і фінансові результати. На відміну від будь-якого іншого управлінського процесу він впроваджує дисципліну і підзвітність, необхідні для підвищення повернення і прискорення прибуткового зростання. А ще він допомагає підприємствам виправдовувати очікування, а з ними приходить і більший попит із сторони інвесторів та легший доступ до фінансових ресурсів [1, с.16].

Виходячи з цього основними завданнями управління капіталом є забезпечення високих темпів економічного зростання, створення умов досягнення максимальної прибутковості сільськогосподарських підприємств при мінімізації фінансових ризиків, підтримка постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку [2, с.140].

Прибуткове зростання є ключем до довгострокового створення вартості, і жоден з процесів управління не робить більшого впливу на зростання прибутковості, чим управління капіталом. Проте при тій ключовій ролі, яку грає управління капіталом, їй рідко приділяється належна увага. У більшості підприємств розподіл капіталу відбувається під час щорічного процесу бюджетування і фокусується на проханнях фінансувати конкретні проекти, а не стратегії. В результаті може вийти інвестиційна стратегія, яка не прив'язана до бізнес стратегії і яка просто не забезпечить добрих

результатів. Невелике число управлінських команд змогли добитися постійного зростання вартості, замінивши традиційний підхід до управління на критичніший, краще інформований і гнучкіший процес управління капіталом, що тісно прив'язує стратегію до довгострокового створення вартості.

Капітал – ресурс, який використовується в матеріальній або інвестиційній формі. Іншими словами, це фінансові ресурси, завдяки оптимальному формуванню та використанню яких розширюється та вдосконалюється виробничий цикл.

Капітал є традиційним базовим фактором, а також індикатором, який чітко показує загальний обсяг усіх матеріальних та нематеріальних засобів, які приймають участь у виробничому процесі та формують активи підприємства.

Крім того, капітал – важливий елемент, завдяки якому буде реальним процес економічного зростання та задоволення інтересів та потреб держави. А отже він виступає провідним напрямком фінансового управління.

Управління капіталом – вплив підприємства на об'єкт управління (капітал) для ефективного та раціонального використання цього ж об'єкту для провадження виробничої діяльності.

В умовах трансформації ринкових відносин здійснення підприємницької діяльності вимагає вирішення проблеми забезпечення його функціонування необхідним та достатнім обсягом саме власного капіталу, що сприятиме в довгостроковій перспективі не лише зростанню ефективності, прибутковості, а й підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Управління власним капіталом в сучасних умовах господарювання пов'язане не тільки із забезпеченням ефективного використання вже накопиченої його частини, але й з формуванням власних фінансових ресурсів, на основі яких забезпечуватиметься економічний розвиток сільськогосподарського підприємства на перспективу. Тому ми можемо розцінювати можливість управління капіталом як зростання прибутковості і фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства. За рахунок прибутку можна збільшити власний капітал підприємства, сформувати достатній резервний фонд, застрахувати основні ризики у страховій компанії та започаткувати нові напрямки сільськогосподарського виробництва для диверсифікації бізнесу [3, с.83].

Отже, управління капіталом – одна із ключових задач фінансового менеджера в будь-якій підприємницькій структурі, адже склад, окупність й обсяг капіталовкладень мають вагомий вплив на основні показники та результати фінансово-господарської діяльності цього суб'єкта.

### **Список використаних джерел**

1. Беренда Н. І., Редзюк Т. Ю., Ворона К. В. Управління структурою капіталу підприємства. Науковий вісник УжНУ. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. №19(1) С 14-18.
2. Вдовенко Л.О., Черненко Д.С., Кельман О.В. Управління капіталом – основа ефективності функціонування підприємств аграрної сфери. Фінансовий простір. 2015. №4(20). С. 139-142.
3. Приказюк О. Прибуток у формуванні фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств. Банківська справа. 2009. №2. С. 82-88.

Мисак М. Р.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Марків Г.В.  
Львівський національний аграрний університет

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ**

Формування оптимальної системи безпеки в банківській сфері потребує розробки стратегії, концепції реалізації, визначення відповідного інструментарію та етапів забезпечення безпеки. Стратегія забезпечення безпеки – це сукупність довгострокових цілей і управлінських підходів, реалізація яких забезпечує захист кредитно-фінансової організації від потенційних загроз розголошення комерційної і банківської таємниці, а також завдання їй будь-яких інших форм збитків майнового і немайнового характеру. Концепція безпеки банківських установ як цілісне і системне розуміння, бачення її сутності, чинників, що на неї впливають, і представлення шляхів усунення загроз є основою для створення системи її забезпечення.

На наш погляд, залежно від конкретних умов, що складаються в країні і світі, стадії економічного циклу та інших чинників, стратегія забезпечення безпеки банківських установ може базуватися на різних концепціях, які передбачають використання різного інструментарію для досягнення поставлених цілей.

Загалом для підвищення рівня безпеки банківських установ, слід здійснити:

– розробку моделі безпеки банківських установ як сукупності офіційно прийнятих поглядів, інститутів (установ, організацій, відносин і відповідних дій) шляхом ухвалення на державному рівні концепції, стратегії безпеки банківського сектору національної економіки та конкретної програми її забезпечення з метою створення методологічного та організаційно-правового підґрунтя для суб'єктів, які відповідають за розробку і реалізацію фінансової, грошово-кредитної і банківської політики;

– створення інформаційно-аналітичної бази моніторингу показників безпеки банківських установ як основи для проведення комплексного аналізу, прогнозування, моделювання ситуацій та процесів, підготовки



відповідних матеріалів, рекомендацій для державних органів, саморегульованих організацій і окремих комерційних банків;

– реструктуризацію наявного банківського сектору національної економіки завдяки реалізації активної політики підвищення капіталізації існуючих банківських установ, злиття і поглинання з метою підвищення платоспроможності, фінансової стійкості і стабільності функціонування, конкурентоспроможності всіх комерційних банків і банківського сектору загалом;



Рис. 2. Етапи забезпечення безпеки банківських установ

– активізацію власних джерел розвитку комерційних банків шляхом запровадження Урядом і Національним банком України відповідних стимулів (стимулювання попиту (наприклад, купівлі нових автомобілів); активізації створення класичних фінансово-промислових груп; субсидювання кредитування певних галузей вітчизняного господарського комплексу; підтримки програм кредитування малого бізнесу чи іпотеки, допомоги позичальникам, які потрапили у скрутні життєві ситуації; введення пільгового оподаткування; впровадження індивідуальних чи групових (для певного типу банків) економічних нормативів і лібералізації резервування);

– розробку і використання диференційованих, тобто стратегічних (розрахованих на довгостроковий період – фінансової стабільності), тактичних (розрахованих на середньостроковий період – фінансової стійкості), і поточних (короткострокових – таких, дотримання яких свідчать про вирішення нагальних проблем у банківській сфері) індикаторів безпеки банківських установ; – оцінку рівня достатності забезпечення безпеки банківських установ вище передбаченими заходами та ресурсами. Процес забезпечення безпеки банківських установ, на наш погляд, має включати такі етапи (рис. 1).

Підвищенню рівня безпеки банківських установ сприятиме розробка методичних підходів до оцінки системи безпеки банківського сектору національної економіки. Основними критеріями ефективності системи безпеки банківських установ, на наш погляд, слід вважати максимізацію прибутку і оптимізацію його якості, а також максимізацію ринкової вартості вітчизняних комерційних банків.

Основними критеріями ефективності системи безпеки банківських установ – комплексна і дуже складна проблема, вирішення якої потребує системного підходу у цій сфері, визначення ієрархії цілей, підходів до їх забезпечення з розробкою чіткого механізму реалізації, організації належної координації зусиль усіх учасників вітчизняного ринку банківських послуг з дотримання і підвищення рівня безпеки банківського сектору країни.

#### **Список використаних джерел**

1. Аналіз банківської діяльності: підручник / [А.М. Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М. Парасій-Вергуненко та ін.; за ред. А.М. Герасимовича]. – К.: КНЕУ, 2003. – 599 с.
2. Банківська безпека: навч. посіб. / О.Д. Вовчак, Ю.О. Самура, В.А. Сидоренко, В.А. Вареник. – К.: Знання, 2013. – 237 с.

Легоцький О. В., Дика І. І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Східницька Г. В.

Львівський національний аграрний університет

### **НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ КРЕДИТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сьогодні державна фінансова підтримка із залученням додаткових вкладень виступає ключовим напрямом досягнення стабілізації є реформування власності в аграрному секторі економіки. На цій основі бюджетне фінансування і кредитний механізм є тими напрямками, які сприятимуть розвитку сільськогосподарського виробництва. Зазначене, а також підвищений ризик одержання стабільних позитивних фінансових результатів від господарської діяльності ускладнювали кредитні відносини сільськогосподарських товаровиробників з банками в усі часи. Всі ці моменти тим або іншим чином враховувались при кредитуванні сільськогосподарських підприємств і у такий спосіб досягався позитивний результат. Однак, як підказують результати дослідження, в сьогоденні умовах господарювання забезпеченість кредитними ресурсами сільськогосподарських підприємств не в найкращому стані. Тому, переконані, що вдосконалення фінансово-кредитного механізму повинно бути пріоритетним напрямом реалізації державної фінансової підтримки.

Проблема забезпеченості кредитними ресурсами сільськогосподарських підприємств постала перед сільським господарством ще тоді, коли воно

перетворилося у товарне виробництво [1, С. 187-189]. Це відбулося в силу специфіки сільськогосподарського виробництва, яка певним чином впливає на кредитні відносини, і суть яких полягає у подовженому циклі виробництва у більшості випадків, що передбачає підвищену кредитоемність галузі; підвищеній потребі в кредитах у певні періоди року; залучені кредитних ресурсів на відносно тривалий період.

Одним з основних напрямків належної реалізації державної підтримки сільськогосподарським товаровиробникам мають бути сприятливі умови для отримання пільгових кредитних ресурсів, які б дали їм можливість забезпечувати продовольчий ринок сільськогосподарської продукції помірними цінами товарів, на які є найбільший попит. Це суттєвий стимулюючий фактор розвитку вітчизняного розвитку сільськогосподарського виробництва, так, як сьогоденне недофінансування вказаної галузі слідує до продовольчої кризи в державі. Порушення такого питання є актуальним, бо тягне за собою багато проблем і для виробників сільськогосподарської продукції, і для кінцевого споживача.

Досвід країн Заходу з пільгового кредитування довів свою ефективність, а тому є цілком виправданим, що із 2000 року Україна стала використовувати цей досвід у широких масштабах. Так, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України „Про додаткові заходи з кредитування комплексу сільськогосподарських робіт” від 25 лютого 2000 року № 398 був запроваджений механізм часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами комерційних банків для підприємств агропромислового комплексу [7].

Механізм здешевлення кредитів є державною програмою фінансової підтримки, спрямованою на стимулювання грошового кредитування та поліпшення умов надання кредитів підприємствам АПК [6, С. 21-28]. Цей механізм спрямований на кредитне забезпечення аграрного сектора економіки України ринковими стимуляційними інструментами і відміння практику прямої участі держави в цьому процесі. Перевагами такого механізму можна вважати: відсутність взаємозаліку здешевлення кредитів і бюджетних платежів банків; кредитні ризики несуть комерційні банки та позичальники, а держава лише стимулює комерційні відносини; пільгові кредити надаються тим позичальникам, які не мають заборгованості із заробітної плати перед бюджетом і застрахували свій урожай; компенсація надається виробникам продукції, хоча й спрямовується через банки-кредитори. За цим механізмом передбачається компенсація комерційним банкам різниці в ціні кредиту за ринковою й пільговою процентними ставками з бюджету.

В Україні 0,9% сільськогосподарських підприємств одержують прибуток понад 1 млн дол., ще 11-12 % – понад 100 тис. дол. Разом з цим, більше третини господарств працюють збитково і частина таких господарств у загальній кількості прокредитованих підприємств пільговими кредитами за

останні роки зменшується, що є наслідком ускладнення умов доступу збиткових господарств до одержання кредитів на пільгових умовах [5, С. 54-63].

На нашу думку, низька прибутковість сільськогосподарських підприємств не може забезпечити відшкодування більшості витрат по вищевказаних напрямках протягом 3 років по середньострокових кредитах та протягом 5 років по довготермінових кредитах. Це впливатиме на зменшення ефективності використання кредитів, оскільки позичальники будуть об'єктивно неспроможні повернути одержані кредити так як визначений термін. Окрім цього, в державній програмі здешевлення кредитів необхідно передбачити кредитні ресурси за оптимальними термінами, які б враховували специфіку сільського господарства, особливості процесів виробничого циклу в окремих його галузях.

Механізм здешевлення кредитів передбачає надання часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами банків і кредитних спілок. Проте, порядком використання бюджетних коштів на ці цілі передбачені такі умови, за яких державна програма здешевлення кредитів для сільськогосподарських товаровиробників є недоступною.

Враховуючи об'єктивну необхідність у державній підтримці розвитку кооперативної форми кредитного забезпечення аграрного сектора економіки, приєднуємося до думок вчених, про доцільне її виділення в окрему цільову програму. Саме такий вид державної підтримки є більш ринковим і повинен прийти на зміну формально існуючому [7; 5, С. 35-38].

Саме тому, при вдосконаленні діючого механізму надання державної фінансової підтримки сільськогосподарським підприємствам через здешевлення кредитів потрібно врахувати економічні інтереси усіх учасників кредитних відносин як кредиторів, так і сільськогосподарських підприємств-позичальників та держави. Вважаємо, що для цього необхідно:

- через механізм здешевлення кредитів пришвидшити терміни прийняття законодавчих актів, що регулюють механізм щорічного запровадження надання державної підтримки сільськогосподарським підприємствам;
- надавати кредити по частковій компенсації з бюджету процентної ставки лише сільськогосподарським підприємствам та виключити зі складу одержувачів інші підприємства АПК;
- конкретизувати критерій розподілу лімітів бюджетних коштів на здешевлення кредитів;
- встановити фіксовані розміри часткової компенсації процентної ставки за залученими сільськогосподарськими підприємствами кредитами у банківських установах залежно від термінів кредитування та позичальників і цілей використання;
- вилучити із загального механізму здешевлення кредитів порядок надання часткової компенсації відсоткової ставки і передбачити в окремій цільовій програмі;

- в механізмі державної підтримки через здешевлення кредитів передбачити першочергове спрямування коштів на підтримку сільськогосподарських підприємств та напрямів їх господарської діяльності;

- активно використовувати механізм аграрних розписок, які повністю забезпечені заставою майбутнього врожаю.

Вдосконалюючи вітчизняний механізму фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств через механізм здешевлення кредитів доцільно було б встановити фіксовані розміри часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами, диференційовані за пріоритетними напрямками використання, придбання сільськогосподарської техніки, реалізація інноваційних проектів, термінами кредитування та позичальників, які більшою мірою потребують державної допомоги.

### Список використаних джерел

1. Аранчій В. І., Чумак В. Д. Фінансова діяльність підприємств: навч. посіб. К.: ВД „Професіонал”, 2004. – 204 с.
2. Бюджетування агровиробництва 2018 року / О. Маслак / Пропозиція. 2017. – № 12. – С. 44-46.
3. Гудзь О. Є., Сомик А. В. Державна програма фінансової підтримки підприємств АПК через механізм здешевлення кредитів. Економіка АПК. 2010. – № 11. – С. 54–63.
4. Дем’яненко М. Я. Кредитний фактор розвитку аграрного сектору України. Економіка України. – 2014. – № 11. – С. 5-14.
5. Левченко Н. М. Державна підтримка фінансового забезпечення розвитку аграрного сектора економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n\\_2](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n_2).
6. Мармуль Л. О., Танклевська Н. С. Фінансово-кредитне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки. Економіка АПК. – 2011. – № 7. – С. 34–38.
7. Мартинюк М. Перспективи-2018: чого чекати українському АПК в новому році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1426443-perspektivi-2017-chogo-chekati-yinskomu-apk-v-novomu-roci>.

Рівняк В.П.

Науковий керівник: к.е.н., доц.Синявська Л.В.  
Львівський національний аграрний університет

## **ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ ЯК ВАЖЛИВА ЛАНКА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Тема національного бюджету завжди була і залишається актуальною, адже від цього документу залежить дуже багато. Візьмемо для прикладу стан бюджету коли простежується дефіцит, якщо він великий ( більше 3% ), то з'являється девальвація національної валюти, яка призводить до знецінення грошей по всій країні та втрати заощаджень. В сучасних умовах бюджетного реформування актуальним постає проблема формування стабільної фінансової бази для реалізації усіх функцій та завдань, покладених на органи державної влади та місцевого самоврядування. При цьому має забезпечуватись безперервний процес надходжень до державного бюджету, як на національному так і на місцевому рівнях. При нестачі коштів органи державного управління повинні здійснювати пошук альтернативних джерел формування доходів бюджетів, виявлення відповідних резервів їхнього зростання, а також їх оптимізації. [1]

Державний бюджет є важливим інструментом ефективної реалізації фінансової політики, оскільки бюджетна система є основною ланкою державних фінансів. Такий централізований фонд грошових коштів охоплює весь комплекс розподільчих і перерозподільчих відносин в суспільстві за рахунок участі як фізичних, так і юридичних осіб. У зв'язку з цим дедалі більше привертається увага до питань, пов'язаних із формуванням і використанням коштів Державного бюджету України.

Оснoву фінансової політики країни становить бюджетна політика, яка пов'язана насамперед із формуванням і виконанням бюджетів усіх рівнів, цільових загальнодержавних фондів. Державний бюджет України - це головний фінансовий план країни, який віддзеркалює суспільно-економічний стан у державі. Економічна нестабільність і спад виробництва негативно впливають на формування доходів та фінансування видатків бюджету. Бюджет, його дохідна частина прямо пов'язані із Державною програмою соціально-економічного розвитку України на поточний фінансовим рік. І, навпаки, виконання зазначеної програми залежить від її фінансового забезпечення. У цьому напрямку Державний бюджет виступає основою фінансування загальнодержавних програм та сприяє їх виконанню. Державна програма соціально-економічного розвитку України і Державний бюджет України мають своє особливе місце, роль і призначення в системі суспільно-економічних відносин.[2]

Сьогодні Україна стоїть на порозі великих економічних змін, тому існує необхідність якомога скорішого вирішення проблеми фінансової стабілізації. Економічна нестабільність і спад виробництва негативно впливають на

формування доходів та фінансування видатків бюджету. Бюджет, його дохідна частина прямо пов'язані із Державною програмою соціально-економічного розвитку України на поточний фінансовим рік. І, навпаки, виконання зазначеної програми залежить від її фінансового забезпечення. У цьому напрямку Державний бюджет виступає основою фінансування загальнодержавних програм та сприяє їх виконанню. Державна програма соціально-економічного розвитку України і Державний бюджет України мають своє особливе місце, роль і призначення в системі суспільно-економічних відносин.[3]

На формування державного бюджету значною мірою впливає соціальний фактор. Соціальні фактори формування та використання бюджету в значній мірі обумовлені особливостями відтворення робочої сили і населення країни в цілому. Сюди слід віднести фінансові кошти, що йдуть на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист населення, а також величину суспільного фонду споживання; обсяг і рівень заробітної плати різних категорій працюючих; розмір споживчого кошику; товарообіг державної та комерційної торгівлі.

Для забезпечення сталого економічного розвитку держави необхідним постає мобілізація грошових потоків із стабільних джерел надходжень до державного бюджету та покращення на цій основі усіх макроекономічних показників, що обумовлює необхідність активізації ролі державного бюджету у досягненні економічної і соціальної стабільності суспільства. Складання державного бюджету на основі макроекономічного прогнозування, забезпечення безпосереднього зв'язку між бюджетними показниками і економічним потенціалом країни є базовим підґрунтям для реального визначення надходжень до бюджету та результатів, яких можна досягнути за рахунок акумульованих коштів.[4]

Основою стабільності бюджетних передбачень повинно стати переосмислення сутності та ролі державного бюджету, трансформація підходів до формування бюджетних показників, оптимізація дохідних джерел бюджету як пріоритетних напрямків бюджетної політики. Адже саме за рахунок мобілізованих у державному бюджеті податкових, неподаткових та інших надходжень органи державної влади здійснюють реалізацію державної внутрішньої і зовнішньої політики, державне регулювання усіх суспільних процесів, стимулювання економічної та іншої діяльності.

### Список використаних джерел

1. Базилевич В.Д. Державні фінанси // навч. посіб. / [В. Д. Базилевич, Л. О. Баластрик] / за ред. В. Д. Базилевича. – К.: Атіка. – 2012.
2. Буряк П. Ю. Актуальні проблеми формування загального фонду Державного бюджету України / П. Ю. Буряк // Вісник Львівської державної фінансової академії «Екон. науки». – Серія «Облік і фінанси». – 2010. – Вип. 7.

3. Будяченко А.С. «Історичні аспекти еволюції бюджетної системи України»// Фінанси України. 2002р.- № 6.- С. 139-145.
4. Геєць В. М. Формування дохідної частини бюджету: підсумки, проблеми перспективи / В. М. Геєць // Економіка і прогнозування. – 2004. – №2.– С. 9-31.

Мосійчук С.Р.  
Науковий керівник: к.е.н., ст. викладач Батюк Г.В.  
Львівський національний аграрний університет

## **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНОЇ СФЕРИ**

Державна бюджетна підтримка є основним напрямом державного регулювання сільського господарства. Вона дозволяє істотно пом'якшити наслідки нееквівалентності в товарообміні сільського господарства з іншими галузями економіки, забезпечити ефективне функціонування сільськогосподарського виробництва України в цілому.

До основних проблем державної підтримки сільського господарства в Україні потрібно віднести: відсутність довіри до держави у цій сфері з боку сільгоспвиробників; недостатній рівень впливу заходів бюджетної підтримки на розвиток вітчизняного сільського господарства.

Це обумовлено тим, що програми бюджетної підтримки в Україні страждають від постійного недофінансування; а також, правила розподілу бюджетних коштів за відповідними програмними підтримками зазвичай схвалюється на щорічній основі і часто змінюється з року в рік (тобто виробники сільськогосподарської продукції часто не отримують підтримки, коли вона їм терміново потрібна). Також, потрібно врахувати корупційні прояви, наявність обмежень та ускладнень для доступу до програм бюджетної підтримки для сільгоспвиробників.

Світовий досвід переконує, що основою створення раціонального та стійкого, економічного збалансованого сільськогосподарського виробництва є цілеспрямована державна підтримка. Нині у сфері державної підтримки агропромислового комплексу України визначають такі основні напрями:

- розробка та реалізація різних програм розвитку сільського господарства;
- підтримка сільськогосподарських товаровиробників за рахунок дотацій, субсидій і субвенцій;
- надання виробникам кредитів і позик на пільгових умовах;
- страхування аграрної галузі;
- розвиток зернового потенціалу.

Важливе значення мають не лише обсяги державної підтримки, а й механізми її надання. Механізм державної підтримки аграрного сектору регулюється Законом України «Про державний бюджет України» і «Про державну підтримку сільського господарства України», а порядок витрачання



бюджетних коштів щорічно визначається окремими постановами Кабінету Міністрів України.

Класифікація механізму державної підтримки зображена на рис. 1.

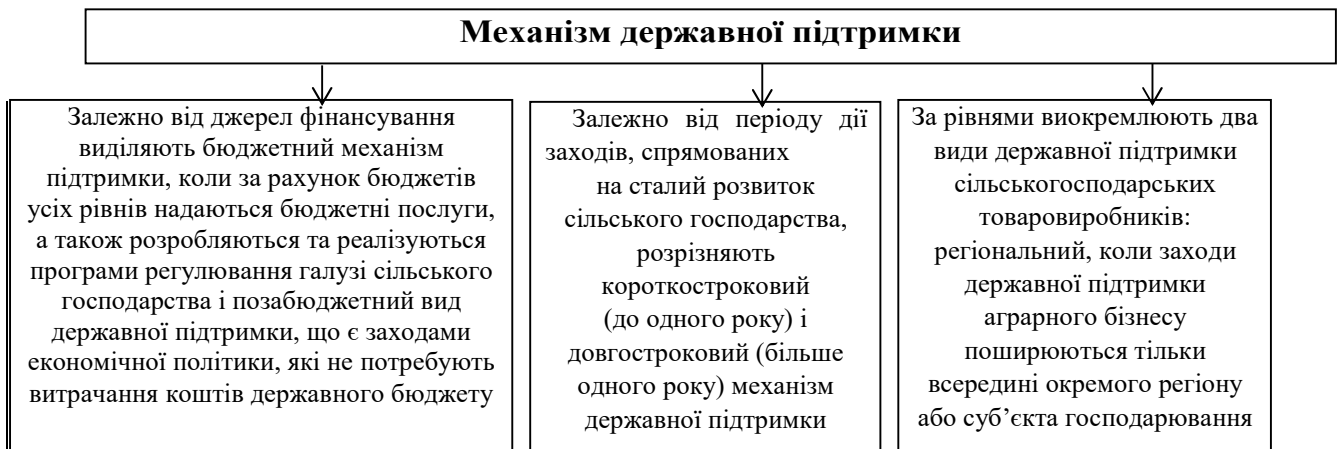


Рис. 1. Диференціювання механізму державної підтримки

В державній підтримці сільськогосподарських товаровиробників держава повинна не тільки сприяти індивідуальному підходу, але і стимулювати їх розвивати власну збутову інфраструктуру, що допоможе позбавитись від посередників у сільському господарстві та наблизитись до світових моделей розвитку агропромислового комплексу.



Рис. 2. Види державної підтримки в Україні

В сфері аграрної політики, для досягнення поставленої мети, держава використовує різноманітні інструменти, зокрема фінансову підтримку сільськогосподарських товаровиробників.

Головними інструментами державної підтримки сільськогосподарських підприємств є дотації, субсидії, субвенції. Основні види державної підтримки в Україні наведено на рис. 2.

Отже, державна підтримка являє сукупність різних важелів і інструментів пільгового, фінансування найбільш вразливих підприємств і галузей АПК, а таке є невід'ємною частиною державного регулювання.

Розвитку агропромислового комплексу сприятиме удосконалення державної підтримки. Її необхідність здійснювати з урахуванням специфіки регіональної ситуації, а також фінансових можливостей бюджету.

На сьогодні недостатньо ефективно реалізується державна підтримка у вигляді надання субсидій, дотацій і субвенцій. Оскільки, виробники сільськогосподарської продукції, або не отримують фінансових ресурсів унаслідок браку коштів, або отримують їх зі значним запізненням у часі. Процедура отримання категорії державної підтримки, порядок надання документів для отримання субсидій є складною та не зрозумілою суб'єкту господарювання.

Державна підтримка має бути переорієнтована з сільськогосподарського виробництва на підтримку індивідуальних проектів, що визначаються заздалегідь відомими категоріями, які забезпечують їх високу ефективність.

Держава повинна сприяти зниженню процентних ставок на кредитах, забезпечувати рівні умови діяльності в усіх регіонах України, шляхом більш ефективної податкової політики, переглянути транспортні тарифи для сільськогосподарських товаровиробників і стимулювати останніх розвивати власну збутову інфраструктуру, що допоможе позбавитися від посередників у сільському господарстві та наблизитися до світових моделей розвитку агропромислового комплексу.

При цьому слід зосередити основні зусилля на таких напрямках:

- забезпечити зростання виробництва сільськогосподарської продукції як важливої умови стабілізації кормової бази тваринництва й відповідно збільшити експортні можливості країни;
- стимулювати зростання виробництва м'яса та молока;
- скоротити залежність від імпорту сільськогосподарської продукції.

Пропонується три групи збільшених нормативів державної підтримки державного регулювання АПК, подані на рис. 3.

Отже, аналіз державної підтримки повинен враховувати:

- макроекономічні аспекти ефективності (результуючими показниками яких є підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції, рівень захисту вітчизняних товаровиробників на агропродовольчому ринку);
- регіональний аспект ефективності (орієнтований на активізацію зміцнення і використання регіональних конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості регіонального АПК);
- мікроекономічний аспект ефективності (відображає рівень державної підтримки доходів сільськогосподарських товаровиробників і стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання).

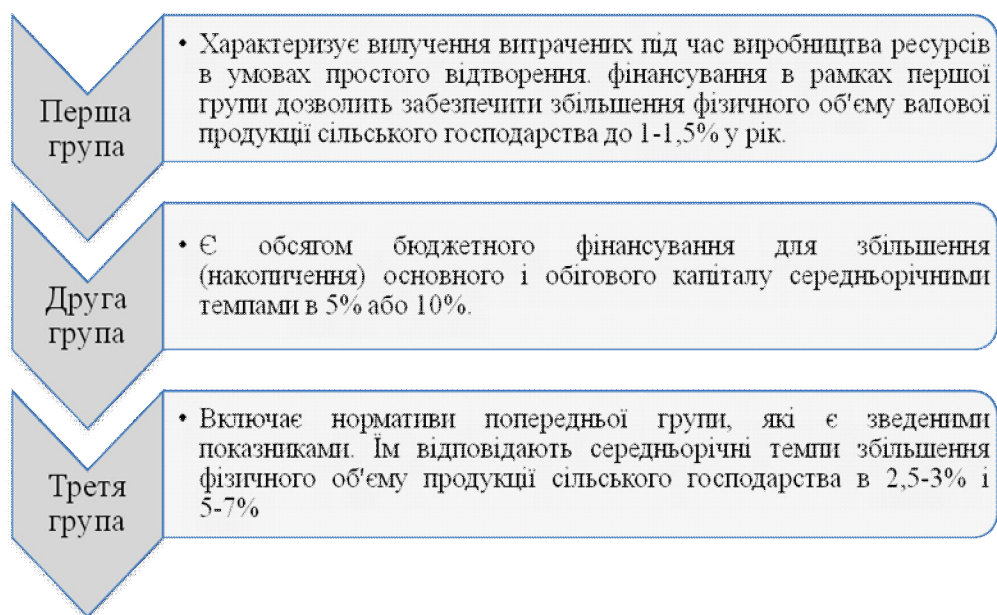


Рис. 3. Складові елементи нормативу

Ще одним важливим напрямом удосконалення економічного механізму державної підтримки є підвищення доступності кредитів і позик, метою якого є зростання фінансової стійкості галузі. Аграрії повинні створювати необхідні умови для розширеного відтворення за допомогою кредитних ресурсів. Одночасно має бути модифікована схема видачі пільгових кредитів.

У найближчій перспективі державі слід продовжувати політику участі в економічному процесі як безпосередньому суб'єкті суспільних і економічних відносин, що сприятиме посиленню підтримки ринкових інституцій і розвитку інфраструктури АПК. Доцільно встановити частину сільського господарства у витратній частині бюджету відповідно до питомої ваги у ВВП, а також регламентувати надання бюджетної підтримки сільському господарству в регіонах у законодавчому порядку.

Романюк Д. Ю.

Науковий керівник: к.е.н, доцент Тофан І.М  
ЛНАУ

## ПОДАТОК НА НЕРУХОМІСТЬ: ЗА ЩО І СКІЛЬКИ ПЛАТИМО У 2019

Податок на нерухомість відмінний від земельної ділянки – це додатковий ресурс для наповнення місцевого бюджету. Ефективний економічний розвиток передбачає функціонування територіальних громад на високому рівні, а саме результативне вирішувати питання фінансового забезпечення запланованих витрат. Ця здатність потребує належного фінансового забезпечення, що реалізується через формування доходів до місцевого бюджету.

Тривалий період головною проблемою місцевого самоврядування є недостатній обсяг доходів. Як одне із можливих джерел доходів місцевих бюджетів передбачено впровадження податку на нерухомість. Податок на нерухомість є привабливим кандидатом на роль засобу, який покликаний задовольнити потреби органів місцевого самоврядування щодо наповненості дохідної частини бюджету. На це є декілька причин. По-перше, сума сплати податку є відносно низькою, тому зменшується кількість випадків ухиляння і несплати податку. По-друге, цей податок є відносно стійким. Тому, не зважаючи на коливання в економіці, при правильному побудуванні його складу і структури, адмініструвати податок не займе багато зусиль.

Дивлячись на передовий світовий досвід, можна зробити висновок, що при використанні правильного підходу, податок на нерухоме майно може стати однією із вагомих статей доходної частини бюджету. Зокрема, він забезпечує до 81% надходжень до місцевих бюджетів у Канаді, від 10% до 70% — у США. В країнах з економікою, що розвивається, за даними Світового Банку, податок на нерухомість становить 40–80% платежів до місцевих бюджетів у 2017 році. В Україні за даними Міністерства фінансів України податок на нерухоме майно в доходах місцевих бюджетів складає від 0,5 до 1,5%. У 2017 році до місцевих бюджетів надійшло майже мільярд гривень цього податку, що в 15 разів перевищує суму 2016 року. А це не зайвий ресурс. У звітному році платниками податку на нерухоме майно є фізичні та юридичні особи, а також і нерезиденти, які володіють житловою чи не житловою нерухомістю.

Оподаткуванню підлягають квадратні метри, тобто загальна площа нерухомості, а не житлова. Але для власників квартир з площею до 60 кв. м., житлових будинків – до 120 кв. м. і для таких об'єктів в сукупності – до 180 кв. м. діють пільгові умови, тобто вони такий податок в межах пільги не сплачують. За ті об'єкти, площа яких перевищує пільгову, потрібно буде сплатити лише зайві квадратні метри. Необхідно зауважити, що в тому випадку, коли площа квартири перевищує 300 кв. м. або будинку – 500 кв. м., нарахована сума податку збільшується на 25 тис. гривень за кожен такий об'єкт (цей податок ще називають «податок на розкіш»).

При розрахунку, насамперед, потрібно знати, що такий податок сплачується щорічно за минулий рік. Тобто у 2019 році ми сплатимо податок за період 2018 року. Щодо ставки податку, то вона визначається за рішенням місцевого самоврядування і не може перевищувати 1,5 % розміру мінімальної заробітної плати за 1 кв. м., тобто для того, щоб розрахувати собі ставку, нам потрібно знати розмір мінімальної заробітної плати станом на початок звітного року. Мінімальна заробітна плата станом на 01 січня 2018 року була 3723 грн., тому максимальна ставка податку за 1 кв. м. може становити близько 55,8 гривні.

На прикладі м. Львова відобразимо порядок адміністрування податку. Так Ухвалою Львівської міської ради від 12 липня 2018 року, яка набрала чинності 01 січня 2019 року визначено нові ставки податку в залежності від

того, хто є платником: фізична чи юридична особа, а також – щодо деяких категорій нерухомості далі діє принцип зонування. Наприклад, за житлові будівлі юридичним особам доведеться сплатити як і раніше 1,5% розміру мінімальної заробітної плати за 1 кв. м., а щодо фізичних осіб – ставка диференціюється. Наприклад, за одноквартирний, дачний чи садовий будинок буде сплачуватись 1%, а за квартиру у дво– чи багатоквартирному будинку – 0,5%. Якщо Ви як фізична особа є власником квартири у багатоквартирному будинку міста Львова, то 1 кв. м., що перевищує пільгу, оподатковуватиметься сумою у 20, 87 гривень.

Місцеве самоврядування досить неохоче впроваджує даний податок, адже він зачіпає інтереси усіх жителів конкретної території, а тому, як правило, у селах, селищах та невеликих містах, може виникати конфлікт інтересів. Проблематичним є і формування бази оподаткування, адже під об'єкт оподаткування підпадають і господарські приміщення які дуже часто є юридично неоформлені. Найпростіше даний платіж адмініструється у населених пунктах з багатоквартирними будинками та великих містах.

Та все ж рівень розвитку цивілізованого суспільства, інтеграційні процеси з Європейським союзом неминуче доведуть потребу та фінансову необхідність у системному застосуванні податку на нерухомість.

Проць Х.А.

Науковий керівник: к.е.н. доц.. Тофан І.М.  
Львівський національний аграрний університет

### **ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ**

Історичний розвиток держави, наявність значного ресурсного потенціалу та постійне поневолення загарбниками – це невелика кількість тих чинників які зумовили говорити про Україну, як виключну про аграрну державу, експортера, як правило, сировини і матеріалів для створення готової продукції економічно-розвинутим державам світу. Автоматизація та використання новітніх технологій за кордоном значно спрощує процес ведення сільського господарства. На жаль в Україні цей процес значно відстав від європейських аналогів. Чинників такої незадовільної ситуації є досить багато. Та на нашу думку, доцільно звернути увагу на не належну, а подекуди і мізерну державну підтримку сільського господарства якого воно так потребує. В Європейському Союзі, який є орієнтиром для нас, лівова частка фінансової підтримки надається дрібним фермерам та сімейним фермам, проводяться консультації та навчальні семінари, забезпечується податкове стимулювання. В Україні вона більшою мірою спрямована на підтримку агрохолдингів у різних проявах.

Державна підтримка аграріїв прописана у законі України: «Про державну підтримку сільського господарства України», та Законах про «Державний бюджет» на кожний фінансовий рік. Відповідно до цього,

державна підтримка аграрного сектору України може здійснюється за такими напрямками:

- Податкове регулювання і стимулювання
- Організація виробництва та цінове регулювання
- Субсидії та дотації на виробництво та придбання ресурсів
- Спеціалізована підтримка за окремими напрямками та програмами
- Фінансово-кредитна підтримка [1].

У цій доповіді звертаємо увагу на проблему належного податкового регулювання та стимулювання. Податкове регулювання і стимулювання до сільськогосподарських підприємств застосовується уже 20 років. Спочатку це був фіксований сільськогосподарський податок (ФСП), потім спеціальний режим оподаткування податком на додану вартість (ПДВ), а зараз це єдиний податок для сільськогосподарських товаровиробників 4 групи. Єдиний податок як і ФСП сплачують сільськогосподарські товаровиробники, в яких частка власного сільськогосподарського товаровиробництва за звітний рік є більшою або рівною 75 % загального обсягу виробництва. Об'єктом оподаткування і надалі залишається площа сільськогосподарських угідь земель водного фонду, які перебувають у власності або оренді. Базою оподаткування є нормативна грошова оцінка 1 га сільськогосподарських станом на 1.07.1995 року із щорічною індексацією. Упродовж 2015-2016 років для сільськогосподарських товаровиробників різко підняли ставки податку і суми ФСП зросли у 30-40 разів, що важко назвати елементом державної підтримки [2]. Та на цьому держава не зупинилася і на вимогу МВФ (умова для отримання чергового фінансового траншу) ліквідувала спеціальний режим оподаткування ПДВ. Спеціальний режим оподаткування ПДВ передбачав компенсацію сільськогосподарським товаровиробникам коштів за продані ними переробним підприємствам молоко і м'ясо в живій вазі та інші можливості щодо акумулювання коштів на власних рахунках в установах банків. І це ті реальні кошти які залишалися у розпорядженні товаровиробників для власних потреб зі спеціального рахунку. Товаровиробникам які займаються рослинництвом скасування спецрежиму компенсували відновленням відшкодування ПДВ при експорті, що призвело до скорочення різниці між українськими та світовими цінами на зернові, бобові та технічні культури. Тваринництво ж опинилося під подвійним ударом: з одного боку внаслідок скасування спецрежиму скоротилися доходи, з іншого - вирости витрати через зростання вартості кормів, які складають близько 60% в собівартості виробництва, наприклад, молока і м'яса. За оцінками експертів Інституту Аграрної Економіки виробники тваринницької продукції, втратили близько 6 млрд. грн. обігових коштів [3]. Таким чином, важко назвати реформування у сфері оподаткування сільськогосподарських товаровиробників одним із елементів державної підтримки, швидше це відноситься до елементів податкового регулювання з метою підвищення фіскальної ефективності аграрного виробництва.

Отже, створюються умови для мінімізації державної фінансової підтримки сільськогосподарського виробництва, в частині фермерських господарств і сімейних ферм. Це відображається на незрозумілих і недієвих задекларованих програмах (компенсації страхових виплат, програми галузевої підтримки, щорічне зростання податкового навантаження та скасування податкових пільг).

З метою виправлення діючої ситуації і наданні реальної державної фінансової підтримки малому та середньому бізнесі в АПК необхідно:

- максимально спростити процедуру отримання фінансової підтримки
- надавати цільову державну підтримку у задекларованих обсягах
- стимулювати сімейні ферми та дрібних фермерів через застосування механізму податкового кредиту та податкової знижки.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України: «Про державну підтримку сільського господарства України». // ВВР України № 49. – К.:, 2004 із змінами і доповненнями станом на 15.08.2018р.
2. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року /за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка/ Наукове видання К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – 112 с.
3. Тулуш Л.Д.. Податкове регулювання розвитку агропромислового виробництва: стан та перспективи /. Збірник матеріалів 14 зборів Всеук.конгр. вчених економістів-аграрників./ Тулуш Л.Д. – К.: ННЦ ІАЕ.,2013. – с.543-549.

## **5. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.**

Михальчук Л.Ю.

Науковий керівник: д.е.н., доцент Петришин Л.П.

Львівський національний аграрний університет

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Перехід України до систем сучасної міжнародної економіки вимагає змінити повністю нормативно-правове забезпечення держави та розширити процедуру реформування активної системи бухгалтерського обліку та аудиту. Таким першим нововведенням у бухгалтерському обліку підприємств є наближення національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в Україні до міжнародних стандартів.

Недоліком національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку залишається відсутність прозорості і зрозумілості інформації, зокрема стосовно грошових потоків підприємства та недостатність зв'язку із міжнародними встановленими нормами.

Інформація про грошові потоки суб'єкта господарювання є корисною, оскільки вона надає користувачам фінансової звітності основу для оцінки спроможності суб'єкта господарювання генерувати грошові кошти та їх еквіваленти. Адже економічні рішення, які приймають користувачі, вимагають оцінки спроможності суб'єкта господарювання генерувати грошові кошти та їх еквіваленти, а також їх часу та визначеності [1, с. 122].

Річна фінансова звітність у державах – членах ЄС включає: баланс, звіт про прибуток і збиток і примітки до фінансових звітів. Крім того, до складу річної фінансової звітності дозволяється або вимагається включення інших звітів для розкриття повної необхідної інформації. Аналізуючи річну фінансову звітність підприємств в Україні, зауважимо, що вона складається з балансу (звіт про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), звіту про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та приміток до річної фінансової звітності.

Важливим кроком на шляху адаптації України до міжнародних вимог складання фінансової звітності стало затвердження наказу Мінфіну від 07.02.2013 р. № 73, яким затверджено Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2]. Дане положення визначає принципи та методи ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності, які не протирічать міжнародним стандартам. МФУ постійно вносить зміни в національні положення фінансової звітності для наближення вітчизняних стандартів фінансової звітності до міжнародних. Наприклад, у частині 2 ст. 121 ЗУ «Про бухгалтерський облік



та фінансову звітність в Україні» [3] було встановлено, що деякі суб'єкти господарювання серед яких: публічні акціонерні товариства, банки, компанії, що надають допоміжні послуги у сфері фінансового посередництва та страхування, повинні використовувати МСФЗ при складанні фінансової звітності.

Забезпечення достовірності даних річної фінансової звітності, простоти її складання та вивчення, вимагає переходу до МСФЗ, оскільки вони містять загальні підходи до розкриття фінансової інформації, що дає можливість враховувати особливості національної економіки кожної країни.

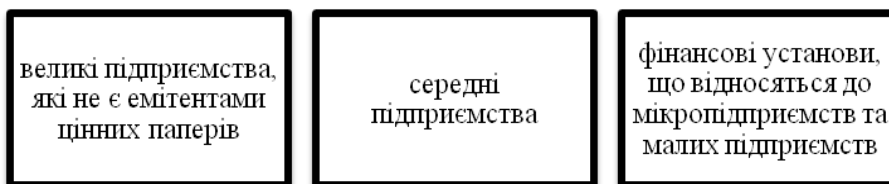
Перехід до МСФЗ має ряд позитивних аспектів. Одним з яких є простота порівняння фінансової звітності національних суб'єктів господарювання з іноземними. Таку звітність можна використовувати для подання на вимогу відповідних міжнародних органів (Світового банку чи у Міжнародної фондової біржі). Подання підприємствами звітності за міжнародними стандартами сприятиме залученню іноземних інвесторів та виходу на зовнішні ринки. Такі підприємства можуть отримати міжнародну репутацію серйозного партнера міжнародного рівня. Слід зазначити, що МСФЗ сформовано на конкретних фінансових реаліях, що передбачає прозорість отриманих показників і надання можливості їх перевірки і правдивості міжнародними аудиторськими організаціями.

Стосовно удосконалення обліку в рамках євроінтеграції Верховна Рада України 05 жовтня 2017 року прийняла Закон України №2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (щодо удосконалення деяких положень)» [4].

Законом передбачена таксономія фінансової звітності, яка обумовлює склад статей і показників фінансової звітності та її елементів, які підлягають розкриттю, що затверджується МФУ. Підприємства, які зобов'язані застосовувати МСФЗ, складатимуть і подаватимуть фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами в єдиному електронному форматі, визначеному Міністерством фінансів України. При цьому, першим звітним періодом, за який зазначені підприємства будуть подавати фінансову звітність на підставі таксономії в електронній формі, буде 2019 рік [5].

Згідно зі змінами в законі «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», з 01 січня 2018 р. підприємства, що становлять суспільний інтерес (крім великих підприємств, які не є емітентами цінних паперів), публічні акціонерні товариства, суб'єкти природних монополій на загальнодержавному ринку та підприємства, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення, зобов'язані не пізніше ніж до 30 квітня року, що настає за звітним періодом, оприлюднювати річну фінансову звітність та річну консолідовану фінансову звітність разом з аудиторським висновком на власній веб-сторінці (у повному обсязі) та в інший спосіб у випадках, визначених законодавством [4].

Разом з тим, з 01 січня 2019 р. зазначені вимоги щодо аудиторської перевірки та оприлюднення фінансової звітності поширюватимуться також на:



Зазначені підприємства будуть зобов'язані не пізніше ніж до 1 червня року, що настає за звітним періодом, оприлюднювати річну фінансову звітність разом з аудиторським висновком на власній веб-сторінці (у повному обсязі). Інші підприємства мають право проводити аудиторську перевірку річної фінансової звітності та оприлюднювати її на власній веб-сторінці, але не зобов'язані цього робити [4].

Сьогодні діє необмежений доступ перегляду наявних активів та пасивів підприємств України і не містить комерційної таємниці. Не розповсюджується заборона на фінансову звітність щодо поширення статистичної інформації.

Отже, дієвим напрямом удосконалення системи бухгалтерського обліку в Україні є перехід на методологічні засади, викладені на основі міжнародних стандартів.

### Список використаних джерел

1. Утенкова К.О., Зарівна В.В. Актуальні проблеми відображення інформації про грошові кошти за міжнародними і національними стандартами. Сучасні тенденції розвитку обліку, оподаткування, аналізу і аудиту: матеріали Міжнар. наук. інтер.-конф.(м. Київ, 17 листоп. 2017 р.). Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. 2017. С. 122-125.
2. Загальні вимоги до фінансової звітності: Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1: затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL:<https://www.minfin.gov.ua>
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 16.07.1999 № 996XIV. URL:[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T990996.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T990996.html)
4. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні (щодо удосконалення деяких положень): Закон України ВРУ від 05.10.2017 року № URL:[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T172164.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T172164.html)
5. Качановський Р. Бухгалтерський облік по-новому: чого чекати у 2018 році?. URL:[http://protokol.com.ua/ru/buhgalterskiy\\_oblik\\_po\\_novomu\\_chogo\\_chekati\\_u\\_2018\\_rotsi/](http://protokol.com.ua/ru/buhgalterskiy_oblik_po_novomu_chogo_chekati_u_2018_rotsi/)
6. Проскура К. Нові правила бухобліку з 2018 року. Вісник офіційно про податки. 2017. № 43. С. 22-25
7. Новації щодо ведення касових операцій у національній валюті URL:<http://consultant.parus.ua/395/?doc=.1CK7273D3>

Ткачук В.В.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Грицаєнко Г.І.  
Таврійський державний агротехнологічний університет

## РОЛЬ АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний стан розвитку вітчизняної економіки потребує постійного вдосконалення методів та інструментарію економічного управління підприємством, а також відповідного механізму його організаційно-економічного забезпечення, одним з елементів якого є аналіз господарської діяльності.

Проблеми аналізу в системі управління в різні роки висвітлювали у власних роботах наступні науковці: Т.А. Демченко [1], І.М. Парасій-Вергуненко [2], І.А. Сененко, В.В. Щепак [3], О.К. Скриль [4], Г.С. Черноіванова [5] та багато інших дослідників. Незважаючи на достатню кількість публікацій з даної проблематики, залишаються недопрацьованими питання визначення ролі аналізу в системі економічного управління підприємством, чим обумовлюється актуальність обраної теми дослідження.

Управління підприємством являє собою процес, який спрямований на його розвиток з метою забезпечення ефективного функціонування. Внаслідок того, що економічний аналіз є основною функцією системи управління, їхні цілі збігаються. Для їх реалізації потрібно вирішення наступних завдань:

- забезпечення керівників різних рівнів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень;
- сприяння розробці науково обґрунтованих планів розвитку об'єктів управління;
- забезпечення об'єктивної оцінки результатів фінансово-господарської діяльності окремих підрозділів та суб'єктів господарювання в цілому.

Сучасний економічний аналіз повинен мати стратегічний напрям досліджень, що передбачає комплексне вивчення внутрішніх економічних процесів підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища (рис. 1). При цьому при дослідженні зовнішнього середовища особлива увага повинна приділятися як аналізу мікрооточення підприємства (конкурентам, контрагентам, ринкам ресурсів, технологій, капіталу), так і макрооточення (інфляції, платіжному балансу, рівню зайнятості населення, стану іноземного інвестування тощо).

Внутрішнє середовище підприємства доцільно аналізувати за наступними параметрами:

- організаційно-правовою формою господарювання;
- організаційною структурою;
- структурою управління.

Крім цього, необхідно досліджувати результати господарської діяльності:

- виробництво та реалізацію продукції;
- наявність та використання виробничих ресурсів;
- собівартість продукції;
- фінансові результати;
- фінансовий стан підприємства.

Провідне місце в економічному управлінні підприємством займає досягнення та підтримка збалансованості в системі ключових показників його діяльності – обсягів випуску продукції, витрат, ціни, прибутку. При цьому в межах аналізу господарської діяльності необхідно звертати увагу не тільки на абсолютні значення відповідних економічних показників, а й на відносні, тобто на їхні співвідношення (прибутку і сукупних витрат, прибутку і змінних витрат, ціни і змінних витрат та ін.).

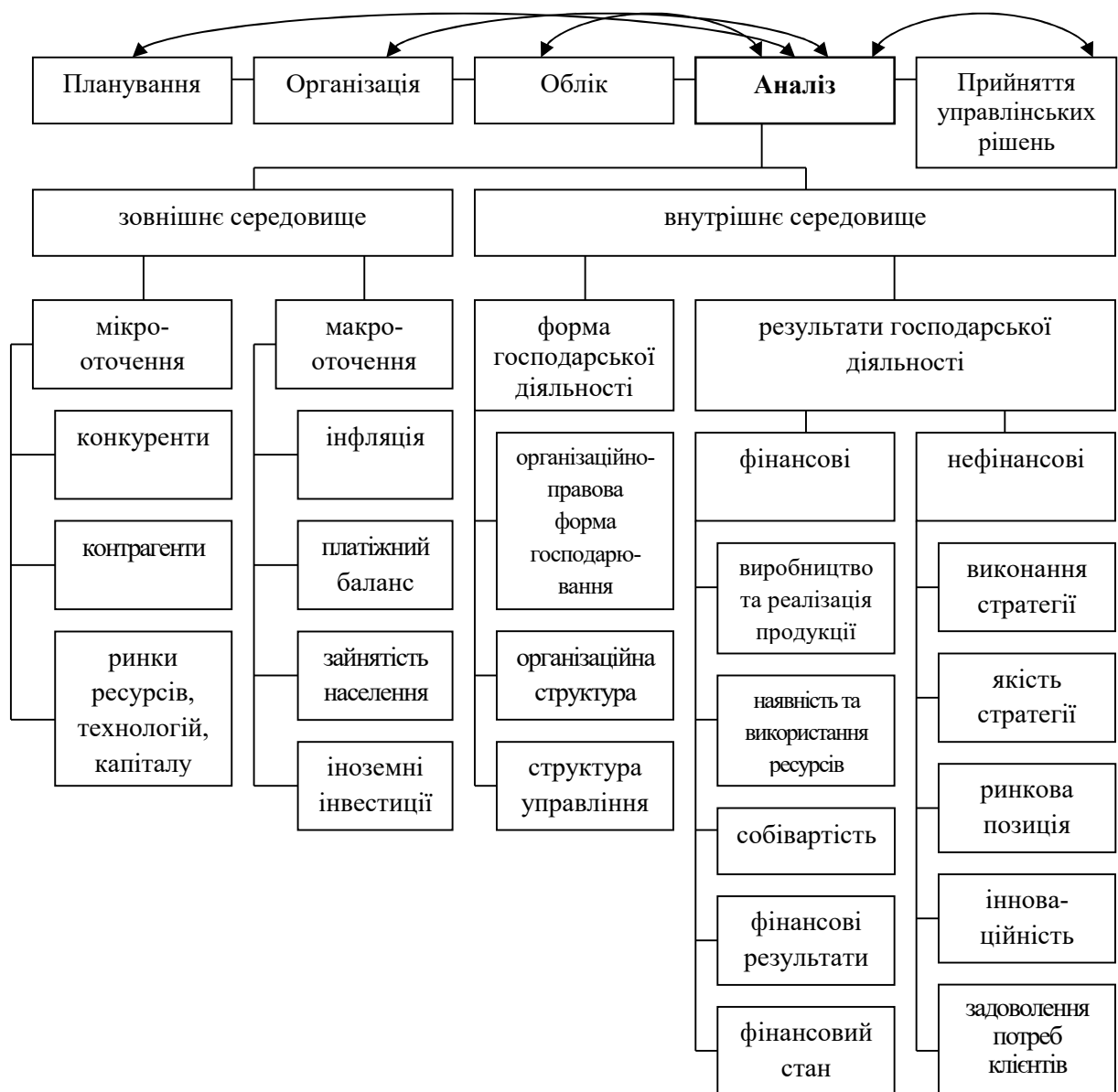


Рис. 1. Місце та зміст аналізу в економічному управлінні підприємством  
Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для економічного управління підприємством доцільно аналізувати ще й нефінансові показники діяльності, а саме: ступінь виконання та якість обраної стратегії підприємства, ринкову позицію, інноваційність, ступінь задоволення потреб клієнтів, збереження та розширення клієнтської бази, показники задоволення працівників роботою, плинність кадрів тощо).

Підприємства різних розмірів, видів економічної діяльності, організаційно-правових форм господарювання повинні розробляти власну систему ключових показників, яка б завдяки аналізу інтегрувалася в основні управлінські процеси. Важливо визначати їхню пріоритетність, гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Такі дії допоможуть будувати більш точні прогнози розвитку підприємства, нарощувати та вдосконалювати його виробничий потенціал.

### Список використаних джерел

1. Демченко Т.А. Економічний аналіз в системі управління акціонерним товариством / Т.А. Демченко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2013. – № 50. – С. 29–33;
2. Парасій-Вергуненко І.М. Еволюція розвитку економічного аналізу в стратегічно-орієнтованій системі управління / І.М. Парасій-Вергуненко // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – Вип. 18. – С. 328–335;
3. Сененко І.А. Методичний підхід до аналізу організації управління економічною системою мікрорівня / І.А. Сененко, В.В. Щепак // Наука й економіка. – 2013. – Вип. 3. – С. 98–103;
4. Скриль О.К. Аналіз підходів до управління економічною стійкістю промислових підприємств / О.К. Скриль // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 3. – С. 119–123;
5. Черноіванова Г.С. Побудова механізму організаційно-економічного забезпечення управління: системний підхід до понятійно-категорійного аналізу / Г.С. Черноіванова // Бізнес-навігатор. – 2018. – Вип. 3–2. – С. 43–47.

Гавадзин Н.І.  
Науковий керівник: Лещин Ю.С.  
Івано-Франківський коледж ЛНАУ

## **СУТНІСТЬ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО НОРМАТИВНО ПРАВОВА БАЗА**

Для того щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала, потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси.

Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлене нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням.

Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробленням нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо). [ 1,ст.47 ]

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості [ 2,ст.43]

Кодекс законів про працю України (КЗпП) - визначає правові засади й гарантії громадянам України розпоряджатися своїми інтелектуальними здібностями до творчої та продуктивної праці. КЗпП України включає 19 розділів: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії й компенсації; гарантії при покладанні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки; участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий

колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю [3, с. 3-83].

Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців. [4].

Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати. [5]

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.[6]

Сьогодні багато компаній розробляють серйозні комплексні програми мотивації персоналу. Однак ці програми не завжди працюють ефективно, тому що не враховують особливості окремих співробітників. Мотивувати людину, що цінує спокій і стабільність, можливістю вирішувати складні задачі на свій страх і ризик так само недоцільно, як і мотивувати активну заповзятливу людину надбавкою до зарплати за вислугу років.

Ясно, що будь-які системи, у тому числі і система мотивації, розробляються і впроваджуються в руслі загальної стратегії організації. Варто пам'ятати, що сама стратегія реалізується на конкретних робочих місцях. Необхідний баланс між інтересами організації в цілому й окремих співробітників.

Фахівці вважають - система мотивації повинна коректуватися і доводитися до зведення кожного співробітника. Від цього залежить, стане пропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором.

Визначивши, який тип працівників переважає в компанії, можна виробити рекомендації зі створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача. (Для різних типів працівників у різному ступені важливі влада, авторитет, гроші, стабільність, суспільне визнання, наявність затверджених процедур, збереження статускво тощо). Аналогічно ми можемо оцінити, наскільки існуючі умови є демотивуючими.

Якщо розроблена в організації система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних співробітників, треба або коректувати систему, або змінювати співробітників. Спроби

нав'язування мотивів “зверху” без обліку існуючої організаційної культури малоефективні.

У той же час правильне роз'яснення системи мотивації може в значній мірі згладити ці протиріччя. Знаючи, до якого поведінкового типу відносяться підлеглі, лінійний керівник може правильно розставити акценти при роз'ясненні не тільки системи мотивації, але і будь-яких інших змін, що відбуваються в організації [7, с. 64-67].

Вплив високої заробітної плати мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий і проявляється у наступному. По-перше, більш високий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу.

За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на найм і навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що в свою чергу забезпечує підвищення конкурентоздатності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дозволяє відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. В цьому випадку досягається також економія коштів на навчання, перекваліфікацію знову прийнятих на роботу. По-третє, висока заробітна плата виступає чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання “відпрацювати” винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втрати більш вигідних умов продажу послуг робочої сили. Розглядаючи означену вище проблематику через призму реалій сьогодення маємо підкреслити, що нині в Україні проблема росту заробітної плати перетворилася в потребу всього суспільства і є передумовою як підвищення мотивації трудової діяльності, так і сталого економічного розвитку в цілому. Ця теоретична теза не є абстракцією, її зміст впливає з таких посилок практичного характеру.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає організаційно-економічним механізмом оцінки трудового внеску найманих працівників, і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці.

Розглядаючи теоретичні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію праці, маємо звернути увагу і на таку важливу обставину як двоякість його “походження”. З одного боку, — це задіяння внутрішніх мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети, і пов'язані з потребами, інтересами людини, її намаганням покращити свій добробут. З іншого боку, цей вплив пов'язаний з задіянням мотивів, які виникають за такої



відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій. Мова йде про зовнішню мотивацію і її вплив на трудову поведінку працівника. Застосовуючи той чи інший порядок формування заробітку працюючих, роботодавець впливає на інтенсивність і якість праці, результативність трудової діяльності. Найбільший мотиваційний потенціал має та організація заробітної плати, яка через побудову заводської тарифної системи, нормування та системи оплати праці забезпечує тісний взаємозв'язок розмірів винагороди за послуги робочої сили з кількістю, якістю і результативністю праці. Забезпечення цього взаємозв'язку на практиці означає подвійний вплив заробітної плати на мотивацію, одночасне задіяння як “внутрішніх”, так і “зовнішніх” мотивів [8, с. 153-156].

Очевидним є зв'язок між структурою доходів працюючих та спонуканням їх до праці. Аналізуючи цей зв'язок, маємо звернути увагу на наступне. Серед багатьох форм існування необхідного продукту провідне місце посідає заробітна плата, через яку пов'язується розмір необхідного продукту, що надходить у розпорядження працівника, з його працею. Практика господарювання країн з різним економічним устроєм переконливо свідчить, що чим більше необхідного продукту розподіляється поза механізмом виплати заробітної плати, тобто чим менший обсяг необхідних для життя потреб задовольняється за рахунок трудового внеску, тим (за інших однакових умов) нижча роль заробітної плати як чинника-стимулятора. Зазначимо, що країни з розвинутою ринковою економікою постійно відслідковують частку заробітної плати у сукупних доходах населення і проводять політику, спрямовану на підтримання її на достатньо високому рівні [9, с. 134-135].

### Список використаних джерел

1. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, М 50 С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
2. Конституція України. — К.: Преса України, 1997. — 80 с.
- 3 Кодекс законів про працю України // Закони про працю. - К., 1997. — С. 3-83.
4. Про колективні договори й угоди: Закон України // Закони України. — К., 1996. — Т.6.
- 5.Про оплату праці: Закон України // Закони України. — К., 1997. — Т. 8.
6. Про охорону праці: Закон України // Закони України. — К., 1996. — Т. 4.
- 7 Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / Микола Мурашко,. — 2-ге вид., стереотип. — К.: Знання, 2006. — 311 с.
8. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник / Федір Хміль,. — К.: Академвидав, 2006. — 487 с.

9. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник для студ. економ. спец. / Ред. Валентина Крамаренко, Борис Холод,. — К.: ЦУЛ, 2003. — 271 с.

Синицька Н. О.  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Гнатишин Л. Б.  
Львівський національний аграрний університет

## **ОПОДАТКУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ**

Сьогодні для України особливо актуально постає проблема розробки механізму, який би визначав нові дієві та ефективні принципи оподаткування сільськогосподарських товаровиробників. Розробка державного регулювання аграрного сектора економіки через систему оподаткування у всі часи була актуальною. Оскільки аграрний сектор є достатньо складною сферою виробництва, управляти якою за допомогою прямих методів непросто, виникає необхідність застосовувати податкові механізми. Державне регулювання вищезазначеної галузі через оподаткування дозволяє сільськогосподарським підприємствам отримати за допомогою податкових пільг, податкових преференцій можливість здійснювати свою діяльність у більш сприятливих умовах.

З 1 січня 2015 р. вступила в дію нова податкова реформа, яка відобразила свій вплив в тому числі і на аграрний сектор України. Для сільського господарства замість фіксованого сільськогосподарського податку запроваджено єдиний податок для платників четвертої групи. Як свідчать деякі спеціалісти, ці зміни досить формальні: відбулося формальне включення фіксованого сільгосподатку до складу єдиного податку. Самі правила оподаткування сільськогосподарських товаровиробників майже не змінилися [1]. Аграрний сектор будь-якої країни потребує певної підтримки зі сторони держави через такі фактори, як: трудомісткість, сезонність виробництва та забезпечення продовольчої безпеки.

Одним із засобів опосередкованої державної підтримки виступає оподаткування. У систему податкового стимулювання аграрного сектору входив фіксований сільськогосподарський податок (тепер єдиний податок), спеціальний режим в оподаткуванні діяльності сільськогосподарських підприємств та компенсація заходів аграріям, що працюють на спрощеній системі оподаткування [2]. Відповідно до Податкового кодексу України (далі – ПКУ) об'єктом оподаткування сільськогосподарських підприємств, які входять до IV групи єдиного податку є площа сільськогосподарських угідь (ріллі, пасовищ, сіножатей та багаторічних насаджень) та/або земель водного фонду (внутрішніх водойм, ставків, озер, водосховищ), що перебувають у власності сільськогосподарського товаровиробника або надані йому в користування, у т. ч. на умовах оренди [3].

Базою оподаткування податком для платників IV групи – сільськогосподарських товаровиробників – є нормативна грошова оцінка одного гектара сільськогосподарських угідь (ріллі, пасовищ, сіножатей та багаторічних насаджень). При цьому враховують коефіцієнт індексації, який визначається на 1 січня базового податкового року (відповідно до порядку, встановленого п. 2921.2 ПКУ) [3]. Для перебування на єдиному податку IV групи потрібно, щоб виконувалися наступні вимоги: – наявність земельних ділянок відповідного призначення; – частка продукції сільськогосподарського виробництва за попередній податковий (звітний) рік не повинна бути меншою 75 відсотків.

Базою оподаткування єдиним податком для сільськогосподарських товаровиробників – платників цього податку щодо земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків, водосховищ) є нормативна грошова оцінка одиниці ріллі по області, з урахуванням коефіцієнта індексації, визначеного за станом на 1 січня базового податкового (звітного) року відповідно до порядку, встановленого цим Кодексом [4]. Як вже зазначалося вище, базою оподаткування для єдиного податку IV групи є не просто земля, а саме її нормативна грошова оцінка, на яку впливає індексація.

Платники єдиного податку IV групи звільнені від сплати наступних податків:

- податок на прибуток підприємств;
- податок на доходи фізичних осіб у частині доходів (об'єкта оподаткування), що отримані в результаті господарської діяльності платника єдиного податку I–III груп (фізичної особи) та оподатковані згідно з ПКУ;
- податок на додану вартість (далі – ПДВ) з операцій з постачання товарів, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України, крім ПДВ, що сплачується фізичними та юридичними особами, які обрали ставку єдиного податку, визначену пп. 1 п. 293.3 ст. 293 ПКУ, а також що сплачується платниками єдиного податку IV групи;
- податок на майно (у частині земельного податку), крім земельного податку за земельні ділянки, що не використовуються платниками єдиного податку I–III груп для провадження господарської діяльності та платниками IV групи для виробництва сільськогосподарської продукції;
- рентна плата за спеціальне використання води платниками IV групи [3].

Сутність спеціального режиму в оподаткуванні полягала в тому, що позитивна різниця між сумою податкових зобов'язань звітного (податкового) періоду та сумою податкового кредиту звітного (податкового) періоду, визначена по окремих видах сільськогосподарських операцій, перераховувалася до держбюджету та на спеціальні рахунки сільськогосподарських підприємств у різних частках залежно від виду продукції.

Спецрежим з ПДВ для сільгосптоваровиробників України відмінено з 01.01.2017р.. У Листі Державної Фіскальної Служби України від 03.01.2017 р. № 8/7/99-99-15-03-02-17 [8] передбачаються зміни.

Держава вирішила надати сільгосптоваровиробникам бюджетні дотації на період з 1 січня 2017 р. до 1 січня 2022 р., щоб хоч якось підтримати їх у зв'язку з відміною спеціального режиму з ПДВ. Кошти для цього були передбачені в Держбюджеті на 2017 рік. Так, видатки за програмами розвитку підприємств АПК у проекті бюджету 2017 р. складатимуть 3,7 млрд грн, з яких із загального фонду 2,2 млрд грн, із спеціального фонду – 1,5 млрд грн [9]. Підтримка розвитку підприємств АПК передбачається у наступних напрямках:

- здешевлення кредитів (300 млн грн);
- підтримка заходів в агропромисловому комплексі (55 млн грн);
- підтримка закладання молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними (75 млн грн);
- надання кредитів фермерським господарствам (25 млн грн);
- підтримка тваринництва (210 млн грн); – фінансова підтримка сільгоспвиробників (1,5 млн грн).

Отже, в останні роки аграрний сектор України зазнає все більшого податкового навантаження через поступове скасування пільг в оподаткуванні. Для великих потужних виробників сільськогосподарської продукції такий стан справ дозволить зміцнити свої конкурентні переваги, в тому числі і за рахунок поглинання дрібних фермерських господарств, які будуть не в змозі витримати податковий тягар та будуть вимушені передати свої землі в оренду.

### Список використаних джерел

1. Спрощена система оподаткування для сільгоспвиробників. URL: <http://agro-business.com.ua/pytannia-bukhgalteriii/2678-sproschena-systema-opodatkuвання-dlia-silgospvyrobnykiv.html>.
2. Мацелюх Н. П. Оподаткування аграрного сектору: проблеми і нові підходи в системі державного регулювання. URL: [www.agrosvit.info/pdf/12\\_2016/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/12_2016/4.pdf).
3. Особливості оподаткування сільськогосподарських підприємств – платників єдиного податку IV групи. URL: <http://devisu.ua/uk/taxes/6571-osoblivosti-opodatkuвання-silskogospodarskih-pidpriemstv-platnikiv-edinogo-podatku-iv-grupi>.
4. Правильність застосування нормативної грошової оцінки земель у 2019 році. URL: <http://www.appu.org.ua/news/-2017-00004>.
5. Щодо індексації у 2017 році нормативної грошової оцінки землі для платників єдиного податку 4 групи : лист від 19.01.2017 р. №31-11150-09-10/1342 [Електронний ресурс] / Міністерство Фінансів України. URL: <http://sfs.gov.ua/zakonodavstvo/podatkovе-zakonodavstvo/listi-dps/print-71093.html>.

6. Спецрежим ПДВ у 2016 році: особливості перерахування коштів. URL: <https://news.dtki.ua/ua/taxation/pdv/37079>.
7. Щодо цільового використання коштів, що акумульовані сільськогосподарськими підприємствами на спеціальних рахунках. URL: <http://dp.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/print-216033.html>.
8. Про скасування спеціального режиму оподаткування діяльності у сфері сільського та лісового господарства, а також рибальства : лист України від 03.01.2017 № 8/7/99-99-15-03-02-17. URL: <http://sfs.gov.ua/zakonodavstvo/podatkovye-zakonodavstvo/listi-dps/print-70807.html>.
9. Державна підтримка аграрного сектору у 2017 році. URL: <http://www.aau.org.ua/uk/publications/web/206/>.

Кравець Н.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Гнатишин Л.Б.  
Львівський національний аграрний університет

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

В ринковій системі господарювання мале підприємництво відіграє важливу роль, формуючи товарні, фондові, фінансово-грошові ринки. Тому мале підприємництво слід розглядати як особливу складову підсистеми ринкової економіки, яка при спрямуванні діяльності на забезпечення потреб і вимог ринку, формує власні мету, завдання, структуру, розробляє власну стратегію розвитку при забезпеченні прибутковості її діяльності.

Відсутність в Україні належної юридичної обґрунтованості цивілізованого розвитку малого підприємництва спонукає до стихійних, некерованих з боку держави процесів у регулюванні діяльності комерційних структур. Це призводить до значних втрат ефективності у функціонуванні комерційних підприємницьких організацій, загостренню протиріч в інтересах держави і підприємців. Крім того стихійний розвиток малого підприємництва є високо ризикованим.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що в Україні малі підприємства ще не посіли належного місця в національній економіці країни, в той час, як, наприклад, в країнах ЄС малі підприємства розглядаються як визначальний фактор у досягненні конкурентоспроможності європейської економіки на світовому ринку, високої ефективності внутрішнього ринку, а також як фактор забезпечення зайнятості населення.

Більш за все суб'єктів малого підприємництва пригнічує податковий тягар. Це призводить до таких негативних наслідків, як спад ділової активності суб'єктів господарювання, відтік національного капіталу за кордон, типізація економіки. Через це зменшуються надходження у бюджет, що в свою чергу знову примушує державу вводити нові податки та

збільшувати базу існуючих податків. Таким чином, все обертається по колу і не дає можливості суб'єктам малого підприємництва успішно розвиватися.

Спрощена система оподаткування або як ще її називають - єдиний податок, який забезпечує розвиток малих підприємств, які в свою чергу розвивають економіку країни. Розвиток малого бізнесу є найбільш ефективним інструментом ринкового реформування економіки. Важливість цього сектору економіки проявляється в тому, що збільшується кількість зайнятого населення, що в результаті збільшує рівень доходу населення, що в свою чергу призводить до зростання сукупного попиту наслідком якого є збільшення виробництва; формує значну частку ВВП, завжди впроваджує нові інновації. Проте, перелічені позитивні наслідки малого бізнесу притаманні країнам з розвинутою економікою. Тому, необхідно знайти ефективні методи підтримки малого бізнесу в рамках системи спрощеного оподаткування різних країн та шляхи їх адаптації до українського сьогодення.

У разі перебування на єдиному податку підприємство звільняється від наступних податків та зборів: податку на додану вартість (крім випадку, коли юридична особа обрала спосіб оподаткування доходів за єдиним податком за ставкою 5%); податку на прибуток підприємства; плати за землю; податку на доходи фізичних осіб; рентних тощо.

Особливості застосування спрощеної системи оподаткування закріплено Указом Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку і звітності суб'єктів малого підприємництва» № 727/98 від 3 липня 1998 року, що з 19 вересня 1999 року діє в новій редакції Указу № 746/99 від 28 червня 1999 року. Запровадження спрощеної системи оподаткування повинно призвести до усунення диспропорцій на окремих товарних ринках, до створення додаткових робочих місць і скорочення безробіття, а також активізації інноваційних процесів та розвитку конкуренції у державі – про що свідчать позитивні результати розвитку малого бізнесу у країнах, які пройшли етап реформування економічних систем. Проте, в Україні використання спрощеного режиму оподаткування суб'єктів малого підприємництва зумовило виникнення низки проблем, які потребують об'єктивного перегляду та ефективного вирішення.

До вагомих недоліків застосування спрощеної системи оподаткування можна віднести також наступні обставини:

1. Обмеження за обсягом діяльності (розмір виручки) таких суб'єктів.
2. Сума єдиного податку підприємцями сплачується авансом за звітний період, проте при цьому не враховується чи буде фактично отримано дохід від здійснення такої діяльності за звітний період, чи ні.
3. При використанні праці найманих робітників підприємець має сплачувати за кожного з них 50% суми єдиного податку.
4. Обмеження в можливості використовувати велику кількість найманих працівників.

Таким чином, варто зауважити про колосальні обсяги коштів, які легально виходять з-під оподаткування та набувають готівкової форми через діяльність платників фіксованого податку. Неприпустимим є те, що спрощена система оподаткування, яка мала на меті підтримку самозайнятого населення та підприємців-початківців, використовується великим і середнім бізнесом для зменшення своїх податкових зобов'язань.

Для усунення недоліків спрощеної системи оподаткування необхідно перш за все провести зміни у законодавстві та прийняти Податковий кодекс, який містить значні вдосконалення даної системи.

Зокрема, необхідно реалізувати наступні заходи комплексного реформування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності.

Доцільним є встановлення «прогресивної» шкали ставок оподаткування для різних обсягів виручки платника єдиного податку. Таким чином, забезпечуватиметься своєрідна фіскальна справедливість, оскільки особа з вищим рівнем доходів в даному випадку сплатить більшу суму податкового зобов'язання.

Об'єктивно необхідним є внесення змін до певних елементів діючої системи спрощеного оподаткування, а саме щодо переліку податків, замість яких сплачується єдиний податок; ставок та граничного обсягу виручки, який дозволяє застосовувати спрощену систему.

Таким чином, спрощена система оподаткування малих підприємств в Україні потребує наступних змін:

- врегулюванню законодавчої бази;
- приваблення інвестицій шляхом зменшення або скасування податку на прибуток від інвестицій в малі підприємства, а взаємно заміником будуть надходжень до бюджету від малих підприємств, що розвинулися;
- звільнити ту частину прибутку, яка реінвестується в розвиток підприємства. Така норма застосовується в Естонії з 2000 р.;
- при створенні малого підприємництва необхідно втілювати державні програми підтримки малого бізнесу, а саме звільняти новостворених підприємців на кілька років від податків чи запровадити пільгові умови кредитування, щоб дана сфера могла досягти певних результатів, а в подальшому сплачувала б податки в повному обсязі в бюджет.
- звільнення деяких видів підприємств від необхідності ведення звітності про результати господарської діяльності та запровадження спрощеної системи бухгалтерського обліку і звітності.

### **Список використаних джерел**

1. Брижань І.А., Олійник О.О. Реформування системи оподаткування суб'єктів малого підприємництва як один із заходів державної підтримки їх розвитку/ Економіка і регіони. – 2009. – №2. – С.171-176.
2. Податковий Кодекс України / Голос України від 04.12.2010/ № 229, / № 229-230 /

3. Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва: Указ Президента України № 746/99 від 28.06.1999.  
URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

Руленко Д. І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гнатишин Л. Б.  
Львівський національний аграрний університет

## **ОПОДАТКУВАННЯ ПОДАТКОМ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ ПОСТАЧАННЯ ПРОГРАМНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Застосування сучасних досягнень у сфері інформаційних технологій для управління бізнесом сприяє забезпеченню своєчасності і повноти інформації про керовані процеси, дає можливість проведення більш глибоко аналізу, моделювання процесів і прогнозування їх розвитку. Автоматизація бухгалтерського обліку передбачає установку спеціального програмного продукту на комп'ютер і подальше використання всієї бухгалтерії на ЕОМ.

З метою розвитку індустрії програмної продукції створено базові економічні умови. А саме, встановлено тимчасове, з 01.01.2013 р. до 01.01.2023 р., звільнення від оподаткування Податком на додану вартість (далі - ПДВ) операцій з постачання програмної продукції. Зокрема, до такої програмної продукції належать:

1. результат комп'ютерного програмування у вигляді операційної системи, системної, прикладної, розважальної, навчальної комп'ютерної програми (їх компонентів), а також у вигляді інтернет-сайтів чи онлайн-сервісів;
2. примірники (копії, екземпляри) комп'ютерних програм, їх частин, компонентів у матеріальній та/або електронній формі, у тому числі у формі коду (кодів) та/або посилань для завантаження комп'ютерної програми та/або їх частин, компонентів у формі коду (кодів) для активації комп'ютерної програми чи в іншій формі; будь-які зміни, оновлення, додатки, доповнення та/або розширення функціоналу комп'ютерних програм, права на отримання таких оновлень, змін, додатків, доповнень протягом певного періоду часу;
3. криптографічні засоби захисту інформації.

Так, об'єктом оподаткування ПДВ згідно з підпунктами «а» і «б» п.185.1 ст.185 Податкового Кодексу є операції з платників ПДВ з постачання товарів/послуг, місце постачання яких відповідно до ст. 186 Кодексу розташоване на митній території України.

Під постачанням товарів слід розуміти будь-яку передачу права на розпорядження товарами як власник, у тому числі продаж, обмін чи дарування такого товару, а також постачання товарів за рішенням суду (пп.14.1.191 п.14.1 ст.14 Податкового кодексу).



Під постачанням послуг слід розуміти будь-яку операцію, що не є постачанням товарів, чи іншу операцію з передачі права на об'єкти права інтелектуальної власності та інші нематеріальні активи чи надання інших майнових прав стосовно таких об'єктів права інтелектуальної власності, а також надання послуг, що споживаються в процесі вчинення певної дії або провадження певної діяльності (пп.14.1.185 п.14.1 ст.14 вищезазначеного Кодексу).

Водночас, звертаємо увагу на те, що операції з імпорту програмної продукції не підпадають під пільговий режим згідно ПКУ.

Водночас підпунктом 196.1.6 пункту 196.1 статті 196 розділу V ПКУ передбачено, що не є об'єктом оподаткування ПДВ операції, зокрема, з виплат дивідендів, роялті у грошовій формі або у вигляді цінних паперів, які здійснюються емітентом.

При цьому підпунктом 14.1.225 пункту 14.1 статті 14 розділу I ПКУ визначено, що роялті - це будь-який платіж, отриманий як винагорода за використання або за надання права на використання об'єкта права інтелектуальної власності, а саме на будь-які літературні твори, твори мистецтва або науки, включаючи комп'ютерні програми, інші записи на носіях інформації, відео- або аудіокасети, кінематографічні фільми або плівки для радіо чи телевізійного мовлення, передачі (програми) організацій мовлення, інші аудіовізуальні твори, будь-які права, які охороняються патентом, будь-які зареєстровані торговельні марки (знаки на товари і послуги), права інтелектуальної власності на дизайн, секретне креслення, модель, формулу, процес, права інтелектуальної власності на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау).

Не вважаються роялті платежі, отримані:

1. як винагорода за використання комп'ютерної програми, якщо умови використання обмежені функціональним призначенням такої програми та її відтворення обмежене кількістю копій, необхідних для такого використання (використання "кінцевим споживачем");
2. за придбання примірників (копій, екземплярів) об'єктів інтелектуальної власності, у тому числі в електронній формі, для використання за своїм функціональним призначенням для кінцевого споживання або для перепродажу такого примірника (копії, екземпляра);
3. за придбання речей (у тому числі носіїв інформації), в яких втілені або на яких містяться об'єкти права інтелектуальної власності, визначені в абзаці першому цього підпункту, у користування, володіння та/або розпорядження особи;
4. за передачу прав на об'єкти права інтелектуальної власності, якщо умови передачі прав на об'єкт права інтелектуальної власності надають право особі, яка отримує такі права, продати або здійснити відчуження в інший спосіб права інтелектуальної власності або оприлюднити (розголосити) секретні креслення, моделі, формули,

процеси, права інтелектуальної власності на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау), крім випадків, коли таке оприлюднення (розголошення) є обов'язковим згідно із законодавством України;

5. за передачу права на розповсюдження примірників програмної продукції без права на їх відтворення або якщо їх відтворення обмежено використанням кінцевим споживачем.

Отже, у разі здійснення операцій із програмною продукцією, оплата за які відповідно до вищенаведеного переліку платежів не підпадає під визначення роялті, такі операції звільняються від оподаткування ПДВ на підставі п.26<sup>1</sup> підрозділу 2 розділу XX Податкового кодексу.

Якщо результатом постачання послуг (виконання робіт), пов'язаних із програмною продукцією, є будь-які зміни у такій продукції (у тому числі оновлення, додатки, доповнення та/або розширення функціоналу комп'ютерних програм, права на отримання таких оновлень, змін, додатків, доповнень протягом певного періоду часу), то такі операції для цілей оподаткування ПДВ розглядаються як операції з постачання програмної продукції (окремих її елементів та/або компонентів) та не підлягають оподаткуванню ПДВ. Також звільняються від оподаткування ПДВ послуги з технічної підтримки (встановлення, налаштування, тестування, виявлення та усунення недоліків) програмної продукції (комп'ютерних програм), які є складовою частиною постачання такої продукції і входять до складу її вартості.

У разі якщо послуги із технічної підтримки (встановлення, налаштування, тестування, виявлення та усунення недоліків) програмної продукції (комп'ютерних програм) не входять до складу вартості такої продукції і надаються постачальниками за окремими від постачання програмного забезпечення договорами, такі послуги оподатковуються ПДВ у загальнозстановленому порядку за ставкою 20%.

У разі постачання обладнання, яке містить у собі програмне забезпечення, наприклад ноутбука, вартість такого програмного забезпечення, як правило, включається до ціни такого обладнання. Такі операції з постачання систем або устаткування (обладнання), невід'ємною складовою яких є програмна продукція, не віднесено до операцій з постачання товарів/послуг, до яких застосовуються податкові пільги з ПДВ. Відповідно, платники податків зобов'язані здійснювати нарахування та сплату ПДВ за такими операціями на загальних підставах, визначених для постачання товарів/послуг в Україні.

Згідно з ліцензійним договором умови використання програмної продукції (комп'ютерної програми та/або її компонентів) необмежено функціональним призначенням такої продукції і її відтворення необмежено кількістю копій, необхідних для такого використання, та/або умови передачі права на розповсюдження примірників програмної продукції передбачають надання права на їх відтворення або якщо їх відтворення необмежено

використанням кінцевим споживачем, то отримання платежу як винагороди за надання зазначеного права на використання програмної продукції/розповсюдження примірників програмної продукції для цілей оподаткування ПДВ визначається як роялті, і, відповідно, така операція не є об'єктом оподаткування ПДВ.

Отже, на сьогодні Податковим кодексом передбачено, що операції які пов'язані із постачання програмного забезпечення, а також послух пов'язаних із їх впровадженням не є об'єктом оподаткування ПДВ.

### **Список використаних джерел**

1. Вісник “Офіційно про податки”.Офіційне видання Державної фіскальної служби України. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100008243-programna-produktsiya-ta-pdv>.
2. Про розповсюдження примірників аудіовізуальних творів, фонограм, відеограм, комп'ютерних програм, баз даних: Закон України № 1587-III від 23.03.2000 р. URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України № 2628-VIII від 23.11.2018). URL: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).

Кузьмак Г. І.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гнатишин Л. Б.  
Львівський національний аграрний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ**

На сьогодні одним із центральних сегментів економіки України безумовно є сільське господарство. Саме від нього значною мірою залежить розвиток країни та рівень життя населення. Відповідно виникає необхідність постійної державної підтримки даної галузі.

У цілому діяльність фермерських господарств в Україні регулює Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 № 973-IV [1]. Відповідно до даного нормативно-правового акта (пп. 1 ст. 1) фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян зі створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм для ведення фермерського господарства згідно із законом.

Щодо безпосереднього регулювання процесу розрахунків фермерських господарств за податками й платежами, то він здійснюється відповідно до норм Податкового кодексу України [2]. Згідно з цим нормативним документом вітчизняні фермерські господарства мають право самостійно

обирає режим оподаткування при дотриманні їх відповідності певному переліку обов'язкових правил і характеристик.

У загальному необхідно зазначити, що згідно з нормами Податкового кодексу України фермерське господарство має право обирати спосіб оподаткування власної господарської діяльності з декількох варіантів, зокрема :

1. загальний режим оподаткування, який передбачатиме сплату податків на загальних засадах. Цей режим оподаткування базується на сплаті податку на прибуток і всі вимоги, встановлені Податковим кодексом України щодо цього податку, повинні виконуватися;

2. спрощена система оподаткування, обліку та звітності, яка передбачає заміну сплати визначених Податковим кодексом України податків на сплату єдиного податку.

З викладеного вище випливає, що законодавець надав фермерським господарствам вибір варіантів проведення розрахунків за податками й платежами. Особливу увагу серед них необхідно надати режимам спрощеного (пільгового) оподаткування фермерських господарств.

Це зумовлено тим, що саме даними режимами передбачено пільгове оподаткування фермерських господарств, що спрямоване на забезпечення зростання їх підприємницької активності та покращання умов ведення бізнесу і сприяння залученню капіталу в галузь.

Так, відповідно до Податкового кодексу України [2], фермерські господарства, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює чи перевищує 75 %, можуть набути статус платника єдиного податку, такі фермерські господарства відносяться до IV групи Спрощеної системи оподаткування. Згідно з чинним податковим законодавством до таких фермерських господарств можуть відноситись сільськогосподарські товаровиробники – юридичні особи, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції чи розведенням, вирощуванням та виловом риби у внутрішніх водоймах (озерах, ставках і водосховищах) та її переробкою на власних чи орендованих потужностях, у тому числі власної виробленої сировини на давальницьких умовах, та здійснюють операції з її постачання. Необхідно зазначити, що безпосереднім об'єктом оподаткування єдиним податком, відповідно до чинного податкового законодавства, є площа сільськогосподарських угідь (ріллі, сіножатей, пасовищ і багаторічних насаджень) чи земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків, водосховищ), що перебуває у власності фермерського господарства або надана йому у користування, у тому числі на умовах оренди.

Базою оподаткування цим податком, згідно з Податковим кодексом України, є: нормативна грошова оцінка одного гектара сільськогосподарських угідь (ріллі, сіножатей, пасовищ і багаторічних насаджень).

Резюмуючи все викладене вище, можна зробити такі висновки:

1. фермерські господарства є одним із важливих сегментів сільськогосподарської галузі України і від результатів їх роботи значною мірою залежать загальні показники даної галузі та національної економіки в цілому;
2. для забезпечення розвитку фермерських господарств та зростання підприємницької активності в цій сфері необхідна відповідна державна підтримка, що проявляється у формі спрощеного (пільгового) оподаткування;
3. сьогоднішні, залежно від специфіки та масштабів своєї господарської діяльності, усі фермерські господарства України на свій вибір мають можливість використовувати системи обліку;
4. для подальшого забезпечення розвитку фермерських господарств в Україні повинно бути вдосконалено систему їх податкового стимулювання, у господарській діяльності яких аграрне виробництво є недомінантним, що сприятиме залученню більшого обсягу інвестицій у цю галузь (наприклад, можна знизити величину мінімальної частки сільськогосподарського товаровиробництва, у загальній структурі господарської діяльності фермерського господарства з 75 % до 50 %).

Згідно останніх змін до Закону України «Про фермерське господарство», в редакції від 1 травня 2016 року, чітко вказано, що фермерське господарство може бути зареєстроване як юридична особа або фізична особа-підприємець. Основним критерієм у такому поділі є не лише розміри землекористування, але й наявність або відсутність найманої праці. Так, сімейні фермерські господарства – це невеликі ферми із частковим товарним виробництвом, які не мають найманої праці. Тобто засновником сімейної ферми є фізична особа приватний підприємець, а функціонує таке підприємство виключно на основі сімейної праці. Порівняно з особистими селянськими господарствами сімейні ферми все-таки мають право на певний захист від держави у вигляді допомоги на безповоротній або поворотній основі, відшкодування державою відсоткової ставки за кредитами та інше.

Зміни Закону України «Про фермерське господарство» спонукали переглянути вимоги податкового законодавства. На нашу думку, для великих фермерських господарств, які у користуванні мають 100 і більше гектарів землі доцільно зберегти існуючу спрощену систему оподаткування, оскільки вона абсолютно сумісна із товарним характером виробництва. Сімейні фермерські господарства доцільно виділити в окрему 5-ту класифікаційну групу платників єдиного податку. Оскільки для приватних підприємців фізичних осіб не є обов'язковою умовою ведення бухгалтерського обліку, їм вартувало б встановити фіксовану суму єдиного податку із прив'язкою до мінімальної заробітної плати або прожиткового мінімуму. Крім того, такі невеликі структури аграрного підприємництва не можуть бути платниками ПДВ.

Таким чином, відповідно до означених вище критеріїв фермерське господарство, як і будь-яке інше сільськогосподарське підприємство, самостійно обирає систему оподаткування – загальну або спрощену. Так, основним податком, що визначає спрощену систему оподаткування сільськогосподарських товаровиробників, в тому числі і фермерських господарств, є єдиний податок. Згідно градації платників єдиного податку, сільськогосподарські товаровиробники належать до 4-ї класифікаційної групи. Об'єктом оподаткування у цієї категорії платників єдиного податку є площа сільськогосподарських угідь, а базою оподаткування – грошова оцінка цих видів угідь. Крім того фермерські господарства є платниками інших загальнодержавних та місцевих податків.

Таким чином, вдосконалення системи оподаткування фермерських господарств повинно бути направлене на стимулювання їх розвитку як рівноправних суб'єктів господарювання в аграрному секторі та осередків розвитку сільських територій, збереження хліборобських традицій.

#### **Список використаних джерел**

1. Про фермерське господарство: Закон України: від 19.06.2003 № 973-IV  
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.
2. Податковий кодекс України: Закон України: від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Особливості оподаткування фермерських господарств. URL: <http://zem.ua/en/home/59-fermerstvo-stvorennia-vedennia-opodatkuвання/1034-osoblivosti-opodatkuвання-fermerskikhgospodarstv>.

Тимців А. В.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Гнатишин Л. Б.  
Львівський національний аграрний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ І ФІНАНСУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Проблема розробки ефективних механізмів державного регулювання аграрного сектора економіки через систему оподаткування у всі часи була актуальною. Оскільки аграрний сектор є достатньо складною сферою виробництва, управляти якою за допомогою прямих методів непросто, виникає необхідність застосовувати податкові механізми. Державне регулювання вищезазначеної галузі через оподаткування дозволяє сільськогосподарським підприємствам отримати за допомогою податкових пільг, податкових преференцій можливість здійснювати свою діяльність у більш сприятливих умовах до впливу зовнішнього середовища.

Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників має виконувати не лише фіскальну, але й регулюючу функції, виступати засобом державної підтримки та стимулювання виробництва, забезпечувати конкурентоспроможність національного сільського господарства і впровадження інновацій у виробництво.

Протягом тривалого часу оподаткування агробізнесу вирізнялося наявністю спеціального режиму оподаткування та можливістю вибору спрощеної системи оподаткування, яка протягом 1999-2014 рр. була представлена фіксованим сільськогосподарським податком. Після прийняття Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 р. в межах скорочення чисельності податків зазначений податок було приєднано (майже без змін) до єдиного податку.

Ця система оподаткування представлена єдиним податком IV групи. З 2018 р. коло платників єдиного податку IV групи розширилося через включення до нього фізичних осіб-підприємців, які провадять діяльність виключно у межах фермерського господарства, зареєстрованого відповідно до Закону України «Про фермерське господарство», та за умови виконання сукупності вимог, встановлених пп. 4 п. 291.4 ст. 291 ПКУ.

У зв'язку з розширенням кола платників цього податку до ПКУ було внесено зміни, якими встановлено час, з якого фізичні особи-підприємці вважаються платниками IV групи, порядок дій цих суб'єктів у разі невиконання умов (критеріїв) до платника єдиного податку IV групи, а також врегульовано порядок самостійного переходу на сплату єдиного податку та інші питання.

В 4-у групу платників єдиного податку входять

с/г товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товарного виробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 %

Для 4-ї групи єдиним податком обкладаються угіддя, права власності та користування на які оформлено і зареєстровано згідно із законодавством.

Підстава нарахування єдиного податку для 4-ї групи – дані Держземкадастру та/або дані з Держреєстру речових прав на нерухоме майно.

Ставки єдиного податку 4-ї групи:

Розмір ставок податку з 1 га с/г угідь та/або земель водного фонду залежить від категорії (типу) земель, їх розташування.

У відсотках бази розмір ставок податку з одного гектара встановлено на рівні:

0,95 – для ріллі, сіножатей і пасовищ (крім ріллі, сіножатей і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, а також сільськогосподарських угідь, що перебувають в умовах закритого ґрунту) ;

0,57 – для ріллі, сіножатей і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях;

0,57 – для багаторічних насаджень (крім багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях) ;

0,19 – для багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях ;

2,43 – для земель водного фонду;

6,33 – для ріллі, сіножатей і пасовищ, що перебувають у власності сільськогосподарських товаровиробників, які спеціалізуються на виробництві (виращуванні) та переробці продукції рослинництва на закритому ґрунті, або надані їм у користування, у тому числі на умовах оренди.

Для обчислення суми єдиного податку четвертої групи береться поточна нормативна грошова оцінка землі з врахуванням коефіцієнтів індексації.

Вітчизняний аграрний комплекс формує 12% вітчизняного ВВП і забезпечує близько 40% всіх валютних надходжень. Тому підтримка АПК залишається серед головних урядових пріоритетів і в бюджеті-2019. Уряд забезпечив законодавчі вимоги щодо фінансування АПК на рівні не менше 1% загального випуску продукції в аграрному секторі. Загальний обсяг видатків на АПК та надання кредитів Мінагрополітики в наступному році складе 15 млрд грн. Фінансування з державного бюджету - 6,9 млрд грн., в тому числі по загальному фонду – 5,9 млрд грн. Крім того, в проекті бюджету на наступний рік збережені раніше започатковані програми підтримки АПК, що сприятиме подальшому нарощуванню виробництва і експортних можливостей агросектора.

Бюджет-2019 передбачає виділення 1044,5 млн грн. на розвиток фермерських господарств. Вперше в новітній історії фермерство закріплено



Урядом як пріоритетний напрямок аграрної підтримки, а фермерські господарства визначені як основа сільського розвитку. Для фермерів буде збережено низку різноманітних програм підтримки: додаткова знижка на купівлю вітчизняної сільгосптехніки, знижка на насіння вітчизняної селекції, надання дорадчих послуг, а також здешевлення кредитів та надання безвідсоткових кредитів. За розрахунками, завдяки комплексній програмі підтримки, через два роки в Україні кількість фермерських господарств подвоїться, а обсяг виробленої ними сільгосппродукції складе до 12% аграрного ВВП. Але найголовніше – те, що фермер стане домінуючим гравцем в сільському господарстві України.

На підтримку розвитку тваринництва в бюджеті на наступний рік закладено 3,5 млрд грн. На відміну від вирощування зерна, де цикл виробництва обмежений одним роком, тваринництво передбачає довгострокові проекти. Перші результати та прибутки сільгосптоваровиробники починають отримувати тут лише через три роки. Тому і програми підтримки в цій галузі пролонговані мінімум на три роки, а в перспективі – на п'ять. Аграрні господарства зможуть отримати дотацію на кожну молочну корову, а громадяни, в чій господарстві народились телята, отримують на кожного по 2500 гривень, якщо вигодуєть його до 1 року. Уже зафіксовано перші ефекти цих програм підтримки: динаміку поголів'я стабілізовано, а середній надій на корову зріс на 2,4%.

Крім кількості, буде стимульована і якість продукції тваринництва. Окрема програма передбачає надання знижки за закуплене племінне поголів'я, біоматеріал тощо. В сегменті будівництва тваринницьких комплексів Уряд бере на себе до чверті всіх витрат інвесторів. В 2018 році завдяки такому партнерству в Україні з'явилося 25 нових тваринницьких ферм.

Насамперед, потрібно забезпечити стабільність податкового законодавства. Це дозволить сільськогосподарським товаровиробникам не лише звикнути до нових правил, навчитися правильно вести звітність щодо податків загальної системи або перебудувати бізнес під вимоги спрощеної системи оподаткування, але й надасть інформацію для аналізу, висновків і пропозицій у разі необхідності подальших пошуків оптимізації оподаткування агробізнесу.

Державна фінансова підтримка галузі АПК характеризується суперечливими тенденціями, а її обсяги є недостатніми та не враховують реалії розвитку галузі. Аграрний сектор України сьогодні отримує дотацій значно менше ніж будь-яка інша європейська країна. Крім того, чинна система фінансування зазнає впливу кризових явищ, які періодично виникають у розвитку вітчизняної та світової економіки.

#### **Список використаних джерел**

1. Про фермерське господарство: Закон України: від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.

2. Податковий кодекс України: Закон України: від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Держбюджет-2019: основні аграрні параметри. URL: <https://agroinsider.com.ua/2018/11/23/derzhbyudzheth-2019-osnovni-agrarni-parametri/>

Тимчина О. Б.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Жидовська Н. М.  
Львівський національний аграрний університет

## НОВА СИСТЕМА ВАЛЮТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Незважаючи на те, що більшість країн світу, в сучасних умовах господарювання, дедалі більше використовують ринкові важелі управління економічними процесами, потреба в якісному нормативно-правовому забезпеченні такого управління з боку держави помітно зростає. Пояснюється це тим, що ринкові механізми функціонують ефективніше тоді, коли держава створює необхідне правове середовище, яке не тільки визначає права та обов'язки кожного економічного суб'єкта, а й враховує тенденції розвитку сучасної наукової парадигми в сфері державного регулювання економіки. Тобто держава через удосконалення законодавства здатна сприяти розвитку ринкових відносин, зокрема і у валютній сфері. [5]

Нова система валютного регулювання в Україні запрацювала 7 лютого 2019 року разом із введенням в дію Закону України від 21 червня 2018 року № 2473-VIII «Про валюту і валютні операції». Вона складається з таких основних постанов Правління Національного банку, які замінили попередню базу з 56 нормативно-правових актів у сфері валютного регулювання: [1]

1. Положення про структуру валютного ринку України, умови та порядок торгівлі; іноземною валютою та банківськими металами на валютному ринку України;
2. Положення про здійснення операцій з валютними цінностями;
3. Положення про транскордонне переміщення валютних цінностей;
4. Положення про порядок запровадження заходів захисту у сфері валютних;
5. Положення про заходи захисту;
6. Положення про інші інструменти стабілізації грошово-кредитного ринку;
7. Інструкція про порядок валютного нагляду за дотриманням резидентами граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів.

Закон «Про валюту і валютні операції» встановлює базові засади проведення валютних операцій і здійснення валютного регулювання; визначає права та обов'язки суб'єктів валютних операцій і уповноважених

установ та відповідальність за порушення валютного регулювання; лібералізує умови здійснення транскордонного переказу та переміщення валютних цінностей; встановлює засади ліцензування валютних операцій Національним банком і проведення валютного нагляду; визначає перелік заходів захисту з боку Національного банку і умови їх застосування, а також граничні строки розрахунків за операціями з експорту-імпорту товарів і послуг.

Після введення в дію Закону № 2473 відбулися основні зміни, які стосуються валютного нагляду за дотриманням резидентами та нерезидентами вимог валютного законодавства (табл.)

Ще одним з важливих нововведень став продаж і купівля валюти онлайн із зарахуванням її на картку клієнта. Доступ до купівлі валюти онлайн аналогічний дистанційному доступу до поточних і депозитних рахунків – через особистий кабінет на сайті банку або мобільний додаток. Тобто операції з валютою в конкретному банку можливі будуть тільки для його клієнтів. В зв'язку з цим додаток і сайт «Приват24» оновив інтерфейс і тепер там з'явилась кнопка для обміну валют. Клієнтам буде легко зрозуміти, як користуватися послугою, тому що всі кроки є докладно описані. Проте, для таких операцій знадобиться два рахунки: гривневий і валютний. При покупці валюти суму спишуть з рахунку в гривнях та нарахують у валюті, а при продажу механізм спрацює навпаки. Такі нововведення незабаром відбудуться і в Ощадбанку.

З введенням в дію Закону № 2473 можливим став обмін валюти через банкомати. Ця послуга задумана як аналог обміну валют в касі, обміннику, але без участі касира. Банкомат може працювати в будь-який час доби, що зручно в екстрених випадках. Фізичні особи, як і раніше, зможуть здійснити обмін онлайн або в обміннику до 150 тис. грн – ця сума не вимагає документів, що підтверджують походження коштів. Якщо ж клієнт бажає обміняти велику суму, тоді доведеться звертатися до каси банку і пред'являти дані з продажу майна, довідку з депозитного рахунку та ін. У випадку з банкоматами сума до 150 тис. грн може бути обмежена технічними можливостями банкоматів в прийнятті та видачі купюр і встановленими конкретним банком лімітами.

Головними недоліками онлайн-обміну валюти фінансові експерти вважають два: не всі банки введуть послугу, і вона може бути не завжди доступна в режимі 24/7. Наразі до онлайн-операцій з валютою готові не всі банки. Це вимагає оновлення техніки, програмного забезпечення. Невеликі банки вважатимуть не вигідним витратитися на установку обладнання, яке будуть використовувати 1-2 рази на добу. Також в банку може не виявитися потрібної суми, особливо якщо вона велика. Її треба купувати на міжбанку або в іншого банку. Банки будуть зобов'язані в автоматичному режимі забезпечити можливість відмови клієнта від обміну протягом 15 хвилин.

Таблиця

**Основні зміни щодо проведення валютних операцій в Україні у зв'язку з введенням в дію Закону «Про валюту і валютні операції»**

Розширення можливостей	Обмеження можливостей
<ul style="list-style-type: none"> <li>● граничні строки розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів збільшуються вдвічі до 365 днів;</li> <li>● вводится автоматизована система е-лімітів на зміну індивідуальним ліцензіям на окремі валютні операції з переказу резидентами коштів за кордон;</li> <li>● спрощується валютний нагляд за операціями купівлі та переказу іноземної валюти до 150 тис. грн в еквіваленті;</li> <li>● розширюється перелік доступних валютних операцій клієнтів з банками, зокрема, дозволяється проведення валютних свопів та без поставочних форвардів;</li> <li>● уможлиблюється онлайн купівля фізичними особами іноземної валюти та банківських металів в межах 150 тис. грн в еквіваленті на день;</li> <li>● дозволяється придбання юридичними особами банківських металів без фізичної поставки в межах 150 тис. грн в еквіваленті на день;</li> <li>● дозволяються перекази фізичних осіб за кордон до 150 тис. грн без відкриття рахунку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● обмеження репатріації дивідендів за кордон в іноземній валюті на суму в 7 млн Євро на місяць, а репатріації інвестицій (продаж нелістингових акцій та корпоративних облігацій) - сумою в 5 млн. євро на місяць;</li> <li>● заборона надання кредитів (позик) в гривні нерезидентам;</li> <li>● отримання зовнішніх запозичень виключно через один банк;</li> <li>● купівля валюти на міжбанківському ринку для виконання зобов'язань за зовнішньоекономічними контрактами виключно через один банк і на умовах T+1;</li> <li>● заборона купівлі валюти без зобов'язань за зовнішньоекономічними контрактами чи за кредитні кошти;</li> <li>● збереження валютного нагляду за операціями взаємозаліку зобов'язань.</li> <li>● збереження вимоги щодо обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті на користь юридичних осіб у розмірі 50%.</li> </ul>

Перегляду вимагають внутрішні процеси банків, порядок дій співробітників, механізми дотримання валютного законодавства. Це серйозні інвестиції, окупність яких не гарантована. [4]

Отже, дорожня карта валютної лібералізації розроблена Національним банком разом з експертами Міжнародного валютного фонду передбачає суттєву лібералізацію валютного ринку. Ведення в дію Закону «Про валюту і валютні операції», а також прийняття низки законодавчих актів, спрямованих на підвищення якості регулювання фінансового ринку та попередження

непродуктивного впливу капіталу з країни, передбачає покрокове зняття усіх валютних обмежень відповідно до темпів поліпшення макроекономічних умов в Україні.

### Список використаних джерел

1. З 7 лютого 2019 року запрацює нова система валютного регулювання. URL: <http://od.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/366687.html>
2. НБУ. Закон України «Про валюту». URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=53357806>.
3. НБУ. Набув чинності новий закон про валюту: що змінилося для українців і які банки готові продати валюту онлайн URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=84111122](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=84111122).
4. Сьогодні. Набув чинності новий закон про валюту: що змінилося для українців і які банки готові продати валюту онлайн URL: <https://ukr.segodnya.ua/economics/finance/vstupil-v-silu-novyuy-zakon-o-valyute-chto-izmenilos-dlya-ukraincev-i-kto-iz-bankov-uzhe-gotov-prodavati-valyutu-onlayn-1217662.html>.
5. Ткач С. В. Організаційно-правові засади валютного регулювання в Україні. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_4%281%29\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_4%281%29_20)

Гойдало О.С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Желєзняк А.М.  
Львівський національний аграрний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ У ПІДПРИЄМСТВАХ БРИТАНО-АМЕРИКАНСЬКОЇ МОДЕЛІ ОБЛІКУ

Сьогодні в умовах глобалізації світової економіки можна спостерігати зміцнення економічних та господарських зв'язків між різними країнами, що призводить до необхідності знання особливостей обліку господарських операцій та складання на фінансової з врахуванням відмінностей облікових систем різних країн.

Провідні фахівці в сфері бухгалтерського обліку на сьогодні виділяють такі організаційні моделі обліку.

- британо-американську модель;
- континентальну модель;
- південноамериканську модель;
- інтернаціональну модель.

Основною ідеєю британо-американської моделі є орієнтація обліку на інформаційні запити інвесторів і кредиторів. Промислові революції в США та Великобританії призвели до того, що власники компаній та інвестори віддалилися від оперативного управління і передали його професійним управляючим. Управлінський персонал зобов'язаний надавати своїм акціонерам звіти для контролю за ефективністю використання ресурсів. Саме

ця обставина визначила націленість фінансової звітності на інформаційні потреби інвесторів і кредиторів. Така орієнтація фінансового обліку властива США та Великобританії протягом багатьох років. Більше того, в цих країнах були створені ринки та біржі цінних паперів, де більшість компаній знаходила додаткові джерела фінансових ресурсів. У результаті фінансові звіти компаній значно відрізняються за аналітичністю [1].

В основу британо-американської моделі обліку закладені наступні принципи: принцип допущень; принцип застосування професійного осудження бухгалтера; високий рівень освіченості бухгалтерів; комп'ютеризація бухгалтерської справи.

В процесі показників ефективності використання оборотних активів підприємств британо-американської моделі обліку важливим є визначення, за рахунок яких факторів сформувався той чи інший показник. Закономірним є наявність різноманітних шляхів прискорення оборотності оборотних засобів, які залежать від рівня організації виробництва на підприємстві.

Загалом під оборотними активами в британо-американській моделі обліку слід розуміти сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і повністю споживаються протягом одного виробничого циклу.

До складу оборотних активів входять:

- запаси: виробничі запаси; тварини на вирощуванні і відгодівлі; незавершене виробництво;
- готова продукція; товари;
- векселі одержані;
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (за чистою реалізаційною вартістю);
- дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом; за виданими авансами; з нарахованих доходів; із внутрішніх розрахунків;
- інша поточна дебіторська заборгованість;
- поточні фінансові інвестиції;
- грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті; в іноземній валюті;
- інші оборотні активи.

Головні питання, які постають при формуванні і використанні оборотних активів, це: оптимізація їх обсягу, а також співвідношення між власними та позиковими джерелами їх фінансування.

Організація оборотних активів зумовлена їх складом і розміщенням. Класично, в країнах з британо-американською моделлю обліку оборотні активи класифікуються за такими ознаками.

1. За функціональним призначенням оборотні активи поділяються на оборотні виробничі фонди та фонди обігу.

2. За принципами організації оборотні активи можуть бути нормовані та ненормовані.

3. За джерелом формування оборотні активи поділяються на власні, позикові і залучені.

4. За ступенем ліквідності та ризику вкладення оборотні активи можуть бути: високоліквідні, середньоліквідні, низько ліквідні.

В Великій Британії найбільш часто запаси оцінюються за ціною їх придбання (за ціною, за якою вони були первісно придбані). Єдиним випадком, коли не використовується ціна придбання, є ті виключні ситуації, в яких принцип обачності приписує використовувати ще більш низьке значення ціни. Таким чином, потрібно дотримуватися правила, згідно з яким запаси товарів повинні оцінюватися чи за витратами підприємства на їх придбання, чи за чистою вартістю їх реалізації, якщо вона виявиться нижче.

На нашу думку напрями підвищення ефективності використання оборотних активів можна виділити в три підгрупи, що представляють:

- 1) передвиробничу стадію;
- 2) виробничу стадію (незавершене виробництво);
- 3) реалізаційну стадію.

Величина виробничих запасів і відносний розмір обігових коштів на їх утворення можуть бути зменшені шляхом удосконалення:

- матеріально- технічного забезпечення;
- прискорення і здешевлення перевезень;
- поліпшення організації складського господарства на основі його механізації й автоматизації;
- застосування більш точного нормування витрат матеріалів;
- скорочення невиробничих затрат матеріалів;
- повторного використання відходів виробництва.

#### **Список використаних джерел**

1. Дергачова В.В. Облік у зарубіжних країнах: навч. посіб. / В.В. Дергачова, Н.Є. Скоробогатова, Л.М. Шик. – К.: НТУУ «КПІ», 2011. – 257 с.
2. Легенчук С.Ф. Багатоваріантність в бухгалтерському обліку: історико-теоретичні аспекти / С.Ф. Легенчук. – Житомир : ЖДТУ, 2017. – 204 с.
3. Лучко М. Р. Д. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах: Навчальний посібник / М.Р. Лучко, І.Д. Бенько – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 206 с.
4. Орел О.О. Вплив світових моделей на розвиток національних систем бухгалтерського обліку і фінансової звітності в Україні [Електронний ресурс] / О.О. Орел – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/konfer42/71.pdf>
5. Стоян М. Класифікація систем обліку. [Електронний ресурс] / М. Стоян, І.Мустеца – Режим доступу: [http://www.nauka.com/1\\_NIO\\_2014/Economics/7\\_154901.doc.htm](http://www.nauka.com/1_NIO_2014/Economics/7_154901.doc.htm)

Двірський М.В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Желєзняк А.М.  
Львівський національний аграрний університет

## КОНСОЛІДАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В США

Історія розвитку бухгалтерських систем та економіки в цілому свідчить, що перша консолідована фінансова звітність була складена в кінці XIX ст. у США. До основних чинників розвитку консолідації фінансової звітності в цій країні провідні вчені-економісти відносять промислову революцію, підсумком якої став розвиток корпоративних структур і, як наслідок, удосконалення обліку та звітності.

В своїх дослідженнях українські науковці Яцишин С.А., Шаблюк О.А. вказують на те, що в результаті промислової революції в США активізувалися процеси придбання і злиття компаній, збільшилася кількість інвесторів і кредиторів, швидко розвинулися облік і звітність, а найбільші фондові біржі країни в цілому схвалили ідею консолідації [1].

З появою першого холдингу в Америці, у 1832 р., стали розширюватися потреби у відповідній обліковій інформації, а в 1866 р. компанією Cotton Oil Trust була сформована консолідована звітність. Найбільша американська корпорація General Electric складає консолідовану фінансову звітність з 1894 р.

Перший консолідований бухгалтерський звіт підготувала й подала 1901 р. американська компанія Джона П. Моргана «United States Steel Company» [2]. У 1903 році журнал «Американський економіст» назвав цю звітність «самою повною і докладною звітністю, яка коли-небудь випускалася великими американськими компаніями».

В Європі на початку XX століття процес розвитку консолідованої фінансової звітності значно відставав. Створення нових холдингових структур відбувалося повільно, причинами цього була пильна увага з боку держави та значна кількість юридичних бар'єрів.

Великі європейські компанії воліли домовлятися зі своїми конкурентами, а не збільшуватися в розмірах і набувати монопольний контроль над ринком. Тому ідея консолідації набула поширення в європейських країнах набагато пізніше [3].

Консолідація фінансової звітності визначається методичними підходами, які у різних країнах мають певні відмінності. Відповідно до МСБО 27 «Консолідовані та окремі фінансові звіти», консолідовані фінансові звіти - фінансові звіти групи, подані як фінансові звіти одної економічної одиниці. Під групою прийнято розуміти материнське підприємство та всі його дочірні підприємства.

Як показує практика США, консолідація фінансової звітності в значній мірі залежить від взаємовідносин, які виникають в середині групи підприємств. У випадку, якщо материнській компанії належить більше ніж



50% акцій іншого підприємства (дочірньої компанії), використовується метод консолідації. Проте контроль може здійснюватися і у випадках, коли материнська компанія володіє менше ніж 50%: існує угода між інвесторами, що передбачає право на більше ніж половину прав голосів іншого підприємства; згідно зі статутом або угодою існують право керувати фінансовою та операційною політикою підприємства; існує право призначати або знімати більшість членів ради директорів або аналогічного керівного органу.

### **Список використаних джерел**

1. Яцишин С.Р. Консолідація фінансової звітності: історичні передумови виникнення та розвитку // С.Р. Яцишин, О.А. Хаблюк / Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2017. Т.22. Вип.3(56). – С.185-189.
2. Консолідована фінансова звітність [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.inpos.com.ua>
3. Дергачова В.В. Облік у зарубіжних країнах: навч. посіб. / В.В. Дергачова, Н.Є. Скоробогатова, Л.М. Шик. – К.: НТУУ «КПІ», 2011. – 257 с.

Тимців А. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Мирончук З.П.  
Львівський національний аграрний університет

## **ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЩОДО ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

Найважливішим показником ефективного функціонування будь якого підприємства і його розвитку є отримання ним доходу. На отримання цього доходу і досягнення високих фінансово-економічних результатів вплив також має інформаційна функція яку виконує облік і чітко визначена його облікова політика. З метою отримання достовірної та повної інформації нормативне регулювання бухгалтерського обліку здійснюється на різних рівнях: на державному та на рівні підприємства [1,с.194].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» облікова політика підприємства – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності [2].

Облік витрат, доходів має свої особливості та певні відмінності в різних галузях підприємницької діяльності, незважаючи на те, що базується на одних і тих самих стандартах [3, с. 295]. Саме тому вибір елементів облікової політики в контексті запропонованих етапів її формування – прерогатива підприємства залежно від його величини та специфіки діяльності.

На сільськогосподарських підприємствах при розробці документу, який регламентує облікову політику, на організаційно-технічному етапі треба визначитися з:

- формою ведення бухгалтерського обліку.
- організаційною побудовою бухгалтерської служби підприємства;
- особами, які займаються веденням обліку витрат, доходів і фінансових результатів, та їх обов'язками;
- переліком первинних документів та графіком документообороту;
- порядком узагальнення даних у регістрах обліку та формах управлінської звітності.

При формуванні елементів облікової політики методичного етапу доречно вказати:

- методи оцінки витрат і доходів. Ураховуючи специфіку діяльності підприємств, при виборі елементів облікової політики стосовно витрат і доходів доцільно дотримуватися вимог П(С)БО 15 «Доходи», П(С) БО 16 «Витрати». Зокрема, доходи оцінюються за справедливою вартістю отриманих активів у результаті їх надходження чи збільшення їхньої вартості. Оцінка витрат проводиться у сумі справедливої вартості активів, визначеної при їх вибутті або зменшенні вартості з урахуванням нормативів, оптимальних методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції;
- умови визнання витрат і доходів. Зокрема, витратами визнається зменшення економічних вигод за рахунок: вибуття активів, зменшення вартості активів у результаті їх знецінення, зменшення корисності тощо та збільшення зобов'язань. Доходами визнається збільшення економічних вигод унаслідок: надходження активів, збільшення їх вартості та зменшення зобов'язань;
- перелік і склад статей калькуляції собівартості продукції, маркетингово-збутових та загальновиробничих витрат і базою їх розподілу. Так, до маркетингових витрат слід відносити: витрати, пов'язані з проведенням маркетингових досліджень та вивченням ринку збуту; витрати на рекламу; заробітну плату торгових представників; утримання місць продажу; торгові знижки тощо.

У нормативних актах хоч і наводяться вимоги до основних аспектів облікової політики та конкретного їх застосування, проте не враховуються організаційно-технологічні особливості діяльності підприємств. Це пояснює важливість розробки такого документу про облікову політику, який дозволить забезпечити надання повної, своєчасної та достовірної інформації про витрати, доходи та фінансові результати.

З метою надання повної, достовірної та своєчасної інформації для потреб управління й оптимізації процесу підготовки документа про облікову

політику запропоновано його формування здійснювати за такими етапами: організаційно-технічним, методичним і підсумковим. У розрізі кожного з них визначаються елементи облікової політики з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Таке формування аспектів облікової політики забезпечить: єдиний підхід до організації та методики ведення бухгалтерського обліку витрат і доходів; надання своєчасної, достовірної та повної інформації про них персоналу всіх рівнів для прийняття ефективних управлінських рішень.

В подальшому необхідним є визначення впливу моделей обліку на фінансові результати та інші показники діяльності суб'єктів господарювання.

### Список використаних джерел

1. Гуріна Н. В. Формування облікової політики підприємства щодо витрат і доходів / Н. В. Гуріна // Бізнес Інформ. – 2015. – № 8. – С. 194-199. – [Режим доступу]: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_8\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_8_30).
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні – [Режим доступу]: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>.
3. Сторожук Т. М. Теоретико-методологічні аспекти формування облікової політики підприємств : монографія / Т. М. Сторожук. – Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2011. – 460 с.

Вакулюк С. А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Прокопишин О. С.

Львівський національний аграрний університет

## НОВАЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Аграрний сектор – один із базових в економіці та стратегічно важливий для національної безпеки. Відповідно, всі засоби державного регулювання мають сприяти його ефективному функціонуванню.

Для аграрного сектору особливо відчутним засобом державного регулювання є оподаткування, яке протягом кількох останніх років зазнало значних змін. Упровадження цих змін неоднозначно сприймалося серед сільськогосподарських товаровиробників, об'єднань, депутатів, громадських діячів та спричинило висловлювання песимістичних прогнозів для майбутнього аграрної сфери [1].

Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників має виконувати фіскальну та регулювальну функції, бути засобом державної підтримки та стимулювання виробництва, забезпечувати конкурентоспроможність національного сільського господарства і впровадження інновацій у виробництво [1].

### Цілі розвитку аграрного сектору:

- гарантування продовольчої безпеки держави;

- забезпечення прогнозованості розвитку та довгострокової стійкості аграрного сектору на основі його багатокладності;
- сприяння розвитку сільських поселень та формування середнього класу на селі через забезпечення зайнятості сільського населення та підвищення їх доходів;
- підвищення інвестиційної привабливості галузей аграрного сектору та фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, ефективності галузей, стабільність ринків;
- розширення участі України у забезпеченні світового ринку продукцією сільського господарства та продовольства;
- раціональне використання сільськогосподарських земель та зменшення техногенного навантаження аграрного сектору на довкілля.

### **Цільові орієнтири (до 2020 року порівняно з 2012 роком):**

1. Макроекономічні показники розвитку галузі
  - Збільшення обсягів валової продукції сільського господарства (у порівнянних цінах) – у 1,3 раза.
  - Збільшення обсягів експорту сільськогосподарської продукції та продовольства на 3-4% щорічно.
  - Зростання середньомісячної заробітної плати працівників сільського господарства до середньої за галузями економіки.
2. Продовольча безпека
  - Забезпечення пропозиції основних видів сільськогосподарської продукції та продовольства (зерно, молоко, м'ясо, цукор, яйця, олія соняшникова, овочі) вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку на рівні не менше ніж 80 відсотків від внутрішнього попиту.
3. Конкурентоспроможність
  - Зменшення витрат енергетичних ресурсів на одну тону виробленої продукції в середньому на 1-2 % щорічно.
  - Створення та функціонування саморегулювальних організацій у всіх агропродуктових ланцюгах.
  - Збільшення питомої ваги сільськогосподарської продукції, що реалізується за довгостроковими контрактами, у загальному обсязі реалізації на 1% щорічно [2].

Сільськогосподарські товаровиробники, які обирають загальну систему оподаткування, зобов'язані сплачувати такі податки: податок на прибуток, податок на додану вартість, податок на майно (земельний податок), рентну плату за спеціальне використання води.

#### *Податок на прибуток*

Оподаткування сільськогосподарських товаровиробників податком на прибуток здійснюється на загальних умовах за ставкою 18%. З липня 2017 р. ці товаровиробники мають звітувати щодо названого податку на загальних умовах. До цього часу сільгоспвиробники на загальній системі оподаткування, які підпадали під визначення, закріплене у ст. 209 ПКУ,

могли обрати загальний або «сільськогосподарський» (з 1 липня минулого звітного року до 30 червня поточного звітного року) період звітування.

Однак у зв'язку з втратою чинності положеннями ст. 209 ПКУ з 01.01.2017 р. ДФС своїм листом від 01.03.2018 р. №6191/7/99-99-15-02-01-17 «Про особливості декларування податку на прибуток підприємств за 2017 рік» роз'яснила, що у 2017 р. припинилося застосування «особливого» звітного періоду для виробників сільськогосподарської продукції. Останню декларацію, подану виробниками сільськогосподарської продукції за 2017 р., склали за звітний (податковий) період з 1.07.2016 р. до 30.06.2017 р. Виробники сільськогосподарської продукції з 01.07.2017 р. звітують з податку на прибуток підприємств у загальному порядку.

#### *Податок на додану вартість*

З 01.01.2017 р. сільськогосподарські товаровиробники сплачують ПДВ на загальних засадах. Особливості переходу на загальну систему оподаткування за цим податком ДФС пояснила у листі від 03.01.2017 р. за №8/7/99-99-15-03-02. Зокрема роз'яснення стосувалися «автоматичного» переходу без необхідності подання заяви, закриття додаткових електронних рахунків, подання податкової звітності з ПДВ, реєстрації податкових накладних/розрахунків коригування.

Право на бюджетну дотацію для розвитку сільськогосподарських товаровиробників та стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції мають товаровиробники, основною діяльністю яких є постачання сільськогосподарських товарів, вироблених ними на власних або орендованих основних засобах, якщо питома вага вартості сільськогосподарських товарів становить не менше ніж 75% від вартості всіх товарів, поставлених ними протягом попередніх 12 послідовних звітних податкових періодів сукупно, які здійснюють види діяльності, визначені п. 16-1.3 ст. 16-1 зазначеного Закону. Таке право стосується лише платників ПДВ. Якщо платник ПДВ скасував реєстрацію сільськогосподарського товаровиробника, то його виключають з Реєстру отримувачів бюджетної дотації.

Варто зауважити, що з 01.01.2018 р. розподіл бюджетної дотації здійснюється у сумі не більше ніж 150 млн грн на одного сільськогосподарського товаровиробника на рік, враховуючи пов'язаних з таким товаровиробником осіб, яких визначають на підставі пп. 14.1.159 п. 14.1 ст. 14 ПКУ.

Новелою оподаткування сільськогосподарських товаровиробників ПДВ є те, що згідно з п. 63 підрозд. 2 розд. XX ПКУ, тимчасово звільняються від оподаткування ПДВ операції з вивезення за межі митної території України в митному режимі експорту: з 01.09.2018 р. до 31.12.2021 р. соєвих бобів; з 01.01.2020 р. до 31.12.2021 р. насіння свиріпи або ріпаку. Наведені положення не поширюються на сільськогосподарські підприємства – виробників соєвих бобів та насіння свиріпи чи ріпаку, вирощених ними на землях сільськогосподарського призначення, які перебувають у власності

таких товаровиробників чи в їхньому постійному користуванні або використовуються ними на правах оренди (суборенди) чи емфітевзису.

Аналізуючи останнє положення, слід звернути увагу на те, що воно не поширюється на сільськогосподарські підприємства, які самостійно виростили зазначені культури та експортують їх, тож мають право на таке бажане відшкодування ПДВ. Можна погодитися з думкою фахівців про те, що це великі та середні підприємства, проте малі господарства (зокрема фермерські) через невеликий розмір партій не зможуть самостійно експортувати вирощену сою, будуть змушені продавати її на внутрішньому ринку за заниженою ціною.

#### *Земельний податок*

Основні новели щодо земельного податку були впроваджені у 2015 р. Наразі земельний податок є складовою плати за землю і входить до податку на майно. Цей податок є ключовим для агробізнесу, оскільки розвиток жодної галузі сільського господарства неможливий без використання землі сільськогосподарського призначення (сільськогосподарські або несільськогосподарські угіддя).

Ставки земельного податку встановлюють органи місцевого самоврядування, які до 25 грудня року, що передує звітному, подають відповідному контролюючому органу за місцезнаходженням земельної ділянки рішення щодо ставок земельного податку та наданих пільг зі сплати земельного податку юридичним та/або фізичним особам за встановленою формою.

Конкретні ставки земельного податку можуть встановлюватися в межах ставок податку для сільськогосподарських угідь, нормативну грошову оцінку яких проведено. Ставки встановлюються у розмірі не менше ніж 0,3% та не більше ніж 1% від їх нормативної грошової оцінки. Для сільськогосподарських угідь, розташованих за межами населених пунктів, нормативну грошову оцінку яких не проведено – не менше ніж 0,3% та не більше ніж 5% від нормативної грошової оцінки одиниці площі ріллі в області (ст. 274, 277 ПКУ). Зазначені розміри ставок земельного податку були встановлені у грудні 2016 р.

Тенденції розвитку аграрного сектору свідчать про те, що трансформаційні зміни в оподаткуванні не призвели до катастрофічних наслідків. Рослинницька галузь загалом зберегла результативність і дохідність, однак її успіхи нівелюються через сировинний характер діяльності та низьку додану вартість продукції. Водночас галузь тваринництва стабільно перебуває у кризовому стані.

Отже, ситуація в аграрному секторі вказує на недостатню ефективність оподаткування як засобу державного регулювання. Тому можна висловити пропозиції щодо шляхів удосконалення податкового законодавства.

Насамперед потрібно забезпечити стабільність податкового законодавства. Це дасть змогу сільськогосподарським товаровиробникам не лише звикнути до нових правил, навчитися правильно вести звітність щодо

податків загальної системи або перебудувати бізнес під вимоги спрощеної системи оподаткування, а й надасть інформацію для аналізу, висновків і пропозицій у разі необхідності подальших пошуків оптимізації оподаткування агробізнесу.

Внесення подальших змін до ПКУ з метою вдосконалення оподаткування агробізнесу доцільне лише у разі дотримання таких вимог:

- врахування особливостей здійснення сільськогосподарської діяльності (тривалість виробництва і значна розірваність у часі початку виробничого процесу та отримання товару), обмеженість купівельної спроможності, диспаритет цін на продукцію і засоби її виробництва, різна залежність від природно-кліматичних умов, дохідність галузей сільського господарства та інші чинники;
- недопущення дискримінації між сільськогосподарськими товаровиробниками;
- врахування взаємозалежності сільськогосподарських товаровиробників та інших суб'єктів господарювання агропромислового комплексу;
- побудова оподаткування на основі плати за землю та рівномірного податкового навантаження, враховуючи дохідність виробництва;
- наявність об'єктивних пільг та преференцій в оподаткуванні малих сільськогосподарських товаровиробників [1].

#### **Список використаних джерел**

1. <http://yur-gazeta.com/publications/practice/mitne-pravo/opodatkuvannya-agrobiznesu-ostanni-noveli.html>
2. <http://www.minagro.gov.ua/node/7644>

Лобко А.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Андрушко Р. П.  
Львівський національний аграрний університет

### **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ**

У країнах із розвинутою ринковою економікою склалася і успішно функціонує система державного контролю. Контроль як невід'ємна частина державного регулювання фінансових потоків виник не раптово, а в результаті еволюційних перетворень (від набутого досвіду, традицій до формування окремої науки).

Як свідчать історичні джерела перші згадки про рахункові відомства виникли ще в Китаї майже 3 тис. років тому. У Європі найстарішими органами контролю були Національне управління аудиту Англії – 1120 р., Палата рахунків Франції – 1318 р.. Регулярна аудиторська організація Бельгії

– 1386 р., в Австро-Угорщині – 1768 р. (Імперсько-королівський верховний суд аудиту).

Для вивчення і поширення позитивного досвіду в контрольній практиці зарубіжних країн та підвищення ефективності контрольних функцій держави у 1953 р. було створено поза урядову організацію — Міжнародну організацію вищих контрольних органів (INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions), до якої входять понад 170 членів, а генеральний секретаріат розміщений у Відні [2].

У жовтні 1977 р. на IX Конгресі прийнято Лімську декларацію, яка проголошує первинні положення державного контролю. Основними принципами декларації визначаються: інституційна незалежність; власна відповідальність; фінансова незалежність; право на інформацію; персональна незалежність; право на вжиття заходів.

Контрольно-ревізійні органи зарубіжних країн здійснюють головним чином контроль за витрачанням державних коштів і використанням державного майна.

У деяких країнах створено спеціальні органи, які контролюють не тільки бюджетно-фінансову діяльність, а й всю роботу державного апарату. Так, в Японії таку функцію забезпечує Управління адміністративного контролю при Канцелярії Прем'єр-міністра. Завданням його є підготовка пропозицій щодо удосконалення системи і структури державного управління, укріплення службової дисципліни державних чиновників, боротьба з корупцією, бюрократизмом. У США створено Головне контрольне управління Конгресу на чолі з генеральним контролером, у Великобританії діє Національна ревізійна рада на чолі з головним ревізором, у Канаді – цю функцію виконує Генеральний контролер, в Індії — парламентські комітети державної звітності, бюджетних передбачень, комісії у справах державних підприємств, у Франції, Угорщині — лічильні палати.

Разом з інститутами парламентського контролю у більшості країн діють державні, а точніше, урядові контрольні-ревізійні системи. У США це Адміністративно-бюджетне управління при президенті, система інспекторських служб у федеральних відомствах, президентська рада по боротьбі з фінансовими зловживаннями в урядових установах (Рада чесності і ефективності); в Індії — служба Генерального інспектора і ревизора (департамент ревізії і рахівництва Індії); у Фінляндії — Ревізійне управління державного господарства, яке входить до Міністерства фінансів.

Рахункова палата Франції - одна з найскладніших структур. Керівництво палати затверджується радою міністрів, до якого входять прем'єр-президент (призначається довічно), генеральний прокурор (виступає в державних інтересах та є посередником між палатою, урядом і судовими органами) й генеральний прем'єр-адвокат. У професійному штаті відомства 7 палатних президентів (за галузевими напрямками) та 200 магістратів (юридичні радники, фінансові інспектори, аудиторів) [3].



У Болгарії державний фінансовий контроль здійснюється міністерством фінансів через Головне управління фінансового контролю і територіальні управління. Штат визначається Радою Міністрів. Фінансові ревізори призначаються та звільняються наказами міністра фінансів. Головне управління проводить єдину ревізійну політику, створює методичну базу, здійснює нагляд за відомчим контролем. План роботи затверджується міністром фінансів. Предметом контролю є фінансово-господарські операції, їх законність та достовірність, дослідження бухгалтерської звітності, дотримання бюджетної та валютної дисципліни, приватизаційні операції тощо.

А центральним адміністративним органом державного контролю Швеції є Національне ревізійне управління (НРУ), яке очолює Генеральний аудитор (призначається урядом на 6 років з правом продовження терміну роботи на посаді). Уся опрацьована інформація про результати аудиту та розроблені на його основі рекомендації передаються парламенту, уряду та урядовим відомствам для розгляду і прийняття відповідних рішень. НРУ самостійно обирає об'єкти і методи аудиту та без зовнішніх впливів оголошує свої висновки, що свідчить про незалежність державних структур. Контроль адміністративної діяльності у Швеції сфокусований на трьох загальних показниках: ефективність; продуктивність; ощадність [1].

### Список використаних джерел

1. Бейбекова О.О. Про систему державного управління і контролю Швеції // фінансовий контроль. – 2002. – №1.
2. Білуха М.Т.. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит: Підручник /За ред. засл. діяча науки і техн.України, д.е.н., проф.. М.Т. Білухи.- 2-ге вид., перероб. і доп.- К.: українська академія оригінальних ідей, 2006. – 88 с.
3. Дікань Л.В. Контроль і ревізія: Навчальний посібник./ Л.В. Дікань -2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2007. –327с.
4. Дікань Л.В. Контроль і ревізія: Навч. посіб. / Л.В. Дікань – 3-ге вид., перероб. і доп. – К.: Центр навч. літер., 2009. –256с.
5. Дорош Н.І. Державний фінансовий контроль: зарубіжний досвід і шляхи вдосконалення // Фінанси України. – №1.

Синицька Н. О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Андрушко Р. П.

Львівський національний аграрний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПЕРТНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ

Основним завданням чинного законодавства в Україні є захист законних інтересів держави, підприємців і споживачів у господарській сфері.

Принципи формування системи оподаткування в Україні, а також права та обов'язки платників податків визначені Податковим кодексом.

В умовах сьогодення значну питому вагу серед правопорушень у сфері економіки припадає на порушення податкового законодавства. А тому дослідження цієї теми є особливо актуальним на даний час.

На платників податків покладається відповідальність за правильність обчислення, своєчасність сплати податків і дотримання законодавства про оподаткування.

До ознак ухилень від сплати податків відносять:

- приховування виручки;
- формальне збільшення чисельності працівників;
- незаконне створення нових організацій;
- ведення діяльності без реєстрації суб'єкта;
- не підтвержене підвищення витрат у господарській діяльності;
- зловживання в особистих інтересах.

Ухилення від сплати податків кваліфікується як злочин, за який передбачено кримінальну відповідальність згідно зі статтею 212 Кримінального кодексу України. Ця стаття містить чотири пункти з примітками і дослівно звучить так: «Ухилення від сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів» [2].

Умисне ухилення від сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів, які входять до системи оподаткування, введених у визначеному законом порядку, вчинене службовою особою підприємства, установи, організації, незалежно від форми власності або особою, що займається підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи, чи будь-якою іншою особою, яка зобов'язана їх сплачувати, якщо ці діяння призвели до фактичного ненадходження до бюджетів чи державних цільових фондів коштів у значних розмірах, карається штрафом від трьохсот до п'ятисот неоподаткованих мінімумів доходів громадян або позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до трьох років.

При проведенні судово-бухгалтерської експертизи податкових правопорушень експерт-бухгалтер кожного разу повинен самостійно визначати перелік процедур залежно від отриманого завдання, за допомогою яких роботу буде виконано на високому професійному рівні.

Основними завданнями, що вирішуються в процесі судово-бухгалтерської експертизи правопорушень, пов'язаних з ухиленнями від сплати податків, є [1]:

- установлення фактів порушення податкового законодавства, які призвели до заниження або ухилення від сплати податків у цілому, зборів та інших платежів у бюджет;
- підтвердження розміру матеріального збитку, встановленого матеріалами документальної перевірки;
- установлення обставин, які сприяли ухиленню від сплати податків;

- підтвердження клопотання посадових осіб, діяльність яких було піддано розслідуванню з питань повноти і правильності нарахування та сплати податків до бюджету;
- установлення осіб, які несуть відповідальність за повноту і правильність нарахування і сплати податків до бюджету та які допустили вказані правопорушення.

Характерною особливістю правопорушень, пов'язаних з ухилянням від сплати податків, є те, що вони всі віддзеркалюються в первинних документах, облікових регістрах і звітних формах, які нерідко складені з порушенням вимог щодо організації і ведення бухгалтерського обліку та звітності. Дані цих документів є підґрунтям для висновку бухгалтера-експерта у справі.

Отже, джерелами інформації в ході судової експертизи у системі оподаткування є:

- установчі документи підприємства (статут, установчий договір, свідоцтво про реєстрацію як платника податків і зборів);
- документи з обліку касових і розрахункових документів (прибуткові й видаткові касові ордери, касові звіти, книги обліку розрахункових операцій, платіжні доручення, виписки банку, картки зі зразками підписів осіб, які мають право розпоряджатись грошовими коштами підприємства);
- документи з обліку матеріальних цінностей (товарно-транспортні накладні, рахунки фактури, картки складського обліку тощо);
- накази, розпорядження, протоколи загальних зборів, службове листування;
- бухгалтерські регістри та фінансова звітність;
- документи і регістри податкового обліку (податкові накладні, книги обліку придбання і продажу товарів);
- податкові декларації та додатки до них.

Якщо експерт-бухгалтер виявив, що ухилення від сплати податків відбулося через унесення у відповідні документи поправок, змін чи доповнень, а також способи виправлень, підчисткою і підробкою підписів, унесенням нового тексту в заповнений документ, то він має право направити слідчому клопотання про призначення техніко-криміналістичної експертизи документів.

Таким чином, експертне дослідження у справах, пов'язаних з ухиляннями від сплати податків, потребує відповідної методики і організації та суттєвих витрат коштів.

### **Список використаних джерел**

1. Виногородська Н.В. Особливості проведення судово-бухгалтерської експертизи правопорушень, пов'язаних із ухиленням від сплати податків. / Н.В. Винагородська // Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету:

[Електронний ресурс] [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/7\\_133265.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/7_133265.doc.htm).

2. Гуцаленко Л.В. Судово-бухгалтерська експертиза. Навчальний посібник / Л. В. Гуцаленко та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 352 с.

3. Закон України “Про судову експертизу”. Судово-експертна діяльність. Довідник для суддів. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Видавничий Дім “Ін Юре”, 2003. – 908 с.

4. Податковий кодекс України, від 02.12.2010 р. №2755-VI із змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

Гіджак О. В., Ковальчук О. Г.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Малецька О.І.  
Львівський національний аграрний університет

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ**

Підприємства під час здійснення діяльності мають одну з найголовніших функцій отримати прибуток, а також максимізувати його. У процесі своєї діяльності підприємства вступають у розрахункові відносини з постачальниками ( за куплені у них матеріали), з покупцями і замовниками ( за реалізовану продукцію, виконані роботи і послуги), із комерційними банками (за одержані позички).

Дебіторська заборгованість виступає важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Між підприємствами виникають різні умови купівлі товарів, надання послуг. Протягом виробничого циклу підприємство прагне якнайшвидше реалізувати свою продукцію, однак у контрагентів в цей час може не бути вільних коштів в обороті. Таким чином, виникає дебіторська заборгованість. Значний вплив дебіторської заборгованості на діяльність та фінансові результати підприємства вимагає постійного дослідження та прийняття оптимальних рішень.

Виокремлюючи розрахункові стосунки, пов’язані саме з покупцями та замовниками, можемо вважати їх дебіторською заборгованістю, проте в окремих випадках, а саме, коли здійснюється фактично безвідсоткова позика контрагентам або коли підприємств, реалізуючи свою продукцію ( товари, роботи, послуги), не отримує відразу оплати, тобто відбувається кредитування покупців та замовників за надану їм продукцію і протягом періоду від моменту реалізації до моменту надходження платежу засоби підприємництва перебувають у вигляді дебіторської заборгованості.

Дебіторською заборгованістю вважають відстрочені платежі за користування майном в оренді, платежі по розрахунках з робітниками, службовцями підприємства, за комунальні послуги та інші, надані підприємством, фізичним та юридичним особам, підприємству дебітору. Отже, дебіторська заборгованість борг підприємству, організації, фізичній

особі, що виник у процесі господарських відносин з іншими юридичними і фізичними особами. Причина дебіторської заборгованості – несвоєчасність розрахунків за товари, послуги. Значні суми дебіторської заборгованості відчутно погіршують фінансовий стан підприємства, організації і можуть призвести до їх неплатоспроможності.

Утворення дебіторської заборгованості пов'язано зі зростанням конкуренції серед виробників (продавців), які відвантажують товари або надають послуги клієнту фактично до надання йому товарного кредиту. Позитивні сторони дебіторської заборгованості пов'язані зі зменшенням обігових коштів і поліпшенням фінансових показників ефективності. Недоліки дебіторської заборгованості пов'язані зі зростанням кредитних ризиків. Зіставлення переваг і недоліків дебіторської заборгованості у кожному конкретному випадку та прийняття відповідних управлінських рішень є предметом окремого розділу фінансового менеджменту – менеджменту (управління) дебіторською заборгованістю.

Основним і актуальним питанням нині є питання щодо переваг між позитивним та негативним впливом дебіторської заборгованості на діяльність підприємства загалом. Адже, якщо реалістично поглянути на господарську діяльність підприємств, то можна з упевненістю зауважити, що багато підприємств знаходиться у складному стані як у фінансовому, так і в конкурентному щодо інших підприємств. Важливим фактором щодо дебіторської заборгованості є те, що її рівень визначається підприємством за умови розрахунків зі своїми клієнтами. Якщо ці умови є жорсткими, то зменшується обсяг продажу товарів через те, що покупці не мають змоги придбати товар у кредит і відповідно зменшується величина дебіторської заборгованості за рахунками клієнтів. З іншого боку, якщо розрахункові умови послаблюються, тоді з'являється більше замовників, зростає товарообіг і сума дебіторської заборгованості. Саме за допомогою розрахункових умов можемо визначити переваги та недоліки дебіторської заборгованості.

Переваги дебіторської заборгованості, на наш погляд, полягають у наступному:

- зростають обсяги продажу товарів і відповідно збільшується прибуток підприємства;
- своєчасне стягнення дебіторської заборгованості позитивно впливає на фінансовий стан підприємства, організації, установи;
- дебіторська заборгованість дає змогу значно покращити свій матеріальний стан, а також сприяють незначному розширенню сфери діяльності підприємства.

Недоліками дебіторської заборгованості вважаємо:

- збільшення суми безнадійних боргів, які виникають внаслідок дебіторської заборгованості непогашеної в строк за продукцію, товари, роботи, послуги за попередні звітні періоди;

- збільшення додаткових фінансових витрат через наявність на балансі дебіторської заборгованості;
- виникнення нестабільності в роботі підприємства, яка залежить від покупців, що систематично затримують розрахунки за відвантажену продукцію;
- зростання обсягів дебіторської заборгованості, що веде до погіршення показників ліквідності підприємства;
- створює умови для виникнення збитків підприємства, яке отримує, адже частина такого капіталу вилучена з обігу підприємства і бере участь у виробничо-фінансовій діяльності боржника.

Звідси однозначно висловити власне розуміння корисності дебіторської заборгованості щодо підприємства неможливо, тому що тут присутні як позитивні, так і негативні моменти. Однак за умов дотримання певної систем управління дебіторською заборгованістю можна зробити її корисною, адже саме управління на будь-якому підприємстві пов'язане насамперед з оптимізацією розміру заборгованості покупців за розрахунками щодо реалізованої продукції. Для більш ефективного управління дебіторською заборгованістю в підприємстві має розроблятися і впроваджуватися особлива фінансова політика управління, яка характеризується таким сегментами:

- аналізом дебіторської заборгованості підприємства за попередній звітний період;
- формуванням принципів кредитної політики щодо покупців;
- аналізом обсягів виготовленої продукції підприємства;
- забезпеченість підприємства давальницькою сировиною;
- забезпеченість власними коштами;
- правильна політика і грамотне ведення обліку, що призведе до поліпшення економічних результатів;
- визначення резерву сумнівних боргів.

Таким чином, за допомогою правильної фінансової політики, управління дебіторською заборгованістю підприємства дасть змогу підвищити її оборотність, поліпшити якість заборгованості, збільшити її обсяги, що водночас буде корисним для підприємства. Потрібно зазначити, що нині корисність дебіторської заборгованості є необхідним чинником для успішного розвитку підприємства.

### Список використаних джерел

1. Верхоглядова Н. І., Шило В. П., Ільїна С. Б. Бухгалтерський фінансовий облік. К.: ЦУЛ, 2010. – 536 с.
2. Волкова І. А. Фінансовий облік. К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 228 с.
3. П(с)БО 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 8 жовтня 1999 р. № 237.

Сітніков І. Ю, Шевченко Ж. Т.  
 Науковий керівник: к.е.н., доц. Заїка С. О.  
 Харківський національний технічний університет  
 сільського господарства імені Петра Василенка

## **ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК БАЗА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Аналіз як категорія існує з давніх часів, будучи досить містким поняттям, що лежить в основі всієї практичної і наукової діяльності людини, вона є одним з основних понять, на яких базується сучасна наука, що виступає як система знань заснованих на досвіді людства. Аналіз являє собою процедуру уявного, а часто і реального розчленовування об'єкта або явища на частини.

Вітчизняні вчені Є.М. Причепій і Л.А. Чекаль [7] визначають аналіз, як філософську категорію (від грец. - analisis), що буквально означає розчленування, розкладання об'єкта, що вивчається, на частини, елементи, на внутрішні, притаманні цьому об'єктові сполучники (уявне чи реальне).

Економічний аналіз – це прикладна наука і тому, якщо вона спирається на теорію пізнання, забезпечує практичну корисність, підвищує економічну ефективність практичної діяльності людини, то тільки в цьому випадку її можна вважати наукою. Емпіричний і теоретичний аналіз дозволяє не тільки раціональніше обґрунтувати поточну або найближчу перспективу, але й зазирнути за грань середньої і далекої перспективи.

Можна відзначити, що до основних принципів діалектики, на яких базується економічний аналіз, належать такі:

- все пізнається в діалектичному розвитку; в конкретних зв'язках, взаємозв'язках, взаємозалежності і взаємообумовленості;
- в практично-наслідковій взаємопідлеглості; в координації та субординаційній визначеності;
- в прояві необхідності і випадковості; в поєднанні і боротьбі протилежностей;
- в переході кількості в якість і якості в нову кількість; в запереченні заперечення.

Сорос Дж. зазначає, що рух – це невід'ємна складова розвитку природи, суспільства, економіки, науки, культури, як і самої людини [6]. Особливість, необхідність і складність аналізу якраз полягає в тому, що вивчається не статика, а динаміка. Аналітик в даному випадку – не фотограф, а кінооператор, який фіксує постійний перехід від одного кадру до наступного, відтворюючи при цьому об'єктивний ланцюг подій. Предметом економічного аналізу є уся доступна дослідженню реальність, прийнята в сукупності предметів і явищ, що знаходяться в тих або інших зв'язках між собою та в постійному розвитку [2]. На думку ряду авторів «ці зв'язки дуже різноманітні, вони відображаються у відношенні частини до єдиного цілого

та навпаки, в рівностях і нерівностях, в явній і неявній взаємообумовленості та взаємозалежності. Взаємодії, які виражають зміни стану одного та перехід його в інший, є логіко-методологічним і гносеологічним пізнанням природних, суспільних і економічних явищ» [4].

Особливо зближує діалектичне пізнання з економічним аналізом філософська проблема кількості і якості. Основою кількісного підходу до пізнання, мислення, аналізу є більшою мірою не неперервність розвитку динамічного процесу, а його дискретність; не цілісність, а роздрібненість на складові, які в своїй більшості складаються в ціле. Для дослідження кількості характерні рахунок і міра. Кількість, як філософську категорію, визначають зовнішніми, формальними взаємовідносинами предметів та їх частин, якостей і зв'язків, що виражаються числом, величиною, об'ємом, великою кількістю інших змін ступеня виявлення тієї чи іншої якості.

Колектив авторів під керівництвом Абрютіна М.С., розглядаючи це питання з історичного погляду, відзначає, що економічний аналіз раніше більшою мірою оперував категоріями кількості, а не якості. Між тим ці категорії повинні розглядатись тільки в діалектичній єдності, в постійному переході кількості в нову якість і нової якості в нову кількість [1].

Системність, як поняття кібернетичного порядку, потребує дослідження, аналізу об'єкта в якості єдиного цілого, єдиної системи, що включає в себе інші елементи, які знаходяться у визначеній залежності; об'єкта, який в свою чергу, є частиною іншої системи, більш високого рівня (метасистем), у якій він взаємодіє з іншими системами різних рівнів.

Цілісність системи, відзначаючись визначеною завершеністю, передбачає і опосередкований аналіз елементів, які її складають.

Системність аналізу органічно пов'язана з його комплексністю. Системність - поняття більш змістовне, ніж комплексність і тому останню можна розглядати як важливу складову системного аналізу. Методологічна єдність системності і комплексності економічного аналізу відображається в єдності економічного і політичного, економічного і соціального, макроекономічного і мікроекономічного аналізу; у єдності цілого і його частин, в розробці єдиної універсальної системи показників; у використанні всіх видів економічної інформації [1].

Погоджуючись з думкою Д. Мак Нотона, при розгляді об'єкта аналізу (підприємство, акціонерні товариства, концерни, корпорації та ін.), ми трактуємо його, як єдине ціле, опосередковане, обмежене рамками комерційної самостійності і одночасно як частина національної економіки [5].

Розділяючи в процесі аналізу ціле на частини, перевіряється правильність розрахунків шляхом алгебраїчного складання часток для отримання цілого.

Системність і комплексність аналізу відображаються надалі у розробках і використанні систем показників. Із наведеного вище випливає, що необхідність вивчення усіх сторін, усіх зв'язків і опосередкувань



передбачає наявність для цього відповідної системи показників.

На думку Грузінова В.П., системність аналізу і система показників разом представляють можливості і засоби активного пізнання реальної дійсності. Системність і комплексність аналізу забезпечують зрештою комплексне використання всіх видів економічної інформації. Бухгалтерський облік і звітність, статистичний облік і звітність, оперативний облік і звітність, багато внутрішніх даних, що відповідають вимогам системності і взяті в комплексі створюють умови для аналітичного дослідження господарської діяльності всіх підприємств (при будь-якій формі власності) [3].

Господарська діяльність підприємств вимірюється численними економічними показниками, які можна звести в систему і розділити на:

- а) вартісні і натуральні – залежно від закладених в основу вимірювачів;
- б) кількісні і якісні - залежно від того, який аспект явищ, операцій, процесів вимірюється;
- в) об'ємні і питомі – залежно від застосування окремо взятих показників або ж їх співвідношень.

Кожний із наведених показників має свій сенс і своє значення для аналізу. Якщо ці показники розглядати окремо, то виявиться, що деякі з них обмежені. Але економічний аналіз передбачає комплексне, системне використання показників. Тільки за цієї умови можливо всебічно і об'єктивно дослідити господарську діяльність виробництва в тій чи іншій області і тим більше роботу підприємства в цілому. Але у всякому випадку треба усвідомлювати, що кількість показників для будь-якої конкретної цілі має бути строго обмеженою, тому що неможливо приймати ефективні рішення аналізуючи при цьому сотні показників.

#### **Список використаних джерел**

1. Абрютіна М. С., Грачев А. В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб.-практ. пособие. – М. : Дело и сервис, 1998. – 342 с.
2. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа : учебник. – 3-е изд., перераб. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 367 с.
3. Грузинов В.П. Экономика предприятия : учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 535 с.
4. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н. А. / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та ін. – Одеса: ОНЕУ, ротапринт. – 2015. – 310 с.
5. Мак Нотон Д. Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам. – М. : Финансы и статистика, 1994. – Т.1. – 1994. – 322 с.
6. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности : пер. с англ. / Дж. Сорос. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 235 с.
7. Філософія: навч. посібник / [Є.М. Причепій, А.М. Черній, В.Д. Гвоздецький, Л.А. Чекаль]. – К.: Аграрна наука, 2000. – 546 с.

Говгера І. Б.  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Брик Г. В.  
Львівський національний аграрний університет

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ В АГРОФОРМУВАННЯХ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ**

Сучасний стан функціонування економічної системи держави характеризується зростанням інформаційного навантаження як на управлінський персонал, так і, відповідно, на працівників бухгалтерії, що потребує перегляду організаційних форм ведення обліку. З метою удосконалення управління агропідприємством необхідно використовувати сучасні методи менеджменту та запроваджувати комплексну автоматизацію управлінської та облікової діяльності, які базуються на використанні інформаційних технологій.

Так, в умовах повної та часткової автоматизації галузей економічної діяльності за межами більшості наукових досліджень і нормативної регламентації залишаються питання проектування комп'ютерних технологій, створення оптимальної бази даних для агропідприємств, автоматизованого робочого місця (АРМ) бухгалтера, зв'язку АРМ бухгалтера з мережею АРМ управлінських працівників і, відповідно, операторів виробничих ділянок саме в агроформуваннях. Хотілося б зазначити, що сільгоспвиробники в основному здійснюють облік без використання програмного забезпечення, що, відповідно, унеможливує їх своєчасне реагування на зміну ринкових умов господарювання, знижує привабливість вкладення інвестицій іноземними інвесторами.

На ринку програмних продуктів України для комп'ютеризації обліку пропонуються десятки пакетів програм, що постійно оновлюються й удосконалюються.

В сучасній економічній літературі найбільш відомі програмні продукти систематизовано за такими групами:

- міні-бухгалтерії («Бухгалтерія малого підприємства», «Фінанси без проблем», «Міні-бухгалтерія», «Інфо-бухгалтер», «1С-Бухгалтерія»),
- інтегровані бухгалтерські системи («Парус», «Інфософт», «Інотек», «Модуль Пі», «Інтегратор»);
- бухгалтерські конструктори («Інформатик», «БЕСТ», «Аквілон», «Порт», «Бухоблік-Фінанси-Бізнес»);
- бухгалтерські комплекси («Аргос», «Авер»);
- бухгалтерії-офіси («Електронна бухгалтерія», «ФінЕко», «Бухгалтерія без проблем», «Суперменджер»);
- еккаунт кутюри («Ост-Ін», «БІТ», «Нікос-Софт»);
- галузеві системи (бухгалтерський комплекс АРМ, до якого приєднані спеціалізовані галузеві АРМ);

- фінансово-аналітичні системи («Аналіз фінансового стану», «Project Expert»);
- правові системи та бази даних («Гарант-Сервіс», «Дінай», «Грос-Бух»);
- корпоративні системи («R/3», «NS») тощо.

Для автоматизованого ведення обліку вибір програмного забезпечення із вище перерахованих груп, а, відповідно, і визначення фінансових результатів та складання звітності залежить від фінансових можливостей підприємства й масштабів запланованої автоматизації, тому передбачає оцінку найбільш раціонального підходу до впровадження автоматизованих облікових систем. На думку Третяк Н. М., виділяють чотири основні підходи до розв'язання такої проблеми: універсальний, спеціалізований, компонентний та індивідуальний.

До універсальних рішень відносять програмні продукти, які призначені для автоматизації найтипівіших процесів: формування та обробка первинних документів, облік господарських операцій підприємства, формування звітів. Універсальні системи використовуються для розв'язання найбільш загальних і поширених завдань бухгалтерії.

Спеціалізований підхід бере за основу розробку програмного забезпечення відповідно напряму діяльності суб'єкта господарювання. Це, як правило, можуть бути рішення як більш широкої спеціалізації, але за більш конкретними ділянками суб'єкта господарювання, так і вузької – за родом діяльності.

Компонентний підхід являє собою поетапну автоматизацію облікового процесу в такій послідовності: склад, нарахування заробітної плати, розрахунки з дебіторами та кредиторами тощо. Такий підхід найбільш оптимальний для дрібних і середніх підприємств, які планують розвивати діяльність в найближчому майбутньому та для тих, хто не наважується відразу придбати комплексну систему.

На заможного покупця розрахований індивідуальний підхід. Переваги такого підходу очевидні: сама фірма-розробник підганяє програму для потреб клієнта в такому вигляді, у якому він хоче. Цілком очевидно і зрозуміло, що така програма завжди дорожча, ніж серійний продукт, тож індивідуальний підхід залишається прерогативою для великих підприємств.

Використання програм, які вище описані, із автоматизації облікових процесів в сільському господарстві передбачає окреслення керівників та спеціалістів відповідних рівнів щодо збору, накопичення, обробки та зберігання інформації. Однак, як зауважує Третяк Н. М., автоматизувати процес реалізації без автоматизації попередніх економічних циклів підприємства є неможливим, тому вкрай важливого значення набуває розмежування та регламентація потоків інформації про всі без виключення об'єкти обліку.

Кількість автоматизованих робочих місць (АРМ) на рівні окремого суб'єкта господарювання напряму залежить від організаційної структури

агроформування, його фінансових можливостей, масштабів автоматизації обліково-контрольних процесів. Попередньо розглянута організаційна досліджуваного підприємства може бути покладена в основу АРМ керівників виробничих і збутових підрозділів підприємства (рис. 1).

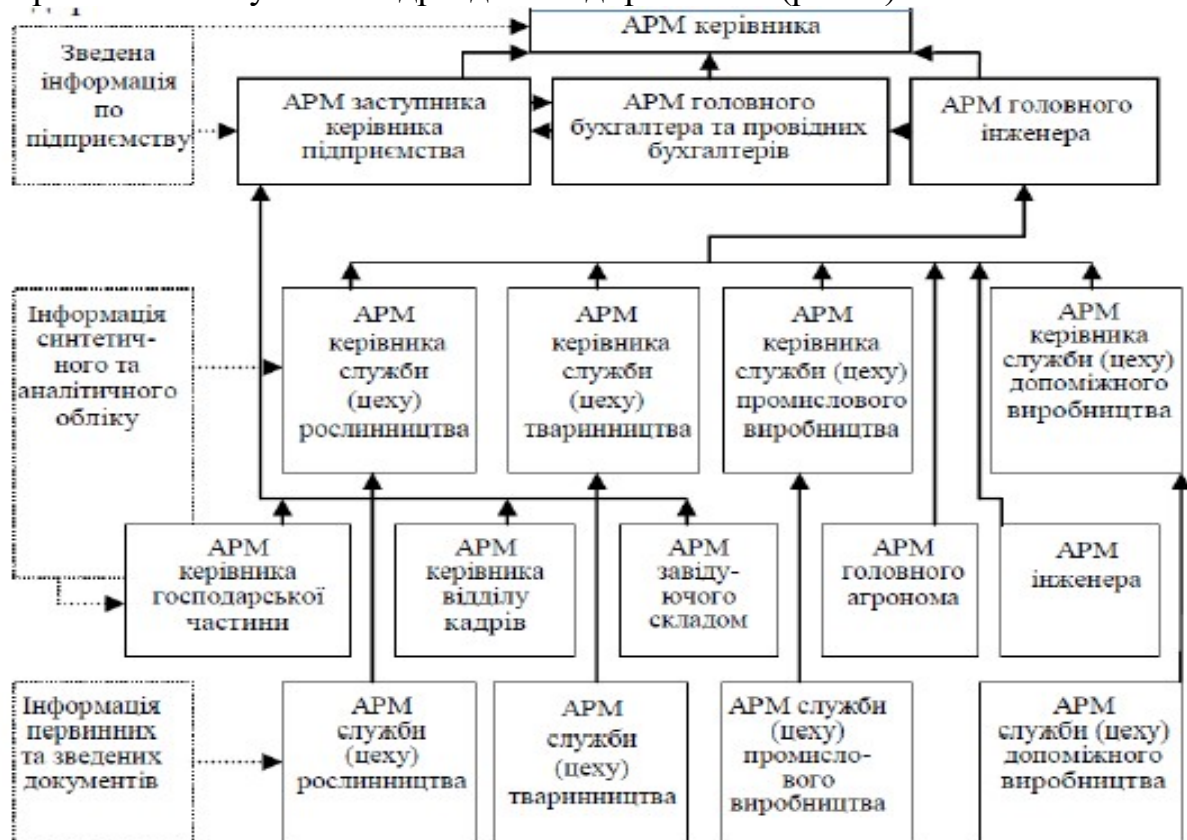


Рис. 1. Особливості обліку доходів, витрат і фінансових результатів із застосуванням локальної комп'ютерної мережі

Запропонована схема організації обліку із застосуванням локальної комп'ютерної мережі забезпечує посилення контролю за діяльністю структурних підрозділів агроформування. Принцип роботи мережі доволі простий, а саме інформація з первинних та зведених документів вводиться в комп'ютер безпосередньо у службах основного, промислового чи допоміжного виробництв. Контроль даних про доходи, витрати та фінансові результати в аналітичному та синтетичному розрізах покладено на керівників підрозділів. Контрольні повноваження відводяться головному бухгалтеру та його заступнику і полягають в перевірці регістрів синтетичного та аналітичного обліку, а також у формуванні внутрішньої та зовнішньої звітності. При цьому, заступник керівника та керівник суб'єкта господарювання здійснюють загальний контроль результатів діяльності і, відповідно, прийняття рішень з метою поточного та перспективного управління підприємством.

Таким чином, використання локальної комп'ютерної на рівні суб'єкта господарювання спростить та прискорить інформаційні зв'язки менеджерів відповідних рівнів та керівництва підприємства, а тому дозволить на всіх

етапах просування інформації своєчасно реагувати на виявлені відхилення від запланованих параметрів діяльності.

З врахуванням особливостей агровиробництва та з врахуванням можливостей розташування відокремлених підрозділів на досить великій відстані від головного офісу та бухгалтерії впроваджувати інформаційні системи дуже складно. В таких випадках доцільне використання комп'ютерної техніки та корпоративних мереж, що, в свою чергу, передбачає розмежування доступу до облікової інформації.

Розмежування доступу до мережевих ресурсів в аграрних формуваннях шляхом введення спеціального реєстраційного імені та паролю повинно відповідати запропонованій схемі організації обліку в умовах автоматизації. Так, керівник суб'єкта господарювання повинен мати доступ до інформації, необхідної для управління, тобто узагальненої та відповідним чином згрупованої, яка міститься у внутрішній та зовнішній звітності. Як головний системний адміністратор, він визначає допуск в мережу користувачів для належного обміну інформацією. Менеджери відповідних рівнів управління повинні здійснювати контроль досягнення запланованих показників у межах структурних підрозділів, які вони очолюють, тому досить логічно, що повинні мати доступ до інформації реєстрів синтетичного та аналітичного обліку, первинних і зведених документів. В свою чергу, працівники служб основного, промислового та допоміжного виробництв мають доступ тільки до інформації первинних та зведених документів. Працівники бухгалтерії повинні контролювати виникнення доходів, витрат та обчислення фінансових результатів на стадіях як первинного, так і поточного й підсумкового обліку, що передбачає доступ до всієї облікової інформації в межах документообороту, затвердженого головним бухгалтером [21].

Отже, вдосконалення обліку на основі комплексної автоматизації процесів виробничо-господарської діяльності підприємства дозволяє своєчасно отримувати необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень.

### **Список використаних джерел**

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV, із змінами і доповненнями. Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій: Інструкція, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 р. № 291, із змінами та доповненнями. [Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>].
3. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України: Підручник. – К.:А.С.К., 2010. – 784 с.

4. Третьяк Н. М. Автоматизация обліку підприємств агропромислового комплексу. Облік і фінанси АПК. – Київ: ІАЕУ 2010. – № 1. – С. 116-120.

## **6. ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ДИНАМІЧНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В МЕНЕДЖМЕНТІ.**

Сметана Д. М.

Науковий керівник: к. е. н., доцент Попівняк Р. Б.

Львівський національний аграрний університет

### **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Сучасні підприємства використовують у своїй роботі інформаційні технології, які вирішують різні задачі: від оперативного управління підприємством до допомоги в прийнятті управлінських рішень. У сучасних умовах ефективне управління є цінним ресурсом організації, разом з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Найбільш дієвим способом підвищення ефективності трудового процесу є його автоматизація. Динамічний розвиток світового ринку інформаційних технологій здійснює значний вплив на розвиток світового господарства, розробка та втілення нових інформаційних технологій оптимізує процеси виробництва, дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, сприяє прискоренню обміну інформацією.

Світові тенденції науково-технічного розвитку, а також сучасний етап економічних зрушень в Україні диктують вітчизняним підприємствам ринкові умови ефективного функціонування та розвитку, серед яких одне з основних завдань – формування ефективної системи управління на підприємстві. Тому дослідження аспектів застосування інформаційних технологій на сучасному етапі розвитку сільського господарства, їх впливу на прискорення процесу виробництва, реалізації продукції, збільшенні продуктивності праці у сфері управління виробництвом, поліпшенні організації виробництва, значного скорочення оборотних коштів, адміністративних витрат, витрат виробництва є актуальною задачею і потребує подальшого дослідження.

Широкий спектр впровадження інформаційних технологій у діяльність аграрних підприємств сприяє організації конкурентоспроможного виробництва, надає можливість в рамках прийнятих перспективних планів знайти сучасні технології та методи їх реалізації, сприяє в розробці бізнес-планів, що дозволяють розкрити проблеми виробництва і обґрунтувати методи їх подолання. Програмне забезпечення, що допомагає здійснювати управління в аграрному підприємстві, можна розділити на такі основні групи [2]:

- управлінське програмне забезпечення, що базується на роботі з електронною картою полів і прив'язаною до неї базою даних (геоінформаційні системи). Подібні ГІС в сільському господарстві

забезпечують: впорядкування інформації про господарство і виробничому процесі; формування звітів і завдань; планування та моделювання виконання технологічних операцій; забезпечення інформаційної підтримки у прийнятті рішень; і в деяких випадках обробку даних з бортових комп'ютерів сільськогосподарської техніки та формування аплікаційних карт для диференційованого внесення добрив. До даних програм відносяться: ГЕО-Агро, ГІС Панорама Землеробство, Farm Works Site (Pro), SST Summit, SMS Desktop Software (Advanced і Basic), JD Reports MAP, АграрОфіс, Агро-Net NG, FarmView Record Keeper та інші. Існують також управлінські програми для кишенькового комп'ютера (КПК або комунікатора). Як правило, такі програми, є доповненням до програмного забезпечення, встановленого на стаціонарні комп'ютери. До них відносяться: Farm Truck Mate, SST Stratus та ін.;

- програмне забезпечення для обміру полів і відбору ґрунтових проб в полі. Встановлюється на КПК або польовому ноутбучі: ГЕО-Обліковець, ГЕО-План, Кишеньковий вимірювач, Агронавт (є можливість використання для паралельного управління технікою) Farm Works Mobile, SST Stratus, SMS Mobile, AGRO-GPS Mobilbox та ін.;

- програмне забезпечення для створення карт: а) спеціалізовані програми для роботи з агрономічними картами - агроуправління, Site, Farm Works Site Pro, SSToolbox, LandView Mapper та ін.; б) універсальні картографічні програми - Карта-2011, MapInfo ArcView та ін. ;

- програмне забезпечення для моніторингу техніки в сільському господарстві: а) спеціалізовані програми для сільського господарства - ГІС Панорама АГРО, ГІС Панорама АВТО та ін. ; б) універсальні: Автограф, Супутник, Біт-Нова, Бізнеснавігатор та ін.;

- програмне забезпечення для тваринництва: Stock, Stock Mobile, Porcites, Vaquites, Ovites та ін.;

- бухгалтерське програмне забезпечення: 1С: Підприємство 8, планування в рослинництві і тваринництві, бюджетне планування підприємств АПК, Farm Funds та ін.

Як зазначено вище, комп'ютерні програми для аграрного підприємства в основному мають вузьку спеціалізацію. Отже, система управління аграрним виробництвом на рівні підприємства при її створенні часто включає в себе декілька програмних модулів (як одного, так і декількох виробників): агрономічно-картографічного, моніторингового, бухгалтерського, агрологістичного.

Сучасні інформаційні технології об'єднують традиційні операції при роботі з базами даних і статистичним аналізом, що дає змогу правильно прийняти управлінське рішення. Ці особливості відрізняють інформаційні технології від інших виробничих систем і забезпечують унікальні можливості для її застосування в широкому спектрі завдань, пов'язаних з аналізом і прогнозом явищ і подій навколишнього світу, з осмисленням і виділенням



головних чинників, а також їх можливих наслідків, з плануванням стратегічних рішень і поточного управління.

Застосування інформаційних технологій підвищує продуктивність й ефективність управлінської праці, дозволяючи по новому вирішувати багато завдань. Наприклад, інформаційні технології дозволяють зберігати величезну кількість даних (які людина просто не може запам'ятати), аналізувати їх і на основі результату, пропонувати найбільш ефективні рішення певних задач, які б мінімізували витрати і максимізували прибутки аграрних підприємств [1]. Таким чином, бачимо, що використання інформаційних технологій дозволить суттєво покращити систему інформаційного забезпечення АПК, що супроводжуватиметься підвищенням конкурентоспроможності вітчизняного аграрного виробництва.

За допомогою інформаційних технологій можна не лише збирати гарний врожай щороку, але реалізовувати його вчасно за вигідною для підприємства ціною, а також здійснювати управління господарством в цілому. Досить стрімкі у наш час темпи розвитку ринку електронної комерції також дають надію на те, що у найближчому майбутньому продукцію сільського господарства можна буде придбати не виходячи з дому чи офісу.

Узагальнюючи наведений матеріал, варто відзначити, що завдяки широкому використанню сучасних інформаційних технологій вдається досягти кращих результатів в аграрному секторі. Врожаї стають кращими, продукція – якіснішою. Із будь-якої точки світу виробники мають змогу прорекламувати свій товар, представити його на різних сегментах ринку та продати за вигідними цінами. Таким чином, необхідність фінансування впровадження електронно-обчислюваної техніки в агропромисловий комплекс, підготовки кадрів, здатних створювати й застосовувати інформаційні технології в сільському господарстві, є надзвичайно важливим, адже досвід розвинутих країн світу свідчить, що використання досягнень нових інформаційних технологій та систем інформаційного забезпечення є необхідними умовами та складовими успіху будь-якого підприємства. А, зважаючи на стрімкий розвиток інформатизації українського суспільства, необхідно ширше використовувати новітні інформаційні технології в управлінні аграрними підприємствами.

### **Список використаних джерел**

1. Вовк С. Г. Аспекти застосування систем підтримки прийняття рішень в управлінні сільгосп підприємством / Вовк С. Г., Жубрид М. Д., Цабак Н. І. // Вісник Львівського державного аграрного університету: економіка АПК. — 2007. — № 14. — С. 198—201.
2. Пригодський О. М. Підвищення ефективності системи управління виробництвом аграрних підприємств на основі використання сучасних інформаційних технологій / Олександр Пригодський // зб. матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах

Європи та Азії». – м. Переяслав-Хмельницький, (29-30 листопада 2014 р.). – С. 56-58.

Чопко Н.І.  
Науковий керівник: Марутяк Г.С.  
Вишнянський коледж ЛНАУ

## **ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

У процесі своєї виробничої діяльності виробничий суб'єкт оперує інформацією як специфічним товаром високої цінності. Володіння інформацією, її оптимальне використання забезпечує ефективне функціонування суб'єкта виробництва як цілісного комплексу. Тому проблема забезпечення інформаційної безпеки є надзвичайно актуальною на сучасному етапі розвитку суб'єктів виробництва, яка супроводжується введенням інформаційних систем у всі сфери діяльності підприємства, постійною його взаємодією в площині інформаційного простору.

Формування належного рівня інформаційної безпеки є ключовою передумовою для нарощення економічної ефективності підприємства, а також раціоналізації його інформаційного забезпечення. Тому виникає необхідність посилення розробки організаційно-економічних заходів у напрямі формування інформаційної безпеки досліджуваного підприємства.

Інформаційна безпека суб'єкта виробництва характеризується конфіденційністю, цілісністю, доступністю та може розглядатися як сукупність таких елементів: безпечні умови функціонування інформаційних технологій, побудова ефективної інфраструктури інформаційного простору, створення оптимальних умов для проходження інформаційних процесів, захист комерційної таємниці підприємства, блокування шляхів витоку конфіденційної інформації, протидія економічній розвідці тощо.

Ключовим завданням формування інформаційної безпеки є збереження цілісності, повноти та точності інформації, мінімізація ризику несанкціонованих змін у інформаційних системах підприємств. У досліджуваному підприємстві пріоритетним напрямом забезпечення інформаційної безпеки є захист інформації фінансово-економічного характеру; запобігання несанкціонованого витоку інформації стосовно технології виробництва; захист особистої інформації працівників підприємства; захист економічної інформації стосовно підписаних договорів та списку контрагентів підприємства (постачальників, покупців, партнерів тощо).

Забезпечення незмінності існуючого порядку функціонування інформаційних систем має відбуватися на трьох рівнях:

- адміністративному (за допомогою політики безпеки підприємства);
- локальному (шляхом формування специфічних правил та рекомендаційних норм для персоналу);

об'єктному (використання сертифікованих, легальних засобів програмного та апаратного забезпечення).

Суб'єкти впливу на інформаційну систему виробництва поділяються на дві групи: зовнішні (злочинці, хакери, їх об'єднання тощо); внутрішні (персонал, який має доступ до інформаційних систем та технічних засобів виробництва).

Одним із методів забезпечення інформаційної безпеки є стандартизація інформаційної структури інформаційної системи, елементами якої є форми існування і подання інформації у цілому. Стандартизація цього типу полягає у запровадженні єдиних правил введення, зберігання, аналізу та обробки інформації.

Умовно методи забезпечення інформаційної безпеки підприємства можна об'єднати у три групи: правові, організаційні та програмно-технічні. Правові методи включають сукупність нормативно-правових актів, які регулюють відносини, пов'язані з використанням інформації в діяльності суб'єкта виробництва. Програмно-технічні методи реалізуються за допомогою засобів програмного та апаратного забезпечення. Організаційні методи полягають в забезпеченні збереження конфіденційної інформації підприємства шляхом формування корпоративної системи захисту. Слід відмітити, що забезпечення інформаційної безпеки підприємства на належному рівні можливе лише тоді, коли інформаційна складова економічної безпеки розглядатиметься як невід'ємний елемент процесу управління.

Однією з ключових передумов формування інформаційної безпеки підприємства є розробка заходів у напрямі мінімізації негативної дії чинників його економічного середовища, що вимагає попередньої ідентифікації відповідних загроз. Сутність загроз інформаційної безпеки зводиться, як правило, до нанесення того чи іншого збитку суб'єкту виробництва.

Прояви можливого збитку можуть бути такими:

- моральна і матеріальна шкода діловій репутації підприємства;
- моральний, фізичний чи матеріальний збиток, пов'язаний з розголошенням персональних даних окремих працівників підприємства;
- матеріальний (фінансовий) збиток від розголошення конфіденційної інформації;
- матеріал (фінансовий) збиток від необхідності відновлення порушених інформаційних ресурсів;
- матеріальні збитки (втрати) від неможливості виконання взятих на себе зобов'язань перед третьою стороною (контрагентами);
- моральний і матеріальний збиток від дезорганізації в роботі всього підприємства.

Відповідно, дії, які можуть завдати шкоди інформаційній безпеці підприємства можна також розділити на кілька категорій:

1) дії, які здійснюються авторизованими користувачами. У цю категорію потрапляють: цілеспрямована крадіжка або знищення даних на

робочій станції або сервері, пошкодження даних користувачів у результаті необережних дій;

2) “Електронні” методи впливу, суть яких зводиться до несанкціонованого проникнення в комп'ютерні мережі,

3) комп'ютерні віруси. Окрема категорія електронних методів впливу – комп'ютерні віруси та інші шкідливі програми. Проникнення вірусу на вузли корпоративної мережі може призвести до порушення їх функціонування, втрат робочого часу, втрати даних, викраденні конфіденційної інформації і навіть прямим розкраданням грошових коштів. Вірусна програма, яка проникла в корпоративну мережу, може надати зловмисникам частковий або повний контроль над діяльністю підприємства.

4) “Природні” загрози. На інформаційну безпеку підприємства можуть впливати різноманітні зовнішні фактори. Так, причиною втрати даних може стати неправильне зберігання, крадіжка комп'ютерів і носіїв, форс-мажорні обставини тощо.

Тому формування інформаційної безпеки підприємства повинно передбачати реалізацію чітких організаційних-економічних заходів у напрямі забезпечення нівелювання негативної дії загроз економічного середовища. Пріоритетним напрямом підвищення рівня інформаційної безпеки підприємства є реалізації політики інформаційної безпеки трьох рівнів.

З практичної точки зору політику безпеки доцільно розділити на три рівні. До верхнього рівня можна віднести рішення, що торкаються підприємства в цілому. Вони носять дуже загальний характер і, як правило, виходять від керівництва підприємства. До цього рівня пропонуємо включити таке:

формування або перегляд самої комплексної програми забезпечення інформаційної безпеки, призначення відповідальних за реалізацію цієї програми;

формулювання цілей у сфері інформаційної безпеки та визначення загальних напрямів їх досягнення;

забезпечення технічної бази для дотримання відповідних законів і правил;

формулювання управлінських рішень з тих питань реалізації програмної безпеки, які повинні розглядатися на рівні підприємства в цілому.

На формування політики верхнього рівня впливають цілі підприємства в галузі інформаційної безпеки: вони формулюються, як правило в термінах цілісності, доступності та конфіденційності. Сюди також відноситься управління ресурсами захисту та координація їх використання, виділення спеціального персоналу для захисту особливо важливих систем, підтримка контактів з іншими підприємствами, що забезпечують чи контролюють режим безпеки.

Сфера політики верхнього рівня повинна бути чітко окреслена. Сюди можна включити організацію комп'ютерних систем та мереж підприємства; організаційні аспекти використання домашніх комп'ютерів працівників

підприємства, а також індивідуальних носіїв інформації в службових приміщеннях. Вироблення програми інформаційної безпеки верхнього рівня та її здійснення – це завдання конкретних посадових осіб підприємства, за та реалізацію якої вони повинні періодично звітувати. Політика інформаційної безпеки верхнього рівня, очевидно, повинна будуватися відповідно до діючих нормативно-правових актів та інституційного середовища розвитку підприємства.

Своєю чергою політика середнього рівня інформаційної безпеки повинна передбачати розробку методів та заходів реалізації програмних положень політики верхнього рівня, а також їх узгодження з політикою інформаційної безпеки нижнього рівня. До неї доцільно включити зокрема таке:

- технологічний опис організаційного заходу формування інформаційної безпеки підприємства;

- сертифікація та стандартизація програмних продуктів;

- чіткий розподіл правил, обов'язків та центрів відповідальності суб'єктів виконання політики середнього рівня;

- розробка та передбачення санкцій за порушення встановлених правил та процедур забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

Політика інформаційної безпеки нижнього рівня відноситься до конкретних сервісів. Вона включає в себе два ключових аспекти: мету і правила її досягнення. З огляду на це, цю політику буває важко відокремити від питань реалізації (надання послуг з інформаційного забезпечення). На відміну від двох вищих рівнів, політика нижнього рівня є більше детальною та конкретизованою. Її реалізація повинна здійснювати не стільки в контексті управлінського рівня, а більше у аспекті технічному.

При формулюванні стратегічних цілей, політика нижнього рівня може виходити з міркувань цілісності, доступності та конфіденційності. У більш загальному випадку цілі повинні пов'язувати між собою об'єкти сервісу та логічні з точки зору інформаційної безпеки, осмислені, дії з ними. З цілей зазвичай виводяться правила безпеки, що описують, хто, що і за яких умов може робити. Чим детальніше правила, чим більш формально вони викладені, тим простіше підтримувати їх виконання програмно-технічними заходами. З іншого боку, занадто жорсткі правила можуть заважати роботі користувачів, і, ймовірно, їх доведеться часто переглядати. Керівництву необхідно знайти розумний компроміс, коли за прийнятну ціну буде забезпечений прийнятний рівень безпеки, а працівники не виявляться надмірно обмежені у своїх діях та повноваженнях.

Реалізація політики інформаційної безпеки підприємства на всіх рівнях повинна мати своїх чітких виконавців. Безперечно, що на вищому рівні – це, передусім, керівництво підприємства, на середньому – керівники структурних підрозділів. Нижчий рівень повинні забезпечувати працівники підприємства. Важливим є організації не лише ефективної політики інформаційної безпеки, але й побудова моніторингу її виконання, що

забезпечить оперативне її корегування в просторі та часі, відповідно до змін умов економічного середовища, в якому розвивається підприємство.

Організація комплексної системи інформаційної безпеки потребує врахування низки чинників, які можна класифікувати у такі групи:

1) організаційна група (корпоративна культура підприємницьких структур; рівень конфіденційності інформації, що оброблюється; ієрархічність структури управління підприємством);

2) технологічна група (обсяги ресурсного забезпечення технологічного процесу; необхідність мобільного використання обладнання; можливість дистанційного контролю й управління);

3) програмно-технічна група (операційна система, вартість, надійність, споживані ресурси; концепція використання і розвитку сучасних технічних засобів у підприємстві; можливості відновлення техніки, ремонту, нарощування та модернізації систем контролю й управління технологічним процесом і технічними засобами; архітектура системи);

4) інформаційна група – обсяг і структура зовнішньої інформації, що надходить до системи управління і точність вимірюваних величин; процедури обробки внутрішньої інформації (зберігання, аналіз, відображення, доступ); складність методів обробки інформації; можливість і необхідність передачі інформації;

5) маркетингова група: ієрархія потреб; кваліфікація фахівців на ринку праці; купівельна спроможність населення регіону; рівень розвитку техніки і технології в країні.

Реалізація політики інформаційної безпеки підприємства на всіх рівнях повинна мати своїх чітких виконавців. Безперечно, що на вищому рівні – це, передусім, керівництво підприємства, на середньому – керівники структурних підрозділів. Нижчий рівень повинні забезпечувати працівники підприємства. Важливим є організації не лише ефективної політики інформаційної безпеки, але й побудова моніторингу її виконання, що забезпечить оперативне її корегування в просторі та часі, відповідно до змін умов економічного середовища, в якому розвивається підприємство.

Попик Ю. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Михалюк Н.І.  
Львівський національний аграрний університет

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах, що характеризуються інформатизацією суспільства та розвитком комунікаційних технологій, особливе місце займає проблема забезпечення захисту інформації, що містить комерційну таємницю. Тому одним із ключових напрямів удосконалення інформаційного забезпечення

процесу виробництва є розробка заходів у напрямі захисту комерційної таємниці підприємства.

Комерційна таємниця має подвійну сутність: з одного боку, вона є методом захисту конкурентоспроможності підприємства від недобросовісних конкурентів, а з іншого – спричинює брак інформації в економіці і веде до невизначеності ринку. Невизначеність є нормальним станом ринкового середовища, а комерційна таємниця є невід’ємною внутрішньою ознакою успішної діяльності суб’єкта господарювання.

Недобросовісна конкуренція в аспекті порушення комерційної таємниці полягає у такому: неправомірне збирання, розголошення і використання комерційної таємниці; неправомірне збирання інформації, що є комерційною таємницею (сюди не відноситься інформація, яка була отримана з відкритих джерел або шляхом маркетингових досліджень); розголошення комерційної таємниці; схилення до розголосу комерційної таємниці; неправомірне використання комерційної таємниці; інше.

Процес збереження інформації в документах, що містять комерційну таємницю повинен здійснюватися у відповідності з основними стадіями “життєвого циклу” документа.

Цими стадіями є:

отримання (відправлення) документа. Документ, що надходить у підприємство і містить комерційну інформацію повинен бути переданий безпосередньо керівнику. Далі він визначає конкретного користувача інформації;

зберігання документа. Всі документи, які містять комерційну інформацію, повинні зберігатися у спеціально відведених закритих приміщеннях у замкнених шафах чи столах, обладнаних сигналізацією. Усі приміщення повинні опечатуватися;

використання документа. Система доступу працівників підприємства, які не мають відповідних прав за посадою, до конфіденційних документів повинна мати дозвільний характер;

знищення документа. Документи, що містять комерційну таємницю, але втратили свою актуальність і термін зберігання яких минув, підлягають знищенню.

Для цього створюється комісія (не менше трьох осіб), у присутності якої здійснюється знищення. Потім члени комісії підписують акт про знищення. Однак, окрім документів, важливим об’єктом захисту є інформація в комп’ютерних базах даних.

У цій сфері одним із простих та ефективних методів є застосування системи управління доступом до пристроїв входу/виходу інформації на серверах і робочих станціях.

Основними завданнями цієї системи є розроблення моделі системи захисту інформації; блокування доступу працівників до пристроїв входу/виходу інформації на основі затвердженої матриці доступу; реєстрація випадків копіювання інформації персоналом, який має відповідні

повноваження; авторизація носіїв інформації для запобігання підключення невідомих пристроїв; кодування даних на зовнішніх носіях.

Невід'ємною частиною організації ефективного захисту комерційної таємниці підприємства є робота з персоналом при прийомі працівників на роботу. Ефективним напрямом захисту комерційної таємниці суб'єктів виробництва та підвищення рівня їх економічної безпеки є створення відповідних служб в їх організаційній структурі.

Відповідно до змін інформаційних потреб, виникають нові вимоги до систем інформаційного обслуговування процесу прийняття управлінських рішень. По-друге, інформаційна система повинна бути еластичною, тобто мати здатність адаптуватися до змін: потреб в інформації; даних, які надходять на вхід системи; методів обробки інформації.

Якщо за основу системи управління прийняти концепцію П. Друкера (управління за цілями) та розвинути її у формі системи збалансованих показників, то інформаційне забезпечення управлінських процесів буде базуватися на чіткій системі цілей, де кожен наступний рівень цілей сприяє досягненню цілей вищого рівня, а всі окремі цілі разом узяті повинні бути скоординованими між собою, та такими, що забезпечують досягнення загальних цілей підприємства [3].

Єдине інформаційне середовище підприємства зі структурним розмежуванням доступу та визначення потреб в інформаційному забезпеченні дасть змогу одержати такі результати: прискорити одержання поточної інформації власникам бізнес-процесів; оперативно забезпечити всі підрозділи необхідною інформацією в задані моменти часу; мінімізувати ризик втрати інформації; запобігти дублюванню функцій окремих робітників і підрозділів; спростити процес формування й обробки інформації відповідно до змін законодавчого характеру; скоротити час на пошук інформації, очікування рішень, погодження робіт; виконати перерозподіл функцій управлінського персоналу, що дасть керівництву змогу більше часу приділяти вирішенню завдань розвитку підприємства; сформувати систему інформаційної прозорості; запровадити ефективний доступ до інформаційних джерел і можливість багаторазового використання даних, що знаходяться в архіві та базі даних служби оперативного управління; здійснювати оперативний та стратегічний постійний контроль головних показників діяльності підприємства; забезпечити достовірність інформації про стан процесів, об'єктів і елементів організаційної структури.

Підприємство має мережу, яка включає: постачальників, покупців, консультантів, посередників, органи державного управління, і т.д. Ця спільність інтересів, що призводить до необхідності діяти в мережі, підтримується технічними можливостями підприємства.

Мережеві зв'язки набувають особливого інформаційного характеру та забезпечують виникнення і збереження цілісних властивостей мережі. Вони, з одного боку, обмежують ступінь свободи учасників мережі, оскільки за рахунок довгострокових обмінних операцій і адаптації сторонам стає важче



поміняти постачальника або покупця. Мета створення, існування та розвитку мережі полягає в набутті її учасниками додаткових конкурентних переваг за рахунок можливості координації ресурсів всередині мережі. Критерієм оптимізації структури та функціонування мережевої системи є ступінь задоволення інтересів кожного суб'єкта мережі.

### **Список використаних джерел**

1. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія / І. В. Кривов'язюк. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 260 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академ - видав., 2003. – 416 с.
3. Менеджмент та маркетинг інновацій / За ред. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. – 616 с.

Сокиро В. П.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Михалюк Н.І.  
Львівський національний аграрний університет

## **ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Зростання масштабів інформації та ускладнення структури інформаційного простору зумовлюють потребу в оптимізації інформаційних потоків для забезпечення ефективності розвитку підприємств. Активізація наукового пошуку у сфері інформаційного забезпечення управління розвитком підприємства відбувається у таких напрямках: уточнення ролі економічної інформації у забезпеченні конкурентоспроможності, принципів і методів управління інформаційними потоками на різних етапах життєвого циклу підприємства, а також створення інформаційних систем управління.

Пошук ефективних принципів та механізмів інформаційного забезпечення управління господарюючими суб'єктами досить плідно ведуть зарубіжні й вітчизняні науковці.

Інформаційне забезпечення – це рівень поінформованості керівництва працівників підприємства даними, що необхідні для прийняття ефективного управлінського рішення, вирішення поточних та стратегічних завдань, організації процесу виробництва продукції чи надання послуг тощо.

Прийняття ефективних управлінських рішень неможливе без відповідної інформаційної підтримки, створення ефективної інформаційно-аналітичної системи, яка здатна своєчасно забезпечити менеджмент актуальними, достовірними даними. Поява та активний розвиток інформаційного менеджменту в підприємствах стало практикою сучасного підприємництва. Ураховуючи важливість інформаційної підтримки управлінських рішень довгий час серед найголовніших завдань

інформаційного забезпечення визначалося забезпечення чіткої регламентації якості та часу надходження інформації до менеджерів і фахівців у межах підприємства; забезпечення безпеки інформації, селекція та управління інформаційними потоками для посилення конкурентної переваги підприємства.

Сьогодні недостатньо вміти збирати, обробляти, використовувати, зберігати бізнес-інформацію та підтримувати в актуальному стані бази даних. Тому основними завданнями інформаційного забезпечення слід визнати: формування, обробка, використання, зберігання та підтримку в актуальному режимі інформації та знань; забезпечення менеджменту нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні управлінських рішень та організації виробництва.

Формування та формалізація інформаційного простору управління виробництва продукції відбувається у таких напрямках:

- створення єдиної інформаційної бази об'єктів та підрозділів підприємства;
- забезпечення швидкої передачі по каналах зв'язку будь-яких видів інформації;
- технічна підтримка обробки, аналізу отриманої інформації;
- забезпечення необхідного рівня безпеки та захисту інформаційних ресурсів господарюючого суб'єкту.

Розробка системи інформаційної забезпечення виробництва продукції передбачає окреслення інформаційного простору, як зони, в якій утворюються різноманітні інформаційні потоки, що забезпечують актуальною, повною і достовірною інформацією процес цілеспрямованих, незворотних, якісних за характером змін складу і зв'язків (тобто структури), а також функції (призначення) підприємства як системи задля подолання протиріч, що виникають у його зовнішньому та внутрішньому середовищі, та забезпечення довгострокового успіху на ринку.

Традиційно формалізацію інформаційних потоків здійснюють за критерієм джерел утворення інформації. Поділ інформаційних потоків на вхідні та вихідні, на наш погляд, є досить умовний. Ця інформація є досить різноманітною, може включати фінансові та нефінансові, формальні та неформальні, кількісні та якісні показники. До вхідної інформації, яка надходить із зовнішніх джерел, відносять законодавчі та нормативні акти, інформацію загальноекономічного та галузевого характеру, інформацію про діяльність партнерів та конкурентів підприємства, статистичну звітність.

У процесі формування інформаційного забезпечення виробництва продукції у підприємстві необхідно врахувати такі аспекти:

- стратегічну орієнтацію створення інформаційного забезпечення через визначення мети і формування потреби у відповідній інформації, яка сприяє створенню нової цінності за допомогою нових знань;

- необхідність активізації інноваційних процесів виявлення інформації, перетворення її у знання, генерування нових знань та їх обмін з метою створення інноваційних рішень;
- виявлення комунікаційних розривів, що заважає обміну інформацією на організаційному рівні, пошуку причин, виявленню проблемних зон і діагностування управлінських проблем, забезпеченню прискорення процесу розкриття наявних знань в підприємств.

Інформаційне забезпечення управління передбачає зв'язок інформації з системою управління підприємства й управлінським процесом. Воно може розглядатися не лише в цілому, охоплюючи всі функції управління, але й за окремими функціональними управлінськими процесами. Це дає можливість виокремити специфічні моменти і розглянути загальні якості, що дозволяє дослідити інформаційне забезпечення функціонального управління значно глибше. Процес управління виробничими системами можна представити як сукупність послідовних дій управлінського персоналу щодо визначення цілей для об'єктів управління та їх фактичного стану на основі реєстрації й обробки відповідної інформації, формування і затвердження економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних завдань.

Для покращення ефективності управління складними виробничими процесами слід враховувати особливості інформаційних ресурсів, які полягають у наступному: обсяги інформації постійно зростають та займають ключове положення серед ресурсів; інформація впливає на використання інших ресурсів; потенціал інформаційних ресурсів може використовуватися неодноразово; у процесі використання інформаційний потенціал постійно збільшується і збагачується.

Інформаційне забезпечення є необхідним чинником підвищення якості робочої сили, передумовою ефективною організації процесу виробництва. Переваги подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення підприємства полягають у: економії витрат виробництва (за рахунок фонду заробітної платні, вартості програмного забезпечення, витрат на перерозподіл сировини, оформлення договорів тощо); запобіганні витрат у майбутньому (зниження вартості обслуговування, зменшення вимог до обробки даних, стала чисельність персоналу); можливому поліпшенню показників діяльності (підвищення продуктивності, покращення контролю, використання інноваційного програмного забезпечення, освоєння нових потужностей, покращення і прискорення обслуговування).

Використання інформаційного забезпечення та інформаційних технологій у сфері управління дає можливість більш економічної й раціональної організації інформаційних процесів, підвищення їх динамічності, розширення системи чинників, що аналізуються для прийняття рішень і чинників, що їх обґрунтовують, а як наслідок, виникає можливість підвищення рівня ефективності виробництва. Застосування інформаційної системи дозволяє значно знизити управлінські витрати, шляхом підвищення

ефективності проектно-конструкторських робіт щодо інформаційного забезпечення; покращення планування в підприємстві; полегшення процесу складання письмових фінансових документів.

Система інформаційного забезпечення повинна бути безпосередньо пов'язана із системою менеджменту, центральним завданням якої є завдання регулювання. У той же час важливим завданням інформаційного забезпечення є умови для структуризації даних, де ключовою позицією є розробка рішень із концентрації та розподілу інформації на рівні всього підприємства, в межах якого вирішальної ролі набуває інформація стратегічного і прогностичного характеру. Тут особливого значення набувають інформації, які залежать від функціонування підприємства як мережевої складової, із виділенням потоків інформаційної взаємодії із постачальниками і покупцями.

Таким чином, якісне інформаційне забезпечення визначає якість та чіткість реалізації механізмів управління підприємством, де економічна інформація виступає підсистемою в системі управління підприємством, і утворює функціональний блок, який характеризується чітко визначеними завданнями, особливостями процесу функціонування та самостійним управлінським механізмом, що дозволяє розглядати його як автономний об'єкт управління, який забезпечує необхідною інформацією всі сфери діяльності підприємства та проведення інформаційних досліджень.

Виділення такої окремої складової системи інформаційного забезпечення підприємства, дозволяє здійснити акцент на інформаційному забезпеченні формування взаємовідносин із покупцями продукції підприємств, що ґрунтується на дослідженні багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, із оцінкою подальших тенденцій і розвитку взаємовідносин із постачальниками сировини, матеріалів, напівфабрикатів, робіт та послуг.

Інформаційне забезпечення діяльності формується інформаційною системою підприємства з використанням формалізованої і неформалізованої інформації за допомогою спеціальних технологій збору, передачі, обробки і надання відомостей користувачам для прийняття обґрунтованих рішень, що в сукупності визначає інформаційне середовище підприємства.

Оскільки якість економічних досліджень забезпечується багатьма елементами, в тому числі формуванням плану, програми виробництва, а також вимагає структуризації інформаційних потоків, і набуває нових характерних ознак постійності із використанням Інтернет-системи, то можна зробити висновок, що економічні дослідження виступають одним із важливих елементів узгодження та координації інформаційних потоків в інтегрованому просторі, приведення їх у відповідність з поставленою метою.

Інтегрований інформаційний простір включає такі основні компоненти як інформаційні ресурси, що включають дані, відомості і знання, зафіксовані на відповідних носіях інформації;

відділи та служби підприємства, що забезпечують функціонування і розвиток інформаційного простору; засоби інформаційної взаємодії

користувачів; програмно-технічні комплекси, комунікації та обслуговуючий і управлінський персонал.

### Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління підприємством : [навч. посібник] / І. А. Бланк. – К. : Єльга; Ніка-Центр, 2006. – 672 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академ - видав., 2003. – 416 с.
3. Менеджмент та маркетинг інновацій / За ред. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. – 616 с.

Войонцек Д.Я

Науковий керівник: к.е.н., доц. Магійович І.В  
Львівський національний аграрний університет

### НЕФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ

На сьогоднішній день неформальні комунікації - одне з найактуальніших питань, що цікавлять керівництво організацією.

Адже весь час ведуться суперечки щодо їх позитивних і негативних сторін і до цих пір тривають дискусії, який з цих варіантів впливає більше на саму організацію і при цьому кожного дня проводиться безліч досліджень і аналізів на мікро- і макрорівнях, спостерігається безліч подій та ситуацій, що спричинені саме неформальними комунікаціями.

Основою неформальних комунікацій є чутки, які виникають як відповідь на невизначеність, певні тривожні очікування.

Зазвичай вони пов'язані не тільки з актуальною на даний момент подією, а і з пануючими в соціумі громадською думкою і масовими настроями.

Як явище чутки зародилися ще на зародженні людської цивілізації і супроводжують людство протягом всієї його історії, адже були одним із головних способів поширення інформації, використовувалися під час війни, в боротьбі за владу і навіть засоби масової комунікації не змогли поховати чутки як соціальне явище.

Деякі люди пояснюють, що причиною виникнення неформальних комунікацій є те, що тільки таким способом можна дізнатися “що відбувається насправді”, тобто більшість чуток, які поширювалися, були пов'язані з роботою, а серед найбільш обговорюваних тем були названі зміни в бізнесі і офісні інтриги.

Останнім часом в неформальних комунікаціях стало дуже популярним використання нових інформаційних технологій.

Люди створюють сторінки в Інтернеті, доступні будь-якому користувачеві, формують адресні мережі в електронній пошті.

Сучасні технології дозволяють використовувати для цього цифрову комп'ютерну електроніку, здатну передавати графічні зображення і відеоматеріали.

У практиці менеджменту зарубіжних країн застосовується таке поняття як “grape-vine”.

Ця спеціальна високоорганізована система поширення чуток, адже доведено, що такими чутками поширюється значна частина недостовірної інформації.

Неформальна інформація є дуже корисною у доповненні формальної, але завжди потрібно пам'ятати, що система поширення чуток неформальними каналами не може замінити основного способу отримання і передачі інформації.

Неформальні комунікації мають свої певні позитивні і негативні наслідки.

До позитивних належить підтримка колективного духу в організації, що є дуже важливо, адже це в певній мірі підтримує психологічний клімат в організації.

А до негативних – поширення помилкових чуток, що сприяє зародженню пліток і плетінню інтриг.

#### Список використаних джерел

1. Баєва О. В. Основи менеджменту: Практикум/ О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.

## 7. ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНОЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Шоломивич І.  
Науковий керівник: д.е.н., професор Губені Ю. Е.  
Львівський НАУ

### ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕВЕЛИКОГО ГОТЕЛЮ САДИБНОГО ТИПУ: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ "ФОРТЕЦЯ МАЛЕХІВ"

Готель – це об'єкт підприємницької діяльності, спрямований на отримання прибутку шляхом надання гостьових та відпочинкових послуг. Основними завданнями підприємництва у сфері готельних послуг є :

- забезпечення комфорту відвідувачів;
- надання конкурентоспроможних послуг;
- втілення бажань гостей щодо відпочинку, гостювання тощо.

Ситуаційний аналіз (англ. *Case study*) дозволяє на основі компресного аналізу обраного випадку, ситуації, події визначити ключові позиції характеристики, тенденції чи закономірності, характерні не лише для досліджуваного об'єкту, але й щодо їх ширшої сукупності. Ситуаційний аналіз широко використовується для аналізу та евалюації бізнес-проектів та оцінки підприємницького середовища.

Об'єктом дослідження нашого ситуаційного аналізу є готель садибного типу «Фортеця Малехів», що знаходиться на передмісті Львова. Збудований він нещодавно, все ж стійко завоював місце на ринку HoReCa. Географічне розміщення не є дуже вигідним, адже це не придорожній готель, і щоб до нього потрапити потрібно з'їхати у бік з головної траси Н-07 Львів – Київ. Однак все ж це створює певні переваги, тому що існує можливість не лише сформувати інфраструктуру гостинності (а саме, перед головним входом існує велика зона паркування, простір для прогулянки по вулиці, також стоять бесідки для проведення у них свого часу), але є своєрідна атмосфера затишності, спокою, "сільської ідилії". В асортименті готелю є номери різних категорій.

Загальна кількість номерів становить 17, кожен з яких по своїм особливий і дивовижний. На резерві також є сауна кімната, де кожний охочий може провести свій час адже для цього не потрібно бути гостем готелю. Цінова політика є спрямована на усі категорії людей, розпочинаючи від простого студента закінчуючи прем'єр міністром. До прикладу розрахуємо скільки потрібно 2 студентам потратити коштів для відрядження у Львові: Візьмемо для прикладу просторий номер *Економ класу* в котрому є і духова кабіна, вбиральня, телевізор, зручне 2 спальне ліжко його вартість 600 грн.

Таблиця

**Перелік номерних категорій, кількість їх номерів, готель "Фортеця Малехів", 2018р.**

Категорія номера	Кількість номерів
Економ	4
Стандарт	4
Покращений	5
Люкс	2
VIP	1
Сімейний	1

Джерело: власні дослідження, 2019р.

На 2018р. встановлено єдину суму добові коштів, котра становить 372,30 грн., проводимо наш розрахунок враховуючі доїзди а також обід. Вартість номера для однієї особи становитиме 300 грн., в свою чергу 72.30 грн. лишитися щоб доїхати з місця А у місце В і смачно пообідати. Це приводить до висновку що готель садибного типу може прийняти усіх бажаючих гостей, надати їм необхідні документи для підтвердження їхнього перебування.

Основними конкурентами у цій географічній локації є готель «Статус» та готель «Марс». Провівши аналіз їхньої діяльності можна зробити висновок, що проживання там є значно дорожчим, можливо й за рахунок прилеглої головної траси Львів – Київ. Ці заклади готельного бізнесу функціонують на ринку вже не перший рік, що дає їм змогу нагромадити досвід та бути значно відомішими на ринку HoReCa. У порівнянні з нашим об'єктом дослідження враховуючи цінову політику а також прилеглисть територіальна можна сказати що вони є більш стійкими на ринку, все ж наш об'єкт дослідження не втрачає надію. На нашу думку уже через декілька років готель «Фортеця Малехів» буде славитися в регіоні та за його межами. Для цього є суттєві передумови, насамперед – бажання та мета розвиватися та удосконалюватися.

Загалом, готельне обслуговування можна згрупувати у такі етапи:

- поширення інформації та інформування потенційного клієнта;
- трансфер та логістика;
- поселення та розміщення;
- харчування та додаткові послуги відпочинку;
- додатковий сервіс.

Налагодження та вдосконалення кожного із цих етапів є вкрай важливе для розвитку готелю "Фортеця Малехів".



<p>"Сильні сторони"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вдале розташування;</li> <li>- гарний та затишний інтер'єр;</li> <li>- незначні операційні витрати;</li> <li>- зручний доїзд;</li> <li>- вільний простір та комфорт;</li> <li>- кваліфікований персонал</li> </ul>	<p>"Слабкі сторони"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- віддаленість від міста;</li> <li>- невеликі розміри;</li> <li>- відсутність ресторану;</li> <li>- маловідомий бренд;</li> <li>- неповязаність з туристичною інфраструктурою</li> </ul>
<p>Переваги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість розвитку;</li> <li>- відкритий простір;</li> <li>- "камеральність" та затишок;</li> <li>- безпечність</li> </ul>	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренція з боку мереж та відомих брендів;</li> <li>- автономність;</li> <li>- плинність персоналу</li> </ul>

Рис. SWOT-аналіз підприємницького середовища готелю "Фортеця Малехів", 2018р.

Джерело: власна розробка, 2019р.

Провівши аналіз діяльності готелю садибного типу «Фортеця Малехів» можна стверджувати наступне: хоча географічне положення готелю не є 100% вигідним, все ж воно дозволяє готелю виконувати поставлені на нього завдання комфорт та тишу він забезпечує. Готель є новим на ринку, тому не є ще відомим у широких колах, все ж подорожуючі залишають хороші відгуки про заклад, він славиться сімейною атмосферою. Головними конкурентами є готель «Марс» та «Статус» котрі вже не перший рік функціонують на ринку надання послуг. Наближеність до міста Львова – своєрідної туристичної столиці України дозволяє заохочувати на поселення мандрівників, туристів, осіб у відрядженні. Однак готель, сповідуючи гнучку цінову політику, може дозволити поселення навіть студентів, оскільки вартість номера не відносно доступною. Невеликий персонал готелю турбуються про кожного відвідувача-гостя, огортаючи їх турботою, любов'ю та даруючи їм комфорт і хороший відпочинок.

#### Список використаних джерел

1. Губені Ю. Е., Андріїв В. І., Лавренюк Н. М. Підприємництво і агробізнес: навч. посібник – Л.: НВФ Укр. технолог., 2013, – 342с.

Горб В. С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гераймович В. Л.

Національний університет біоресурсів та природокористування України

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Здійснення державної підтримки підприємництва регламентовано в ГКУ ст.48, відповідно до якої з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва органи влади на умовах і в порядку, передбачених законом виконують таке:

- надають підприємцям земельні ділянки, передають державне майно, необхідне, для здійснення підприємницької діяльності;
- сприяють підприємцям в організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування їх діяльності, підготовці кадрів;
- здійснюють первісне облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури з продажем або передачею їх підприємцям у визначеному законом порядку;
- стимулюють модернізацію технології, інноваційну діяльність, освоєння підприємцями нових видів продукції та послуг;
- надають підприємцям інші види допомоги [1].

До того ж, держава має сприяти розвитку малого підприємництва, створюючи для цього необхідні передумови. Для розвитку підприємництва необхідний перехід до ефективного регулювання даного процесу, адекватного сформованим умовам. При цьому слід урахувати конкретні особливості і можливості, пріоритети цілей соціально-економічного розвитку країни, регіонів і окремих соціально-демографічних груп населення.

Метою державної підтримки малого підприємництва є: створення умов для позитивних структурних змін в економіці України; сприяння формуванню і розвитку малого підприємництва, становлення малого підприємництва як провідної сили в подоланні негативних процесів в економіці та забезпечення сталого позитивного розвитку суспільства; підтримка вітчизняних виробників; формування умов для забезпечення зайнятості населення України, запобігання безробіттю, створення нових робочих місць [2,с.4].

Державна підтримка малого підприємництва здійснюється за такими напрямками: формування інфраструктури підтримки і розвитку малого підприємництва, організація державної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого підприємництва; встановлення системи пільг для суб'єктів малого підприємництва; запровадження спрощеної системи оподаткування, бухгалтерського обліку та звітності; фінансово-кредитна підтримка малого підприємництва; залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення поставки продукції (робіт, послуг) для державних та регіональних потреб [2,с.5].

Державна підтримка малого підприємництва здійснюється Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади з питань регуляторної політики та підприємництва, іншими центральними органами виконавчої влади.

Кабінет Міністрів України в межах своїх повноважень сприяє розвитку малого підприємництва, спрямовує, координує і контролює діяльність органів виконавчої влади, які забезпечують проведення державної політики щодо його підтримки.

Центральний орган виконавчої влади з питань регуляторної політики та підприємництва в межах своїх повноважень бере участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики розвитку малого підприємництва [2,с.6].

Мале підприємництво – це соціально-економічне явище, розвиток якого суттєво впливає на загальний стан економіки держави і є виразним показником становлення демократичного суспільства. Зміцнення цього сектора сприяє вирішенню проблеми зайнятості населення, насиченню вітчизняного ринку товарами і послугами, підвищенню добробуту громадян і держави в цілому.

### Список використаних джерел

1. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 74 с.
2. Закон України Про державну підтримку малого підприємництва: Закон від 19 жовтня 2000 року №2062-III// Урядовий кур'єр.

Хомечко Ю.

Науковий керівник: д.е.н., проф. Губені Ю. Е.  
Львівський національний аграрний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОРГАНІЧНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Як відомо, органічне сільськогосподарське виробництво (англ. – *Organic Farming*) – комплексна багатопрофільна модель господарювання та виробництва органічної продукції, що забезпечує збалансовану динамічну рівновагу між усіма складовими соціо-економіко-екологічної системи сільськогосподарського виробництва з метою об'єднання економічного зростання та підвищення життєвого рівня з одночасним поліпшенням стану навколишнього середовища.

Розвитком органічного руху в Україні займаються: Федерація органічного руху України, Асоціація «Чиста Флора», Об'єднання «Полтава-органік», Міжнародна Громадська Асоціація учасників біовиробництва «БЮЛан Україна», Асоціація НТІ, Клуб органічного землеробства, Спілка учасників органічного агровиробництва "Натурпродукт" та багато інших організацій. Однією з відомих громадськеї організацій Львівщини, що здійснює підтримку органічного виробництва є «Есо Терра»

У 2007 році, за участі Федерації органічного руху України, було створено перший український орган Органік стандарт, що здійснює сертифікацію органічного виробництва в Україні. Органічне сільськогосподарське виробництво регламентується Законом України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини».

Розвинуті аграрні країни світу, які досягли граничного рівня хімізації сільського господарства, здійснюють активну науково-технічну та інвестиційну політику з розвитку екологічного землеробства з використанням альтернативних технологій, зокрема, органічних та біологічних. Особливістю даних технологій є те, що вони спрямовані на виробництво продукції з певними якостями за рахунок відмови від застосування хімічних добрив, вирощування генетично модифікованих організмів замість раціонального використання земельних ресурсів та сучасних досягнень біотехнологій, жорсткого контролю якості. У результаті отримуються органічні продукти, які відрізняються від звичайних екологічною безпекою, високою якістю та свіжістю, вищими смаковими якостями. Крім того, в довгостроковій перспективі зберігається та підвищується родючість ґрунтів, підтримуються та розширюються біологічні цикли в системі ведення господарства та переробки, в т.ч. мікроорганізми, рослини та тварини, зводиться до мінімуму забруднення навколишнього середовища, здійснюється охорона водних ресурсів.

Органічні продукти, вироблені з використанням природних речовин та натуральних методів виробництва, набувають все більшої популярності. Міжнародна федерація руху за органічне землеробство включає понад 130 представників країн світу. Розмір світового органічного ринку складає 62,9 млрд. дол. США, за прогнозами, в 2020 р. він може досягнути 200–250 млрд. дол. США. Щорічне зростання ринку в країнах Європи становить близько 10%. За даними дослідницької організації «Органічний монітор», 97% споживачів органічних продуктів проживають в США і Європі. Найбільшим є американський ринок – 31 млрд. дол. США. За даними FiBL (Дослідний інститут органічного сільського господарства, Швеція) та IFOAM (Міжнародна Федерація органічного сільськогосподарського руху, ФРН), на кінець 2011 р. нараховувалось 162 країни з сертифікованим органічним сільським господарством.

Органічний аграрний сектор надає країнам можливість зберегти і збагатити природний капітал через зниження викидів, створення поглиначів вуглецю, збереження органічної речовини в ґрунті та збільшення біологічного різноманіття.

Так, суспільні блага органічного землеробства оцінюються в 40 дол. США на га/рік за рахунок скорочення викидів вуглецю і ще в 30 дол. США на га/рік за рахунок підвищення біологічного різноманіття. Крім того, за допомогою усунення таких негативних зовнішніх ефектів, як ерозія ґрунту і забруднення пестицидами, органічне сільське господарство приносить економію в межах від 150–200 дол. США на га/рік в порівнянні з традиційним виробництвом. У цілому, користь, принесена органічним землеробством довіллю, оцінюється у 220–270 дол. США на га/рік

В Україні протягом останніх років завдяки значному потенціалу для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її експорту, споживання на внутрішньому ринку, досягнуто певних результатів з розвитку

власного органічного виробництва. Частка сертифікованих органічних площ у загальному обсязі сільськогосподарських угідь України наразі складає майже 0,7%. Дослідження показали, що в Україні залишилось лише 4 невеликі регіони, де ґрунти ще не забруднені до небезпечних меж, і на них можливе виробництво органічної продукції рівня світових стандартів.

### **Мотивація виробників органічної продукції**

Враховуючи високу вартість хімікатів, можна очікувати на подальше зростання вимушених сільгоспвиробників органічної продукції. На думку аграріїв, процес розвитку органічного виробництва в Україні пов'язаний з існуванням наступних проблем:

- низька дохідність господарств через занижені закупівельні ціни комерційних посередників, які здебільшого отримують прибуток;
- складна, тривала та дорога процедура сертифікації земель;
- нестача знань та умінь щодо органічного землеробства, низька обізнаність щодо біотехнологій боротьби із шкідниками;
- нестача органічних добрив через низький рівень розвитку тваринництва.
- відсутність відповідної законодавчої та нормативної бази для органічного виробництва та органічних продуктів;
- відсутність урядової стратегії та програми підтримки розвитку органічного виробництва;
- органічне виробництво не має функціонуючої державної системи контролю, яка була б акредитована на національному та міжнародному рівнях та охоплювала контроль як операторів органічного сектора, так і продукцію;
- слабка обізнаність виробників щодо специфіки органічного виробництва та населення щодо сертифікованої органічної продукції та продуктів;
- наукові дослідження, освіта та надання консультацій стосовно органічного виробництва в Україні знаходяться на початковій стадії;
- інноваційна пасивність більшості виробників та управлінських структур;
- низький загальний рівень технологічної культури українських виробників сільськогосподарської продукції

Тому для динамічного та ефективного розвитку органічного виробництва в Україні необхідно:

- об'єднати зусилля всіх господарств, наукових та учбових закладів, переробних та інших підприємств та установ, зацікавлених у виробництві та поширенні органічної продукції;
- сформувати необхідне інституціональне середовище;
- на державному рівні прийняти відповідні підзаконні акти, що дозволять виробникам прозоро проходити процедуру органічної сертифікації не тільки за діючими міжнародними, але й за національними стандартами.

Однак, не зважаючи на усі труднощі пов'язані з веденням органічного сільського господарства в Україні воно залишається перспективною

системою господарювання, яка може підвищити доходи і продовольчу безпеку в сільських місцевостях, створити сприятливі можливості для ділових інвестицій і збільшити внесок сільського господарства в національну економіку.

### Список використаних джерел

1. Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини: Закон України, від 03.09.2013, № 425-VII

Николайчук О.

Наук. керівник: д. е. н., професор Губені Ю. Е.  
Львівський національний аграрний університет

## “FAIR TRADE” – ПРИНЦИПИ СПРАВЕДЛИВОЇ ТОРГІВЛІ

На полицях магазинів, особливо супермаркетів, у наших споживчих кошиках майже по усьому світі все частіше з’являються товари з позначкою “*FairTrade*”: чесна або справедлива торгівля. Що ж це таке? Які принципи “справедливої торгівлі” і що вони мають на меті?

*FairTrade* - організований громадський рух, що відстоює справедливі стандарти міжнародного трудового, екологічного та соціального регулювання, а також суспільну політику щодо маркованих і не маркованих товарів, від ремісничих виробів до сільськогосподарських продуктів. Зокрема, цей рух звертає особливу увагу на експорт товарів з країн які тільки почали розвиток у вже розвинені країни. Простими словами, “*FairTrade*” — сучасний соціальний рух, який пропагує таку модель ринкової міжнародної торгівлі, при якій дотримуються права фактичних виробників товару і не наноситься шкода навколишньому середовищу.

Досить часто ціна товарів, таких як, чай, кава, какао, цукор, банани, бавовняні речі та інших з країн Африки, Азії та Латинської Америки, досягається за рахунок використання праці дітей-рабів, що працюють по 12 годин на день на плантаціях тільки за їжу. Природні ресурси в цих країнах – земля, вода, ліси і океани нищать, їхня стійкість та здатність до регенерації порушується. Тож Справедлива торгівля хоче змінити цю ситуацію.

Для того, щоб маркування “*FairTrade*” потрапило на товар, повинен бути дотриманий ряд наступних принципів справедливої торгівлі:

1. **Створення можливостей для мало забезпечених виробників.** “*FairTrade*” підтримує дрібні та сімейні підприємства, надаючи їм можливість подолати бідність та фінансову нестабільність та вийти на рівень економічної самодостатності.
2. **Прозорість та підзвітність.** Організації використовують відкриті на всіх рівнях ланцюги постачань та надають повну та відповідну інформацію своїм партнерам.

3. **Справедлива практика торгівлі.** Основна мета “*FairTrade*” організацій не максимізація прибутку за рахунок невеликих родинних та сімейних фермерів, а піклування про їх соціальне, економічне та екологічне благополуччя, в основі якого лежать принципи поваги, довір'я, солідарності та заохочення культурної самобутності.
4. **Оплата справедливої ціни.** Праця та товари, що виробляються учасниками “*FairTrade*”, оплачується адекватно ринковій вартості.
5. **Гарантія відсутності примусової та дитячої праці.** Організації справедливої торгівлі слідкують за виконанням Конвенції ООН про права дитини. Будь-яке залучення дітей та молоді повинно бути добровільним, офіційним та добре контрольованим. Зайнятість дитини не повинні впливати на його здоров'я та освіту, і оплачуватись так само, як і дорослим.
6. **Підтримка гендерної рівності та економічного потенціалу жінок.** “*FairTrade*” торгівля не допускає дискримінації будь-якої особи за расовою ознакою, сексуальної орієнтації, інвалідності, релігії, статі, політичній приналежності, членства у профспілках, статусі здоров'я або віку.
7. **Забезпечення хороших умов праці.** Робочі умови та час повинні відповідати нормам місцевого та національного законодавств та актам Міжнародної організації праці.
8. **Підтримка розвитку дрібних виробників.** Ця підтримка базується на організації конкретних заходів, що сприяють виробникам у покращенні своїх навичок управління, виробничі можливості та доступ на різні ринки збуту.
9. **Сприяння у просуванні.** Включає у себе надання покупцям достовірної інформації про свої продукти та їх виробників, використання чесних методів маркетингу та реклами.
10. **Піклування про навколишнє середовище.** Продукти із позначкою “*FairTrade*” виготовлені з сировини, які мають найменший вплив на навколишнє середовище. Учасники справедливої торгівлі використовують матеріали для упаковки, які легко розпадаються та переробляються, а також вибирають морські шляхи доставки скрізь, де це можливо.

Походження товарів, які відповідають даним принципам *FairTrade*, гарантує незалежна марка FAIRTRADE®. Ці товари можна знайти в звичайних магазинах Європи. Також правом користуватися знаком на своїй продукції можуть і ті, хто виготовляє її з сировини, сертифікованої як FAIRTRADE®.

До *FairTrade* залучені демократично організовані об'єднання виробників, члени яких беруть участь у процесі управління та прийнятті рішень. Організації *FairTrade* домагаються зміни традиційних правил міжнародної торгівлі на такі, які не відображатимуть інтереси лише багатих країн та великих корпорацій.

*Fair Trade* складається з:

- землеробів та ремісників переважно з країн Азії, Африки та Латинської Америки;
- комерційні організації, які дотримуються принципів *FairTrade*;
- органи контролю, які слідкують за дотриманням цих принципів;
- організації, які підтримують виробників за допомогою поширення інформації про *FairTrade*;
- споживачі цих товарів, які зробили свій вибір на користь Справедливої торгівлі.

Друга субота травня є міжнародним Днем справедливої торгівлі. В цей день у багатьох країнах Європи та Північної Америки проходять різні акції та заходи, які закликають звернути увагу на громадський рух і розповісти про його мету.

Вважається, що *FaireTrade* допоможе змінити ситуацію в міжнародній торгівлі на краще, зробить її справедливою. Європа зможе купувати товари за справедливу ціну, за товар, який є якісний і не шкодить навколишньому середовищу. Завдяки *FaireTrade* в країнах Африки, Азії та Латинської Америки не будуть використовувати працю дітей в умовах, які не є для них придатними, і мало оплачуваними. Не буде гендерної нерівності, де вагітних жінок чи хворих могли ні за що звільнити, і залишити їх без будь якої матеріальної допомоги. Умови праці для працівників в будь якій країні стануть кращими, і їх праця буде достойно оплачена. Виробництво товарів не буде шкодити навколишньому середовищу, адже будуть для цього виконуватися всі умови. Люди будуть платити справедливу ціну, підтримуючи достойні умови та розвиток бідного населення бідних країн.

Пасічник Д. П.

Науковий керівник: д.е.н., професор Губені Ю.Е.

Львівський національний аграрний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГІВ УКРАЇНИ**

Агрохолдинги є доволі новим та значимим організаційним феноменом українського сільського господарства. Як відомо, Агрохолдинг – це сукупність материнської компанії та контрольованих нею дочірніх компаній, що здійснюють господарську діяльність у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Як стверджує аналітик О. Калюжний, "агрохолдинги як організаційна форма бізнесу є наслідком процесів об'єднання (поглинання) та інтеграції. Що у свою чергу було адекватною реакцією бізнесу на тогочасні надскладні умови та вкрай несприятливе зовнішнє середовище. Для виникнення агрохолдингів в Україні існувало декілька причин-викликів, що постали перед аграрними виробниками на той момент".



Для багатьох країн світу розвиток аграрного сектору є основою забезпечення продовольчої безпеки населення. Що стосується України, ситуація дещо інша, оскільки, маючи вигідне географічне положення та родючі чорноземи, аграрні формування тривалий час були здатні не лише забезпечити населення України продуктами харчування, але й вивести аграрний сектор на якісно новий рівень як всередині країни, так і на світовій ринковій арені. Аграрний сектор України має значні резерви та перспективи розвитку. Адже, загальновідомо, що близько 25% світової площі чорноземів знаходиться на території України, які всесвітньо відомі своєю високою родючістю. Однак, в сучасних умовах глобалізації, одиничні компанії не в змозі гідно конкурувати з високоефективними великомасштабними агрокомпаніями. Саме тому виникнення агрохолдингових компаній є цілком закономірним та не виключно українським явищем. Агрохолдинги відіграють важливу роль у формуванні сільськогосподарського ринку України. Як відомо, створення агрохолдингів – це наочний приклад найвищого ступеню вертикальної інтеграції в аграрній сфері України, перевагами якої є замкнутий ланцюг виробництва (від поля до споживача), як наслідок – зменшення транзакційних витрат в процесі виробництва продукції. Розвиток агрохолдингових компаній в Україні набув особливої динаміки, починаючи з 2005 року. Процес становлення та функціонування агрохолдингів в Україні умовно поділяють на такі етапи: - 2005 - 2010 рр. – бурхливий ріст вертикально інтегрованих структур (простежувались тенденції до стрімкого укрупнення земельного банку та залучення іноземного капіталу); - 2011 - 2015 рр. – перехідний період від агресивної акумуляції ресурсів до підвищення ефективності виробництва; - 2016 - 2020 рр. – прогнози експертів щодо подальшого розвитку агрохолдингових компаній. Що стосується останнього етапу, згідно досліджень, проведених асоціацією «Український клуб аграрного бізнесу», земельний банк агрохолдингових компаній буде зростати в перспективі до 2020 року до 6,25 млн. га. Цікавим є рейтинг агрохолдингів за кількістю землі у господарському використанні: Так група UkrLandFarming(укр. УкрЛандФармінг) - входить в топ-10 світових земельних операторів. Це найбільший власник земель, що включає 22 українські області, 3 кліматичні зони, що дозволяє ефективно управляти ризиками. Площа банку землі - 654 000 га. Ukrlandfarming має вертикальну інтеграцію. Здійснює зберігання зернових культур, а також торгівлю, дистрибуцію техніки сільськогосподарського призначення, добрив, насіння. Група «Кернел» - агрокомпанія-лідер, що експортує зернові культури Чорноморського регіону. В цій агрокомпанії розвинена інфраструктура, численні активи, виробничі землі, ряд елеваторів і терміналів, налагоджені логістичні ланцюги, беззаперечний професіоналізм. Підприємству належать провідні ролі в постачанні зерна. Посівні території «Кернел» - 604 000 га площ.«Агропросперіс» - найбільший виробник і експортер сільськогосподарських культур Чорноморського регіону 430 000 га.

Фінансують і поставляють на експорт більше 2 млн. тон зерна щорічно. Вперше на українському ринку «Агропросперіс» відкриває національному виробнику зерна доступ на світові ринки. Також надають повний комплекс товарів і послуг з вирощування зерна експортної якості, фінансування та експертного супроводу його виробництва, зберігання та продажу врожаю на світові ринки.

**Висновок.** Підсумовуючи все вище зазначене про діяльність агрохолдингів та проблеми, які сьогодні існують у сільському господарстві України, можна зробити висновок, що виникнення і розвиток агрохолдингів є не лише результатом здійсненої аграрної реформи і, зокрема, земельної реформи. Умови ведення агробізнесу були сприятливими для діяльності компаній, що мали такі характеристики: а) значний інвестиційний потенціал; б) орієнтацію на експорт; в) ефективний та агресивний менеджмент. Вплив агрохолдингів на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів у сільському господарстві та інших сферах агробізнесу слід оцінювати позитивно. Вони відіграли значну роль у технологічному та організаційному переоснащенні аграрного виробництва. Феномен перенесення технологій, не лише виробничих, але й управлінських, логістичних чи фінансових ще вимагає свого вивчення. Разом з тим потребують розробки механізми ефективного землекористування з боку агрохолдингів, сприяння розвитку сільських територій, встановлення відповідальності за неефективне використання земельних ресурсів. Загалом діяльність агрохолдингів відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного виробництва, що характеризуються впровадженням новітніх технологій виробництва та управління.

#### Список використаних джерел

1. Земельний кодекс України : Закон України, № 2768-ІІ // Відомості ВРУ, 2002, № 3-4, с. 27-119
2. Губені Ю., Андріїв В. Лавренюк Н Підприємництво і агробізнес: навчальний посібник / за ред. Ю. Губені –Л.: Укр. техн. 2012, 388 с.
3. Губені Ю.Е., Біттер О.А., Бондарчук В.В. та інші Економічна реформа – очима села: 20 років потому : Результати та аналіз повторного соціологічного опитування / за ред. проф. Ю. Губені – Львів: НВФ «Українські технології», 2017, – 94с.
4. Губені Ю. Е., Крупа В. Р., Оліщук П.О. та інші. Земельні очікування селян: Результати та аналіз соціологічного моніторингу земельних відносин / за ред. проф. Губені Ю. Е. – Львів: ЛНАУ, 2018 – 72с.

5. Калюжний О. Агрохолдинги: вертикальна інтеграція як захисна реакція на вороже середовище / Український клуб аграрного бізнесу, 2017, [ Ел. ресурс: [http://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/blog/oleksandr\\_kalyuzhniy](http://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/oleksandr_kalyuzhniy)

## 8. МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.

Кулявець В. В.

Науковий керівник: д.е.н., доц. Бойко Віталій Володимирович  
Львівський національний аграрний університет

### ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ СТИМУЛИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ

Людина, в процесі свого життя більш як 35% свого часу витрачає на роботу, якщо не на фізичну, так на інтелектуальну. Праця та всі складові, що з нею пов'язані мають велике значення для кожного і потребують значної уваги.

Результати, досягнуті людьми в процесі роботи, залежать не тільки від знань, навичок і здібностей цих людей. Ефективна діяльність можлива лише при наявності в працівників відповідної мотивації, тобто бажання працювати. Позитивна мотивація активує здібності людини, звільняє її потенціал, негативна мотивація гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності.

Система мотивації працівників розвивалась згідно розвитку теорій мотивації, перші з яких характеризували мотиви як біологічні потреби, інші як потреби визнання соціумом, останні ж визначали мотиви людини як сукупність потреб визнання, що будуються на первинних нуждах людини на підсвідомому рівні.

Звичайно, можна виділити зовнішні мотиви та внутрішні, які залежать від багатьох факторів та підкріплені зовнішніми мотивами. Зовнішніми мотивами можна назвати, на мою думку, всі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що будь-яким чином впливають на свідомість людини. Внутрішні ж мотиви не закріплені за чинниками навколишнього середовища, а мають виявляються в ході розвитку людини як особистості.

Ефективність зовнішніх стимулів в образі системи мотивації управлінських працівників можна виміряти класичним шляхом. Ефективність будь-якої системи чи окремого її елемента залежить від витрат на введення її в дію та доходу від діяльності об'єкта системи (адміністративного персоналу) після запровадження заходів. Таким чином ефективність системи мотивації можемо визначити шляхом визначення витрат на неї та потенційним прибутком від введення її в дію.

$$E = [(V_{пп}]_1 - V_{пп0}) - B, (1) \text{ де:}$$

$V_{пп1}$  – виручка суб'єкта господарювання при дії системи мотивації

$V_{пп0}$  – виручка суб'єкта господарювання при відсутності системи.

$B$  – витрати на систему мотивації

При чому не завжди при збільшенні витрати на мотивацію прибуток буде зростати. Існує такий показник витрат, який забезпечить максимальний зростаючий ефект прибутку. Аналогію можна провести із кривою Лаффера. У нашому випадку будемо мати такий обсяг витрат на систему мотивації, коли ефективність системи буде максимальною. Далі ж буде спостерігатися спад продуктивності, а від так і прибутку, не зважаючи на збільшення витрат. Такий результат отримуємо у зв'язку із наявністю у людини фізіологічного та психологічного максимуму, коли вона не може працювати з вищою продуктивністю при максимальних зовнішніх стимулах.

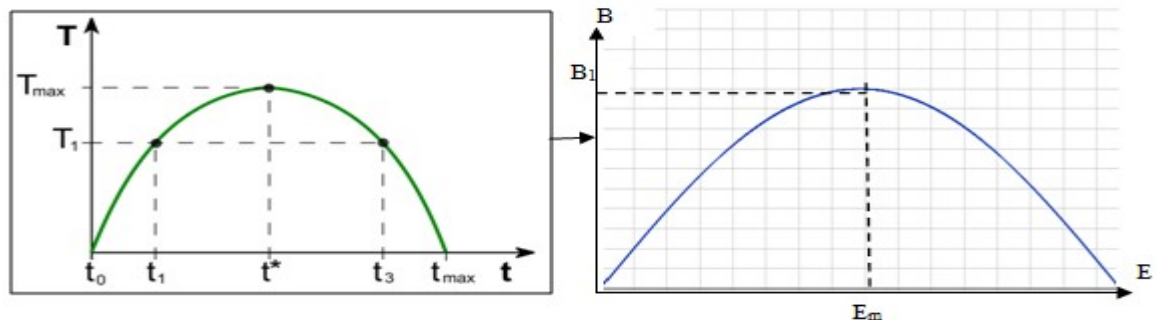


Рис 1. Крива ефективності системи зовнішніх мотивів адмін. працівників  
\*розробка автора

Але якщо частина науковців вважають зовнішні стимули визначальними, то на мою думку в першу чергу слід розглядати внутрішні стимули людини як запоруку успіху підприємства, галузі та держави в цілому. Оскільки людина – істота соціальна, а її поведінка в суспільстві багато від чого залежить від менталітету, то саме менталітет, культура виступає головним та визначальним фактором позитивної внутрішньої мотивації до праці.

Можна виділити такі основні детермінанти ментальності українців:

1. Індивідуалізм – небажання народу об'єднуватися в групи та контактувати з іншими
2. Патерналізм – риса, на мою думку, яка сковує економіку нашої держави. Люди, будучи громадянами України, думають, що держава повинна забезпечувати їх майже всім, в ряд до матеріальних потреб.
3. Заощадливість – хоча українець за своєю природою є матеріальним, купує сучасну техніку, проте, частину своїх статків він також відкладає. Заощадливість є однією з ключових рис українського суспільства.
4. Недовіра до держави – українці тотально не довіряють державі в особі державних органів влади. Така ситуація може бути пов'язаною з радянським періодом, який сформував виникнення
5. Працьовитість – вона для українців корелює з притаманною на генетичному рівні хазяйновитістю, що має глибоке історичне коріння.

Таким чином, подолавши патерналізм, - запустимо механізм створення власної справи у нових масштабах, насамперед через появу внутрішніх

стимулів становлення себе як успішної особистості, оскільки держава тут несе далеко другорядну роль. Подолавши заощадливість, - запустимо в оборот стільки коштів, що економічний механізм буде працювати в рази швидше. Тому саме внутрішня мотивація повинна виступати рушієм сильної економіки.

Сеньків М. С.

Науковий керівник: к.е.н, в.о. доц. Антонюк Р.Р.

Львівський національний аграрний університет

## **ФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ**

Дослідники у сфері сучасного навчального середовища досліджують комунікацію у різноманітних формах: інформаційно-освітньої, прикладної щодо галузі освіти, організаційної, технологічної. Навчальна комунікація сучасного ВНЗ формується за допомогою принципів інформаційно-освітнього середовища, які являють собою “інтегровану багатокомпонентну систему, компоненти якої відповідають навчальній, науково-дослідній діяльності, перевірці й характеристиці результатів навчання”. Таке середовище має бути максимально варіативне, щоб забезпечити поділ усіх потенційно можливих користувачів.

Формальні комунікації виникають безпосередньо і між викладачами та студентами. Часом на заваді стають комунікативні бар’єри, певні труднощі під час спілкування, а то і взагалі блокують його. Це зумовлено різними чинниками, які представлені об’єктивними та суб’єктивними, а саме: рівень матеріально-технічного забезпечення каналів інформації; певні нужди людей, ціннісні орієнтації, інтереси учасників комунікації; соціально-психологічний клімат у колективі, стиль спілкування; зміст, ступінь складності проблеми. Для того, щоб подолати ці бар’єри необхідно створити сприятливий клімат, забезпечити матеріально-технічне оснащення каналів для спілкування, досягнути порозуміння учасниками комунікації, а також змісту і значущості певної ситуації; дотримуватися зворотного зв’язку; сформувати психологічну готовність до спілкування.

Ефективність комунікаційних зв’язків багато в чому залежить від зворотного зв’язку. Саме завдяки й відправник може зрозуміти, чи повідомлення було відправлено, отримано і чи вірно одержувач зміг інтерпретувати його.

Одержувач має бути впевнений також і у компетентності відправника. При його некомпетентності комунікація може і не відбутися.

Має бути присутня довіра до відправника, як до керівника, так і до особистості. При цьому одержувач повинен визнавати право відправника на передачу повідомлення.

Необхідно розуміти і те, що люди найкраще усвідомлюють тільки те, що вони готові усвідомити. Неочікувана інформація може не сприйматися. На ефективність комунікацій великий вплив має різного виду сумісність учасників комунікаційного процесу. Психологічна невідповідність відправника й одержувача, несприйняття одержувачем цілей і завдань, які виявляються в повідомленні, несуть руйнівний характер.

Статус відправника, одержувач може по-різному сприйняти. Отримувач може визнавати його, і тоді він виконує вказівки, передані в повідомленні, а може сприймати статус як особисту загрозу, що перешкоджає комунікації та навіть перериває її.

Комунікації, які виникають в освітніх організаціях, можна згрупувати у дві основні групи:

- ті, що стосуються взаємодії освітньої організації з навколишнім середовищем (зовнішні комунікації);
- ті, що стосуються взаємодії працівників між собою (внутрішні комунікації).

Формальними зовнішніми комунікаціями є такі комунікації, які діють на основі регламентованих документів (закони, нормативні положення, статуту).

Зовнішні комунікації спрямовуються на налагодження зв'язків освітньої організації з тим соціумом, із яким вона взаємодіє та в якому безпосередньо діє та розвивається. До такої групи належать види комунікацій, які забезпечують взаємодію з такими установами:

- відділами, управліннями освіти;
- благодійними фондами, спонсорськими організаціями;
- вітчизняними й закордонними середніми та вищими навчальними закладами;
- позашкільними навчальними закладами;
- профспілковими організаціями;
- батьками учнів та ін.

Завдяки внутрішнім комунікаціям забезпечується взаємодія між працівниками освітньої організації. Такі комунікації у сфері освітнього середовища забезпечують зв'язок по вертикальних та горизонтальних каналах. Вертикальні охоплюють комунікації зверху-вниз і знизу-вгору. Такий вид являє собою зв'язок між членами освітньої організації, які мають різний організаційний статус. Насамперед це може бути між директором школи та вчителем, між завідувачем районного відділу освіти та його заступником. Горизонтальні комунікації відбуваються між учасниками комунікаційного процесу, які є між собою рівними, а саме між двома вчителями, між двома викладачами, між двома інспекторами відділу освіти.

Комунікаційні процеси визначаються також і функціональними можливостями веб-сайту вищого навчального закладу. Головним із

чинників впровадження веб-сайту ВНЗ стає профорієнтаційна діяльність, яка полягає в потребі комунікації із майбутніми студентами. Популярними стають Wiki-технології для того, щоб організувати навчальне середовище і запровадити елементи такого типу у різні види навчальної взаємодії «викладач-студент», що дасть можливість досягнути позитивного результату при впровадженні такого типу навчальної комунікації.

Можна зробити висновок, що для того, щоб забезпечити високу якість формальних комунікацій в навчальному середовищі необхідно забезпечити логічну, поступову, добре зважену інтеграцію інтернет-технологій у сфері освіти та знизити до мінімуму усі бар'єри, що перешкоджають комунікаційному процесу. Розвиток комунікацій у вищих навчальних закладах створює умови для передачі інформації до споживачів освітніх послуг, що є дуже важливим для України. Знаючи усі види комунікацій керівники ВНЗ мають можливість підвищити економічні переваги освітнього закладу.

#### Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М. Застосування інноваційних Інтернет-технологій для підвищення конкурентоспроможності ВНЗ / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Сучасні проблеми. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011.
2. Тітов С. В. Інформаційно-освітнє середовище навчального закладу: розвиток засобів і способів комунікаційної й інформаційної взаємодії / С. В. Тітов, О. В. Тітова // Вісник Харківської державної академії культури. – 2014.
3. Шелестова А. Ключові компоненти інформаційно-навчального середовища сучасного ВНЗ / А. Шелестова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформатизація вищого навчального закладу: збірник наукових праць. – 2015.

Романюк М. Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Войнич Л. Й.  
Львівський національний Аграрний Університет

#### ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ

На сьогодні спілкування є найважливішим механізмом становлення людини в соціумі. Спілкування було важливим для людини ще здавна, оскільки воно було основою існування усіх і усього що було, і саме спілкування перенесло нас до цивілізованого світу.

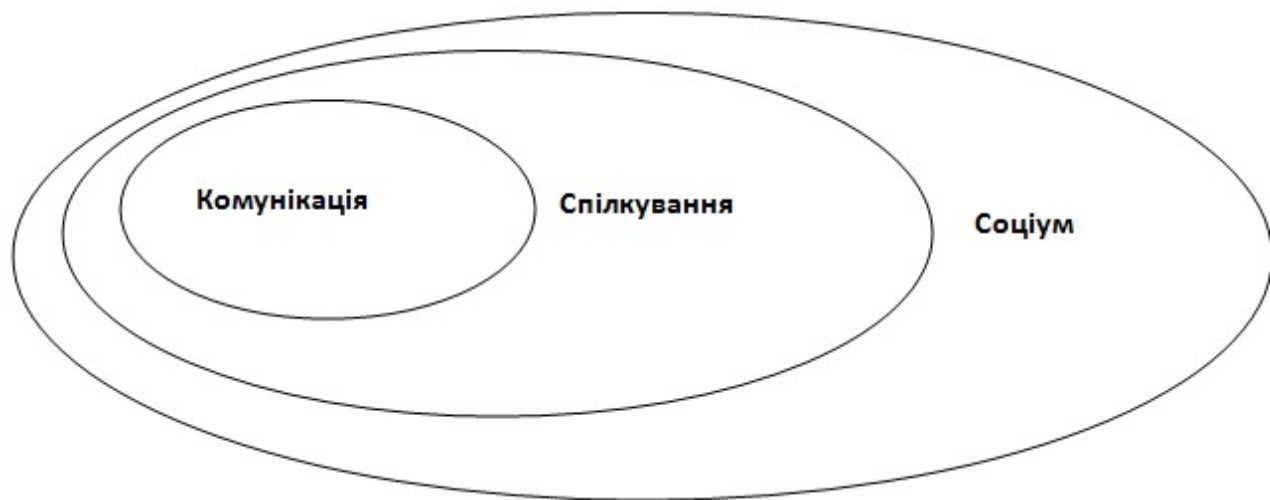
Без взаємодії одне з одним, без спілкування, без певних дій, емоцій, мови та інформації ми можемо вважати себе частиною суспільства, бо ми належимо до нього з народження, але нормально функціонувати у



ньому і розвиватися буде неможливо. Саме завдяки спілкуванню людина перейшла від печерного існування до цивілізації. Спілкування — це найголовніша потреба людського буття, яка необхідна нам для нормального існування. У психологічній літературі зустрічається схоже за змістом до «спілкування», таке поняття як «комунікація». Комунікація — це форма людських взаємовідносин у процесі їх пізнавально-трудої діяльності. Можна сказати, що поняття «спілкування» та «комунікація» є тотожними, оскільки обидва означають єдність, спільність, інформація.

Можливо, але у моєму розумінні є відмінність між цими двома поняттями. Комунікацію я розумію більше як дію, а саме, як обмін деякою інформацією, яка б допомогла індивідам досягти певної мети, дія яка спонукає людей до взаєморозуміння та взаємодії. Але й водночас скажу те, що жодна комунікація не може бути поза спілкуванням.

Спілкування ж на мою думку, вміщає у себе більш широкий спектр дій. Воно функціонує не лише у розрізі взаємодії індивідів, які мають спільну справу, мету, або ж які виконують певні обов'язки в суспільстві, а й відображає усю складність реального світу людських відносин. Отже, ми розглядаємо комунікацію, як модель взаємодії, яка не може існувати поза спілкуванням. Спілкування в свою чергу функціонує в суспільстві і саме воно формує соціум.



«Спілкування» це не лише передача усної чи письмової інформації, але й взаємодія між людьми за допомогою інших невербальних засобів. А саме: прояви емоцій, почуттів, бажань, інтонації. Спілкування властиво не тільки людині, а й багатьом тваринам. Однак на рівні людини воно набуває найдосконалішої форми соціальної взаємодії.

Найкраще це можна зрозуміти на прикладі дітей. Бо дитина, яка ще не навчена розмовляти намагається передати нам інформацію саме

через прояви різних емоцій, міміки та жестів. Саме цим я хочу пояснити, що є відмінність між поняттями «комунікація» і «спілкування». Дитина не має чіткої усвідомленості у своїх діях і не здійснює комунікацій з оточенням на такому рівні як дорослі люди.

Вона будучи соціальною істотою, через засоби перелічені вище, представляє себе суспільству як індивіда, вона спілкується із навколишнім світом так як вона вміє на даний момент. Дитина з дитинства відчуває потребу в спілкуванні, оскільки воно прямо відповідає за її розвиток. Проблемою у спілкуванні з дітьми є те, що батьки забувають, що мета спілкування з дитиною не сліпе підкорення, а взаєморозуміння. Батьки вважають що дитина не усвідомлює усіх аспектів життя, тому нав'язують їм свою думку. Коли маленька людинка ще зовсім немовля, то це нормально, що все вирішують батьки. Друга справа коли діти починають самостійно спілкуватися і пізнавати світ. Саме тоді на мою думку батьки допускають велику помилку. Більшість показують себе на вищому комунікативному рівні, оскільки вони старші і мають досвід. Цим самим вони, не усвідомлюючи, дають привід дітям думати що вони є нижчою ланкою у соціумі. Батьки зосереджують усі сили у спілкуванні на те, щоб діти були слухняними і виконували те що їм було сказано і зовсім забувають про те, що спілкування повинно ґрунтуватися на взаєморозумінні. Ні в якому разі не можна робити з дитини покірливого виконавця всіх ваших вимог. Потрібно пам'ятати, що спілкування повинно бути на рівних. Дитина повинна висловлювати свою точку зору, і вона не зобов'язана збігатися з вашою. Завдяки спілкуванню з дорослими, як з носіями суспільно-історичного досвіду людства, в дитини з'являється інтерес до вміння розуміти однолітків, дорослих, об'єднувати з ними свої зусилля для досягнення спільного результату, усвідомлювати власні можливості, поважати чужі інтереси і бажання.

Шевчук В. В.

Науковий керівник: Гуцуляк М.М.

Тлумацький коледж

Львівського національного аграрного університету

## **УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Запроваджені в теперішній час в формах і методах управління, організаційних структурах, спрямованих на стимулювання підприємливості і розвиток ринкових відносин аграрних підприємств часто є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проваджуваних реформ необхідними кадрами.

Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти продумана система роботи з персоналом. Не досить глибоко розуміються в основах кадрової політики керівники різних рівнів та спеціалісти кадрових служб, серед яких більшість осіб з технічною освітою, що передбачає технопрактичну орієнтацію системи управління в цілому. Звідси часто негативне відношення керівників до інтересів соціального і культурного характеру, плануванню і організації дієвої роботи з персоналом аграрних фірм.

Стан справ погіршується ще й тим, що відсутня серйозна система підготовки спеціалістів в області управління персоналом, що суттєво пригальмовує як розвиток теоретичних основ роботи з персоналом, так і практичне застосування вже наявних розробок на практиці.

Проблема кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств є надзвичайно гострою. Як свідчать статистичні дані, рівень освіти зайнятих в сільському господарстві є найнижчим серед усіх інших видів економічної діяльності, що негативно відображається на економічних результатах здійснення господарської діяльності.

Кадрова політика – один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, так як вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від правильності використання кадрів.

Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

Сучасний етап політичного і економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях.

У сучасних умовах нестабільної кон'юнктури ринку праці основними складовими управління трудовими ресурсами, зокрема керівниками різних ланок управління і спеціалістами, в сільськогосподарських підприємствах мають бути:

- планування, підбір, розстановка (переміщення) кадрів,
- оцінка кандидатів на робочі місця;
- формування системи мотивації праці;
- аналіз та оцінка результатів трудової діяльності;
- адаптація персоналу і підвищення його кваліфікації

У сучасних умовах ринкової економіки в реструктуризованих сільськогосподарських підприємствах потрібно висувати підвищені вимоги до майбутніх працівників, особливо керівників. Якщо раніше при прийманні на роботу чи формуванні резерву кадрів головна увага приділялася таким критеріям як досвід роботи, стан здоров'я, особисті людські якості, то нині все більше цінуються відповідальність, комунікабельність, толерантність, лідерські, організаторські здібності, бажання й уміння володіти владою, вести боротьбу з труднощами, здатність до ризику, прогнозування, оперативного аналізу та оцінки ситуації, прагнення до професійного зростання та

самовдосконалення. Ці якості вкрай необхідно в умовах функціонування ринкової економіки, коли кожне господарство бореться за «виживання», намагається знайти свою нішу на аграрному ринку, в економічному і суспільному житті.

Основним завданням формування системи мотивації праці, якщо виходити з точки зору соціології, є створення такого стану схильності чи готовності, наміру людей, який би викликав їх намір ефективно і з задоволенням працювати. На жаль, у сільському господарстві надзвичайно низький рівень трудової мотивації через те, що заплата вже давно втратила роль основного стимулюючого фактора.

Досвід діяльності багатьох зарубіжних компаній демонструє, що однією з найважливіших складових ефективної діяльності фірми є високий рівень уваги до працівників. Враховуючи важливе значення організаційної культури на життєдіяльність підприємства, кадрові та управлінські органи повинні першочергову увагу приділяти саме удосконаленню кадрової роботи.

Бажаним є застосування політики з максимальним врахуванням інтересів та потреб кожного працівника для максимально продуктивного виконання задач, що покладені на нього.

Підприємству необхідно всіляко розвивати систему мотивації для кожного працівника, яка б включала в себе матеріальне та нематеріальне стимулювання. Система мотивації повинна бути комплексною, диференційованою, гнучкою та оперативною.

Також потрібно якнайбільше уваги приділяти підвищенню кваліфікації працівників, що призведе до підвищення якості продукції, що виробляється на цьому підприємстві.

Досвід іноземних підприємств показує, що вкладання грошей у підготовку молодих кадрів є однією з найвигідніших інвестицій. Аграрним підприємствам потрібно розвивати систему підготовки молоді в навчальних закладах.

### **Список використаних джерел**

1. В.І. Стефінін. Система управління якістю праці на підприємствах АПК//Управління персоналом. № 7. – 2009 р. – С.45-49.
2. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1. – С.126-130.
3. Ю.С. Гринчук. Сучасні теоретико-методичні і практичні підходи до управління персоналом сільськогосподарських підприємств //Формування ринкових відносин в Україні.2008 р. – № 11. – С. 137-141.

Петренко Т. С.  
Науковий керівник: Демчук Н. І.  
Дніпропетровський державний аграрно-економічний  
університет

## **ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне - людських. Підприємство або його персонал є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту. Персонал-менеджмент спрямований на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Надзвичайно серйозна увага приділяється кадровому питанню, адже від кваліфікації працівників залежить результат роботи організації. У сучасних умовах персонал-менеджмент вважають складовою управління людськими ресурсами, з якою визначаються службові обов'язки кваліфікованих спеціалістів, аналізується зміст роботи компанії, складаються методики добору кадрів.

Управління людськими ресурсами включає також: тестування персоналу, впорядкування класифікації та описів посад, оцінювання результатів праці персоналу, організація оплати праці, оформлення процедур найму і звільнення тощо. Персонал-менеджмент включає всі функції менеджменту, пов'язані з плануванням, набором, від-бором, розвитком, використанням людських ресурсів.

Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Людина трактується як основний ресурс і потенціал організації. Люди встановлюють обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Завданням управління є раціональне використання, об'єктивна оцінка, розвиток і мотиваційне стимулювання цього потенціалу.

Часто виникає дискусія з приводу того, що таке управління персоналом - наука чи мистецтво. Найбільш правильною буде відповідь - це наука мистецького управління людьми. Окрім володіння формальними методи-ками, знання законодавства, вміння вести облік, документацію, необхідно мати ще такі здібності: комунікаційні, організаторські, аналітичні, розуміння людської психології та організаційної поведінки. Ефективне функціонування персоналу передбачає наявність чітко сформульованої та

обґрунтованої кадрової політики. За допомогою неї визначається стратегія і тактика роботи з кадрами, пов'язані з основними завданнями організації.

Яким чином організація планує отримати необхідні людські ресурси? Спеціалісти кадрової служби здійснюють постійний моніторинг із наведених питань. Організація також повинна знати потенційні джерела людських ресурсів, щоб у випадку створення нових вакансій можна було швидко заповнити їх кваліфікованими кадрами. Ефективне управління персоналом є однією з найважливіших умов досягнення успіху організації. Керівництво несе відповідальність не лише за підвищення трудової активності персоналу в даний час, а й за планування його професійного зростання як резерву на перспективу. Кадровий розвиток є довготривалим завданням, спрямованим на збереження, поліпшення та пристосування фахових та соціальних якостей працівників.

Важливою складовою управління людськими ресурсами є управління кар'єрою державного службовця. Вона забезпечує можливості самореалізації у відповідній професійній сфері, отримання більш змістовної й адекватної професійним інтересам роботи і формування структури неформальних відносин у відповідній сфері та системі влади. Планування кар'єри не є гарантією просування по службі або отримання нового призначення. Однак воно сприяє індивідуальному розвитку-ві та професійному зростанню державного службовця, підвищує його значимість для установи та забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям.

Після наймання службовці повинні ознайомитися з організацією і робочими місцями; пройти необхідне для виконання основної роботи навчання. Крім того, службовці, що працюють в організації, повинні періодично удосконалювати наявні навички і розвивати нові. Навчання нових службовців і службовців зі стажем входить до основних обов'язків відділу управління людськими ресурсами.

Важливий напрямком є заохочення збільшення продуктивності праці. Оцінка виконаних робіт проводиться належним чином, вона не тільки дозволяє службовцям дізнатися, наскільки добре вони виконують завдання, але також впливає на зростання їхньої продуктивності в майбутньому. Продуктивність може бути збільшена, якщо службовець мотивований належним чином. Сприйняття службовцем завдання повинно бути підкріплено планом підвищення продуктивності. Організаційна система винагородження складається з різноманітних типів нагороди і засобів їх розподілу. Винагорода вимірюється не тільки в матеріальному вигляді, але й у емоційному — це може бути почуття задоволеності виконаною роботою, ідентифікація з організацією. Винагорода справляє істотний вплив на рівень задоволеності працею. В обмін на виконану роботу робітники та службовці одержують заробітну плату. Заробітна плата складає велику частину загальної кількості винагороди індивідуума в організації. Заробітна плата формує основу сприйняття службовцем системи винагородження в

організації як справедливої або несправедливої. Будь-яка програма стимулювання повинна попередньо обговорюватися з персоналом.

Отже, управління людськими ресурсами є складним процесом. Основні складники управління людськими ресурсами (економічний, організаційний і соціальний) тісно взаємопов'язані, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пов'язано з тим, що управлінські рішення в першу чергу втілюють в конкретні організаційні заходи. Економічні показники діяльності організації значною мірою підвищують завдяки чіткій організації виробництва та праці, кращому використанню всіх виробничих ресурсів. Завдяки цьому в організації створюються кращі фінансові можливості для зростання трудових доходів, поліпшення умов праці. Зі зростанням матеріальних, організаційних, соціально-психологічних, морально-етичних та інших умов роботи персоналу обов'язково зростатиме організаційна й економічна ефективність управління людськими ресурсами.

Андрущак А.В.

Науковий керівник: к.е.н. ст. викладач, Федик О. В.  
Львівський національний аграрний університет

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Кадрове діловодство визначається як діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами стосовно особового складу підприємства (чи системи) з питань приймання, переведення, звільнення, обліку працівників тощо.

Правильна організація діяльності кадрової служби, кадрового діловодства має велике значення. Саме у кадрових службах громадяни укладають трудовий договір, ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання. Кадрова служба є дзеркалом установи, і від того, як у ній організоване документаційне забезпечення управління, складається враження про установу в цілому [4].

Сьогодні кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їхня діяльність обмежується переважно:

- рішенням питань приймання й звільнення працівників;
- оформлення кадрової документації;
- відсутня на підприємстві єдина система роботи з кадрами, передусім система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників у відповідність до їх діловими і особистими якостями;
- структура кадрових служб, якісний склад парламенту й рівень оплати праці їхніх працівників відповідають завданням реалізації активної кадрової політики;

- у країні практично немає підготовки спеціалістів роботи у кадрових службах.

Для ефективнішої роботи кадрової служби необхідно вдосконалити її. Вводячи грамотні зміни у роботу кадрової служби ми заздалегідь прирікаємо свою організацію на успіх, оскільки половина успіху залежить з посади відділу кадрів [1].

На підставі досліджень у сучасній літературі можна виділити два основних та повністю протилежних стилі розуміння суті й організації кадрової діяльності: японський та західний (американський) [2;3].

Американський стиль кадрової системи орієнтований більше на те, щоб забезпечити досягнення високих результатів діяльності підприємства, а японський – на ефективне функціонування підприємства шляхом удосконалення виробничої діяльності та забезпечення максимального використання знань і здібностей працівників [3].

Аналіз праць [3] дає змогу констатувати, що кадрова служба у США та європейських країнах сформувалось на основі японських методів, згідно з якими працівники вважаються вирішальним фактором забезпечення конкурентноздатності та головною продуктивною силою суспільства. Відповідно до цього твердження, основними моментами роботи з персоналом на підприємствах України, на нашу думку, повинні стати:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;
- спрямованість на підготовку та навчання, адаптацію кадрів відповідно до змінюваних умов ринку, а також із урахуванням введення нових технологій;
- узгодження інтересів організації з прагненнями, потребами і запитамі працівників;
- забезпечення сприйняття й застосування інновацій на підприємстві шляхом відповідної мотивації персоналу;
- ретельний відбір працівників, який базується на основі чітких систем оцінювання;
- створення індивідуальної єдиної культури організації.

Головною метою розвитку кадрового потенціалу є забезпечення функціональних підсистем і виробничих систем підприємства необхідними працівниками в потрібній кількості та потрібної кваліфікації. Цієї мети досягають ефективною кадровою роботою з підбору персоналу, оцінювання, трудової адаптації, стимулювання й мотивації, навчання, атестації, організації праці та робочого місця, використання персоналу, планування просування по службі, управління кадровим резервом, управління нововведеннями в кадровій роботі, безпеки й здоров'я, вивільнення персоналу. Достатньо гнучкі функції уточнюються в процесі управління персоналом та при ускладненні поточної ситуації. Одночасно співробітники зберігають свою самостійність і самобутність.

Принцип правової й соціальної захищеності полягає в чіткому



дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права [20].

Виходячи зі змісту проведеного дослідження та отриманих узагальнень, перспектива розвитку кадрової служби пов'язана із наступним:

- інформатизацією та комп'ютеризацією технологічних процесів управління персоналом. Це дозволить значно підвищити ефективність діяльності кадрової служби на рівні всього підприємства;
- удосконаленням процесу підбору та відбору персоналу. Для цього рекомендується використання конкурсного прийому, який дає кращі результати підбору кадрів у професійному і емоційно-психологічному відношенні. При цьому обов'язково потрібно створити кадрову комісію, яка буде планувати і організовувати проведення конкурсу. Важливість створення комісії обумовлено тим, що вона є запорукою об'єктивної оцінки кандидатів. Процедури виборів і підбору персоналу повинні бути більш ретельними, попередньо систематизованими;
- удосконаленням процедури атестації персоналу. Вона повинна являти собою широкомасштабний процес, що охоплює всіх працівників підприємства. Атестація повинна проводитися не рідше одного разу на рік, а зазначений процес інформатизації технологічних процесів з управління персоналом дозволить проводити оцінку персоналу не лише раз на півріччя, але щоквартально або щомісяця. Ці дані можна буде використовувати при проведенні безпосередньо самої атестації, а також при формуванні кадрового резерву;
- удосконаленню управління кар'єрою персоналу. Для підвищення ефективності управління кар'єрою, даний процес необхідно зробити керованим. Для цього, насамперед, необхідно визначити цілі, методи і основні етапи управління кар'єрою персоналу. Ефективне управління кар'єрою персоналу буде сприяти підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату серед працівників підприємства, а значить і отриманню більш високих результатів його діяльності.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Лисак У. А як у них? Особливості кадрової політики Японії // Довідник кадровика. – 2010. – № 08 (98). – С.71-73.
3. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки // Довідник кадровика. 2010. – № 09 (99). – С. 78-80.
4. Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади від 02.08.1996 №912. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://lawua.info/jurdata/dir201/dk201781.htm>.
5. Яновский А.М. Особенности национального менталитета управления

персоналом // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2003. – № 8. – С.7–11.

Вовк І. Я.

Науковий керівник: к.е.н. ст. викладач, Федик О. В.

Львівський національний аграрний університет

## **ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ І КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ**

У сучасних умовах менеджмент можна охарактеризувати як складне явище, яке відображається практично на всіх сторонах життя суспільства. Існують численні теорії організації і управління, але, як вважають фахівці, жодна з них не може розглядатися як універсальна. Проте у всьому різноманітті існуючих підходів існує єдина єднальна ідея, яка дає підстави говорити, що в центрі всіх сучасних концепцій стоїть людина [1, с.207].

На зарубіжних підприємствах людина розглядається як найвища цінність. Розвиток і поширення цієї концепції, яка одержала назву концепції управління людськими ресурсами, перетворилося на найважливішу тенденцію, що перебуває у взаємозв'язку і взаємодії з такими тенденціями менеджменту:

- глобалізацією економіки;
- переходом від традиційних принципів управління ("стабільність, економічність, контроль") до нових – "партнерство, гуманізація, екологічність";
- поширенням підприємницького управління.

За останні 20-30 років ставлення до людських ресурсів, у тому числі і до управлінського персоналу, змінилося. Організації оволоділи величезним арсеналом інструментів і методів роботи з персоналом, "балансуючи" між технократичним і гуманістичним підходами. Не дивлячись на велику привабливість, технократичний підхід повною мірою не виправдав себе. У зв'язку з цим відбулося зміщення акцентів на цілісний підхід, в основі якого лежить довготривалий розвиток інтелектуального і трудового потенціалу працівника (в першу чергу, пов'язаного з управлінською діяльністю).

Однією з основних причин переорієнтації управління на людські ресурси стало усвідомлення людьми своєї ролі у виробництві під впливом переходу від угамування потреб низького рівня до задоволення потреб вищих рівнів.

Люди більше не бажають бути придатком механізму, будь він управлінським або виробничим. Не дивлячись на те що гуманістичний підхід виявився дорожчим і не завжди зручним, саме він дозволив підтримувати і підвищувати результативність діяльності організації.

У цих умовах особливо зростає роль керівника незалежно від того, до якого рівня управління він належить. Саме керівник повинен орієнтувати

ресурси організації на інноваційні заходи, які забезпечують виживання підприємства в умовах змінного оточення. Він винен оптимальним чином пов'язувати знання і здібності своїх підлеглих в своїй кадровій політиці, власний стиль і культуру взаєностосунків в колективі з довгостроковою метою розвитку організації.

У США інтенсивно розробляються наступні напрямки з питань управління кадрами:

- підхід до управління персоналом, залежний від випадкових чинників зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції;
- нові напрямки по управлінню персоналом в транснаціональних корпораціях і діяльність персоналу, зайнятого роботою з кадрами по відбору, підготовці, підвищенню кваліфікації і вдосконаленню оплати праці. Подібні тенденції можна відзначити і в роботі європейських компаній [3, с.208].

В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу фахівці дійшли висновку, що одним з основних компонентів ефективної роботи підприємств є підвищена увага до кадрів і методів управління їх спільною діяльністю в умовах високоавтоматизованих технологій.

Тому можна виділити основні концепції управління персоналом:

- соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;
- капітал вкладається не тільки в технологію, але і в кадри;
- координація активності співробітників забезпечується через взаєморозуміння і засоби комунікації;
- необхідне спільне рішення проблем колективом. Велику роль грає взаємозв'язок стратегії управління персоналом із стратегією розвитку організації.

Залежно від стратегії розвитку фірми, її особливостей і статусу розрізняються і методи роботи з кадрами. Тому дуже багато що залежить від високоефективного розвитку служб управління персоналом.

Роль і організаційний статус кадрових служб (їх ще називають службами управління персоналом) визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку організації і позицій її керівництва [2, с. 117].

Слід виділити також наступні особливості управління персоналом, які стають все більш універсальними і застосовними в практиці світових компаній:

- широке застосування зовнішніх консультаційних і посередницьких фірм, що працюють з організаційними підрозділами служб управління персоналом;
- делегування повноважень і відповідальності по виконанню функцій управління персоналом;
- інтернаціоналізація управління персоналом, яка виражається в розвитку міжнародних контактів, діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих підрозділів підприємств, державних органів, інформаційних служб; формування на цій основі

міжнародної школи управління персоналом.

У США кадрові служби фірм є досить великими підрозділами. Як правило, друга особа компанії – віце-президент з кадрів. Все це свідчить про велику увагу до роботи з кадрами. Без згоди керівників кадрових служб не ухвалюється жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури фірми.

Як бачимо, основні функції управління персоналом представлені відповідними відділами, хоча, звичайно, структура кадрової служби видозмінюється залежно від конкретної компанії, роду її діяльності і інших чинників.

Кадрові служби компаній ФРН виконують наступні функції: управління трудовою політикою; планування штатного розкладу; підбір і розстановка кадрів; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління раціоналізаторською і винахідницькою діяльністю; організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; медичне обслуговування; організація харчування; охорона праці; правові проблеми [3, с. 212].

Таким чином, спектр завдань кадрових служб у Німеччині значно ширший у порівнянні з аналогічними фірмами США.

Так, у ФРН переважна більшість кандидатів на посаду керівника мають необхідну підготовку, в тому числі й юридичну. Потрібен також досвід роботи з кадрами протягом ряду років. Кандидати повинні мати наступні якості:

- вміння здійснювати контакти;
- мистецтво спілкування;
- здатність добиватися наміченого;
- компетентність;
- творче начало;
- організаторські здібності;
- аналітичне мислення.

Має значення і вік. Вважають, що найбільш переважний вік для управління службами персоналу – від 32 до 40 років. Найбільшу потребу у фахівцях-кадровиках за кордоном відчують підприємства промисловості.

Як бачимо, служби управління персоналом відіграють найважливішу роль в управлінні підприємствами. Серед їх основних завдань – робота з керівниками різних рівнів, персоналом та їх підготовка відповідно до поставлених завдань.

#### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Професіонал, 2011. – 512 с.
2. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. К.: Професіонал, 2010. – 192 с.

3. Родченко В.В. Международный менеджмент: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.

Гіджак О. В.

Науковий керівник: к.е.н., доц.Балаш Л.Я.  
Львівський національний аграрний університет

### **МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Одним з головних завдань створення ринкової економіки є формування притаманної ринковим відносинам системи мотивації праці. Мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Вона необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань і тому в центрі її уваги стоять потреби людини, а людина являється об'єктом і суб'єктом управління персоналом.

Мотивація трудової діяльності – складний, відносно стійкий процес, обумовлений певними особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам діяльності. Вона є сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтована на досягнення цілей підприємства (організації).

Тому мотивація – це процес спонукання людей до високоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах. Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. В Україні поняття «мотивація праці» в економічному значенні з'явилося порівняно недавно внаслідок реформування економіки. Раніше воно вживалося в основному у промисловій соціології, педагогіці та психології. Донедавна поняття «мотивація», в основному, замінювалося поняттям «стимулювання». Таке вузьке поняття мотиваційного процесу призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні працівника. Відсутність можливостей гідної та адекватної самореалізації, психологічний розлад і зниження трудової мотивації навіть у професіоналів із високим рівнем інтелекту і досвідом виживання в умовах трансформаційних процесів у суспільстві потребують потужних зусиль для подолання деформацій в інтелектуальному розвитку всього суспільства й формування нового ефективного механізму трудової мотивації з активною позицією

кожного індивідуума у виборі місця роботи за власним бажанням і здібностями, а не за вимушеною необхідністю.

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштувати до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

Отже, для ефективної роботи українських підприємств керівникам, необхідно надавати великого значення посиленню мотивації працівників, що пов'язано не лише з матеріальним стимулюванням, але й можливістю кар'єрного росту, застосуванню творчих здібностей, участі в управлінні підприємством, тобто зацікавленості працівника в результатах праці.

## 9. ПРОФЕСІЙНЕ ТА ДУХОВНЕ СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА. САМОМЕНЕДЖМЕНТ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.

Насибова Р. Л.

Науковий керівник: к.е.н, в.о. проф. Янишин Я. С.

Львівський національний аграрний університет

### САМОРОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток менеджменту полягає в закономірних із умовами бізнесу змінах елементів його системи. На нашу думку, краще на зміни у функціях і об'єкті управління зреагує суб'єкт, який теж видозмінюється, удосконалюється, розвивається.

Останні сімдесят років працівників прийнято розглядати не просто як робочий ресурс, а як ряд особистостей. Насамперед, ми вважаємо, це стосується керівників, адже результати їх роботи є абстрактно вимірювані і напряду залежать від особистих якостей. Іноді трапляється так, що людина, як то кажуть, «природжений» керівник. Але багатьом над цим вмінням доводиться працювати. На наше переконання, досягнення мистецтва управління полягає не лише в отриманні кваліфікаційного рівня, а й відточування у себе якостей, які допоможуть у професійній діяльності. Становлення менеджера слід розглядати у двох аспектах: як спеціаліста і як особистості.

Процес становлення менеджера як спеціаліста починається, коли людина обирає професію, визначає для себе заклад освіти, професійні курси, здобуває навички, необхідні для роботи, здобуває професійний досвід. Цей процес для менеджера триває протягом всієї професійної діяльності. Адже робота управлінця різноманітна, еластична, відповідно до потреб організації.

Процес становлення особистості починається з народження і продовжується протягом життя. Тобто, наші умови життя, родина, оточення в школі, університеті, на роботі – все впливає на розвиток особистості. Те, ким ми є, визначає, як ми бачимо ту чи іншу ситуацію, як спілкуємось, приймаємо рішення, проявляємо емоції. Здобуваючи життєвий досвід, ми окреслюємо парадигми. Їх набір і вирізняє кожну особистість. Проте парадигми є своєрідними обмеженнями. Рішення прийняті тільки на основі попереднього досвіду не завжди є вдалим.

Ми можемо стверджувати, що особистісні риси впливають на становлення менеджера, коли, в свою чергу, робота менеджера впливає на формування його особистості. Ключова фігура тут – людина, яка здатна керувати цими процесами. Шляхом побудови взаємоузгоджених етапів, можна визначити, яких саме навичок і рис не вистачає, або які потрібно вдосконалити, часом трапляється, що певні особистісні якості треба приглушити. Це етапи саморозвитку, які включають визначення параметрів

аналізу професійних здібностей і вмінь, аналізу особистості, сам аналіз, оцінка результатів, розробка плану і дії щодо саморозвитку.

Проте, на нашу думку, виникають і нюанси. Саморозвиток особистості менеджера повинен бути на першому місці. Це впливає із сказаного вище. Отже, наскільки людина на є емоційно розвиненою, наскільки відкритими і широкими є її погляди, здатність до самоаналізу і самовдосконалення і визначають, яким вона буде професіоналом. Саморозвиток виражається у постійному навчанні, насиченні інформацією.

Афанасьєва В. О.

Науковий керівник: Гуцуляк М.М.

Тлумацький коледж

Львівського національного аграрного університету

## ФОРМУВАННЯ ДУХОВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА

Духовна культура менеджера – це рівень вихованості й освіченості, ступінь розвитку творчих сил і здібностей людини, виражений в типах і формах організації життя та діяльності, а також в створюваних ним матеріальних і духовних цінностях.

Для даного етапу соціально-економічного розвитку суспільства необхідна нова генерація управлінців конкурентоспроможних та високорозвинених духовно, здатних зберегти національну культуру і примножити духовну спадщину України.

На жаль, на сьогодні проблеми, пов'язані з особистістю, з духовною культурою менеджера є досить поширеними.

Відомо, що інтелектуальна діяльність менеджера має духовну основу. Духовне багатство менеджера, його духовні запити, духовний та інтелектуальний потенціал сприяє більш повному задоволенню потреб громадян. Це суттєво визначає щасливу долю спеціаліста, оскільки духовність та інтелект становлять його особистісну власність.

Духовна культура особистості менеджера – це рівень моральної досконалості людини, сукупність моральних чеснот, які вона накопичила, рівень освіченості та творчого розвитку. Духовність – це внутрішній світ людини, зв'язок людини з релігією. Духовність – це стрижень, фундамент внутрішнього світу людини. Духовності не можна навчити з допомогою настанов, можна вказати лише шлях, але не можна примусити по ньому йти. Духовність – це те, що відрізняє людину від інших істот, те, що властиве лише їй одній.

Сучасне українське суспільство переживає моральну кризу, спричинену передусім втратою християнських цінностей, орієнтацією на індивідуалізм, прагматизм і споживацтво в особистому та суспільному житті. Соціально-психологічні аспекти управління пов'язані з проблемами морально-етичного аспекту сутності управління. До них можна



віднести питання етики міжособистісних відносин, можливості зловживання керівниками службовим становищем, питання моральної культури та відповідальності керівника. Це пов'язано з помітним падінням довіри людей до влади через корупцію, недотримання багатьма представниками владних структур етичних норм спілкування, відсутність належних механізмів відповідальності за відверту брехню, відверте нехтування управлінськими працівниками правових норм та законів.

Ставлення керівника до дотримання морально-етичних норм визначає дві найбільш поширені позиції. Перша, полягає у необхідності безумовної відповідності будь-яких діянь, рішень і вчинків керівника та його поведінки і стилю спілкування з людьми нормам і принципам прийнятої у даному суспільстві морально-етичної парадигми. Взагалі, за нашим глибоким переконанням, аморальна людина в принципі не може і не повинна бути керівником. Тому сьогодні в більшості демократичних країн активно розвиваються наукові напрями і практична діяльність з впровадження етики менеджменту і бізнесу. У структурі ж сучасної філософії управління морально-етичні проблеми посідають дедалі помітніше місце.

Друга позиція, лінія якої генетично походить з системи філософських поглядів Н. Макіавеллі та Ф. Ніцше, значною мірою нехтує "старими" моральними цінностями. "Воля до влади" виступає у її прихильників основним онтологічним поняттям, смисл якого полягає у тому, що ця воля є виявом конкретної індивідуальної волі людини, і сутністю будь-якої екзистенції виступає саме воля до влади. Ніцше вважав волю навіть первинною відносно свідомості і мислення людини і безпосередньо пов'язував її з людською діяльністю. Виходячи з цього положення, він висунув ідею "Надлюдини", що базується на концепції зростання волі до влади і подолання всіх негативних, на думку філософа, якостей людини. Ціннісна орієнтація „Надлюдини“, на його переконання, має полягати у абсолютній її здатності до докорінної переоцінки цінностей, у духовній творчості, у повній концентрації волі до влади, у надіндивідуалізмі. На жаль, ми спостерігаємо сьогодні таке прагнення до влади (політичної чи економічної) у значній кількості керівників і політичних діячів, хоча багато хто з них навіть не знайомий з відповідними положеннями філософії ніцшеанства.

Духовний вакуум охопив багато сфер життя, але безперечно найбільше вплинув на сферу бізнесу, де дуже яскраво спостерігається світоглядний хаос, орієнтація на бездуховний інтелектуалізм. Все це негативно позначається на духовному і фізичному здоров'ї особистості. Особистості менеджера, у якого часто втрачається сенс життя, впевненість у власному майбутньому і майбутньому своєї країни. Розповсюджуються такі негативні явища як алкоголізм, наркоманія, токсикоманія, суїцид, злочинність. Тому проблема духовного становлення менеджерів сьогодні відноситься до ряду глобальних. Вона усвідомлюється на багатьох підприємствах як в Україні так і за кордоном.

Становлення духовності – це вища мета кожної особистості, адже в міцному ґрунті духовності зростає й особистість людини.

Проблема адекватного управління сучасним суспільством може бути успішно вирішена лише за умови, якщо в духовній сфері, життєдіяльності управління будь-якого рангу і рівня буде розвинений не один економіко-технологічний рівень духовної культури, а й чуттєво-інтуїтивний рівень, але найголовніше – буде розвинений розумний, морально-світоглядний рівень соціального управління. Ці три рівні духовної культури управління повинні перебувати в діалектичній взаємодії, взаємно визначати і доповнювати один одного.

Тому велике значення має творче оволодіння національною, світовою і професійною культурою ще в процесі навчання студентів у вищих навчальних закладах. З професійним зростанням менеджер повинен проявляти ділові якості з урахуванням ділових стандартів поведінки, розроблених провідними фахівцями в області управління, захищати інтереси корпорації і виявляти засвоєні в процесі навчання моральні якості, які є невід'ємною частиною ділових якостей особистості менеджера.

### Список використаних джерел

1. Дьяченко М.І., Кандибовіч Л.А. Короткий психологічний словник: особистість, освіта, самоосвіта, професія. – Мн.: "Хелтон", 2008. – 399 с.
2. Стрельчук Я. В. Морально-духовна функція професійної освіти у формуванні культури морально-ділових відносин у майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності / Я. В. Стрельчук // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Сер.: Педагогіка. – 2012. – Т. 188, Вип. 176. – С. 36-39. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped\\_2012\\_188\\_176\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_188_176_9)

Воробей О. С.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Попівняк Р. Б.  
Львівський національний аграрний університет

## ВИКОРИСТАННЯ АТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Управління людськими ресурсами є одним з ключових потреб організації. Люди є головним важливим ресурсом і механізмом будь-якого підприємства. Тому велику роль потрібно приділяти підбору кадрів, процесу контролю виконання завдань, задоволенню потреб працівників, автоматизації всієї роботи, а також зменшенню потреби в багатьох спеціалістах. Всі ці можливості можуть бути реалізовані за умов, якщо підприємство буде використовувати автоматизовані системи управління персоналом.

На даний момент більшість автоматизованих систем управління персоналом призначені для оптимізації роботи керівництва та кадрових служб в цілому. А саме за допомогою таких систем будь – який керівник позбавляється від виконання рутинних завдань при підготовці обліку наказів та при роботі з кадрами. Вся необхідна інформація знаходиться в одній системі, таке зберігання в майбутньому дозволяє полегшити роботу по змінні та підборі необхідних кадрів. Крім того, така програма дозволяє здійснювати автоматично розрахунок заробітної плати з урахуванням відпусток, лікарняних, відряджень, прогулів і пільг. Оперативність і точність такої автоматизації дає можливість формувати бухгалтерські звіти, відносно собівартість і це лише деякі можливості сучасних програм управління персоналом.

Беручи до уваги те, що більшість таких автоматизованих систем спрямовані на облік і контроль персоналу у цілому потрібно відрізнити ще й системи, які взаємодіють безпосередньо з кожним працівником. Тому усі програми, які пов'язанні з управлінням персоналу можна розділити на дві категорії:

- До першої категорії відносяться системи призначені для керівництва підприємства і кадрових служб. Такі програми спрямовані на кадровий облік, заробітну платню, облік робіт, тощо. Керівник підприємства або менеджери не можуть на пряму наказати робітнику виконувати ту чи іншу роботу, контролювати її чи відмінити. Такі системи є певною базою інформації всього підприємства, яка знаходиться на серверах і доступ до неї має обмежене коло осіб.
- До другої категорії відносяться програми, які дозволяють взаємодіяти керівнику з працівником на пряму. Окрім звичайних меседжерів і пошти є програми, які спрямовані на візуальний контакт, тобто відео-конференції, аудіо повідомлення і багато чого іншого.

Яскравим прикладом першої категорії є програма 1С Підприємство, яка охоплює усі сфери обліку і автоматизації системи. За допомогою такої програми керівники організації можуть проводити управлінський облік заробітної плати з усіма надбавками і бонусами, а також можливістю описувати додаткові нарахування, за відрядження і відпустки в цілому. Однією з цікавих функцій 1С Підприємство є контроль і облік навчання працівників, їх атестація і графік роботи. Така потужна система звітності дозволяє управлінцю тримати усю необхідну інформацію про працівників, їх знання, навички, а також досягнення. Щоб не виникало певних непорозумінь кожний працівник увійшовши в системи зможе побачити і визначити свою кількість відпрацьованих годин, нарахування зарплати, пенсії і визначення відпустки.

Хоч така система дає можливість проводити якісний облік усієї роботи працівників, вона не до кінця зможе ефективно і якісно створити, спрямувати

і проконтролювати роботу самих робітників. Тому на допомогу в таких ситуаціях чудово підходять системи другої категорії, які безпосередньо взаємодіють з працівниками. Чудовим прикладом такої програми є Бітрікс24. Ця програма є досить унікальною у своїй сфері, адже вміщає в себе абсолютно все. Будь – який працівник, менеджер чи керівник організації виконує і контролює усю роботу в одній програмі. Крім цього Бітрікс містить живу стрічку, яку бачать абсолютно усі працівники організації. За допомогою, такої стрічки керівник може створити обговорення, опитування чи просто спитатись думки людей, що до певної ситуації. Кожний користувач програми може взаємодіяти з іншими учасниками за допомогою чату, спілкуватись, дізнаватись певну інформацію. Якщо чату буде за мало можна організувати відео конференцію де в живу без різних зустрічей можна поспілкуватись.

Така система має багато чудових функцій, але особливою і важливою серед них є надання і контроль наказів керівництва. Тобто керівник через систему створює необхідну задачу для конкретного працівника, задає певні часові рамки і визначає весь обсяг робіт. Далі в кабінеті відповідального за це завдання висвічується наказ і вся необхідна інформація по ньому. Працівник, який вчасно і ефективно виконав необхідне доручення отримує певний бал, який згодом сумується до всіх інших балів за завдання, такий підсумок вкінці кожного місяця впливає на саму заробітну платню. Якщо робітник чудово справлявся з своїми обов'язками все вчасно виконував то по закінченню місяця керівництво може надати премію або певне підвищення на посаді.

Така система чудово допомагає керівникові взаємодіяти зі своїми працівниками. Але що якщо підприємство є не великим по кількості працівників, і в принципі по обороту всього капіталу. Зазвичай таким підприємствам не потрібні програми такі як 1С Підприємство чи Бітрікс24, достатньо знати і вміти користуватись пакетом MS Office. В нього входять усі програми необхідні для зберігання інформації, її контролю, а також делегуванню. Якщо керівник працює безпосередньо не сам, а ще долучає до роботи бухгалтера чи менеджера з продажу то така робота повинна проходити онлайн. Усім пакетом програм Microsoft Office можна користуватись через браузер. Створивши документ і надавши доступ обмеженому колу осіб ви зможете вносити, змінювати і контролювати усю необхідну інформацію. Також її бачать ваші працівники, вони також мають можливість вносити свої зміни, а саме проводити облік, складати календар робочого часу, змінювати або доповнювати клієнтську базу.

Усі ці вище перелічені програми дозволяють проводити ефективну, якісну, а головне прозору політику управління персоналом. На дворі двадцять перше століття, час коли можливості інтернету реалізуються на максимум. Тому кожний керівник, кожний менеджер повинен вміти працювати і взаємодіяти з такими програмами для подальшого управління і контролю свого персоналу.

Гіджак О. В.  
Науковий керівник: к.е.н., в.о.доц. Тибінка Г. І.  
Львівський національний аграрний університет

## КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Вирішення проблем, які становлять суть процесу управління, є вольовою дією менеджера на об'єкт управління для досягнення поставленої перед ним мети. Результати управлінських рішень, особливо у великих організаціях, займають інтереси багатьох працюючих. Прийняття управлінських рішень, на нашу думку, — це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації загалом та її окремих працівників зокрема. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Управлінські рішення розглядають з різних точок зору.

Розглянемо детальніше класифікацію їх, яка необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність управління.

*За функціональним призначенням* рішення поділяють на планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні. Розглянемо приклади: організаційних рішень - про створення акціонерного товариства, про розподіл службових обов'язків. Координуючі рішення в основному мають оперативний характер (розподіл поточної роботи серед виконавців). Активізуючі рішення процесів управління. Контролюючі рішення направлені на оцінку дій підлеглих.

*За характером дії* рішення поділяють на директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі, орієнтуючі. Директивні рішення розробляються вищими органами управління з важливих поточних і перспективних проблем організації і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогнозний характер.

*За часом дії* рішення поділяють на стратегічні, тактичні, оперативні. Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку організації, а тактичні - конкретні засоби просування по них. Так, рішення організації вийти на зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення окремих заходів щодо підвищення продуктивності праці - тактичним. До оперативних відносяться рішення, які орієнтуються на вимоги сьогодення. Стратегічні рішення приймаються

на вищому рівні управління організацією, а тактичні і оперативні - на нижчому. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське керівництво організацією, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищого керівництва.

*За напрямом впливу* рішення поділяють на внутрішні і зовнішні. Внутрішні рішення приймаються безпосередньо в організації і направлені на удосконалення роботи стосовно організації і оплати праці, впровадження нової техніки і технології. Зовнішні рішення направляються на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища (підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку та ін.).

*За способом прийняття* рішення діляться на індивідуальні й колективні. Колективні рішення можуть бути консультативними, сумісними і законодавчими (парламентськими). Консультативні рішення передбачають, що особа, яка його приймає, радиться з оточенням - підлеглими або експертами, а потім з врахуванням висловлених рекомендацій здійснює власний вибір. Сумісні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

*За суб'єктом управління* виділяють рішення державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій. Наприклад, державні органи реалізують рішення шляхом прийняття законодавчих, організаційних, розпорядчих документів і проведення організаційної роботи.

*За строком прийняття* виділяють довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення. Довгострокові рішення мають прогнозний характер, що обумовлено баченням майбутнього, яке виходить із умов і потреб сучасності. В результаті ці рішення можуть бути нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому стане іншою. Середньострокові рішення відображаються у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи. Короткострокові рішення відображаються, як правило в усних та письмових наказах і розпорядженнях.

*За широтою охоплення* рішення бувають загальні і спеціальні. Загальні рішення стосуються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів організації (строків виплати зарплати, розпорядку робочого дня та ін.). Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому.

*За характером визначеності* управлінські рішення ділять на запрограмовані і незапрограмовані. До запрограмованих приводить

логіка розвитку ситуації, у зв'язку з чим залишається обрати лише момент початку дії, ступінь їх інтенсивності та інші параметри, які оптимізують результат. Частіше всього такі рішення приймають в стандартних ситуаціях. У протилежність цьому незапрограмовані рішення приймають в неординарних обставинах, вони вимагають індивідуального творчого підходу, який інтегрує досвід, результати спеціальних досліджень, мистецтво менеджера.

*За сферою реалізації* рішення поділяють на пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо.

*За змістом рішення* бувають технічними, економічними, соціальними. Технічні рішення приймають з об'єктивних причин факторів діяльності організації; економічні пов'язані із витратами, які несе організація і обумовленими ними результатами; спеціальні приймають стосовно умов праці персоналу, його оплати, пільг та гарантій.

*За ступенем повноти інформації* управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

Отже, можемо зробити висновок, що класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта прийнятого і реалізованого рішення.

Губені М. Ю.

Науковий керівник: проф Ковалишин С. Й.

Львівський НАУ

## **РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У АВТОМОБІЛЬНОМУ СЕРВІСІ: ПРИКЛАД ТОЙОТИ**

Система менеджменту впливає та ґрунтується на т. з. «теорії організацій» та одного із ключових її принципу – системного підходу. Теорія організацій трактує будь яку організаційну інституцію як своєрідну систему, що має рис внутрішньої та зовнішньої інтегрованості, детермінізм, ієрархію [1]. Будь яка система менеджменту мінімально має доволі складну будову, однак мінімально вона має структурні елементи, які можна згрупувати у такі формації як: а) підсистема прийняття рішень; б) підсистема виконання рішень; в) інформаційно-аналітична підсистема.

Транснаціональна автомобілебудівна компанія Тойота (англ. *Toyota Motor Company*) розбудувала і успішно впровадила власну систему менеджменту, відому як Виробнича система Тойота (англ. *Toyota Production System, TPS*)[2]. Хоча генеалогія цієї системи є доволі складною, а побудова ґрунтується на глибоких звичаєвих та поведінкових принципах, поступово

відбулось її пристосування до «західної» парадигми менеджменту, що дозволило поширити її настільки широко, що деякі дослідники вибудовують навіть своєрідну теорію менеджменту, відому як «*тойотаризм*». Напевне не слід розглядати ТРС як сукупність технічних під'їздів, процедур чи інструментів, а трактувати як глибоко ієрархічну систему менеджменту. Серед 14 базових принципів TPS є узагальнюючий: «зроби свою компанію організацією, що навчається за рахунок невинного аналізу і безперервного вдосконалення».

Для відображення ієрархічної структури Toyota Production System її інколи зображують у вигляді споруди, в основі якої стабільні стандартизовані управлінські процедури, відомі в японській культурі як «*heijunka*», стіни споруди це принципи «робити на час» (англ. *just-in-time*) та «*jidoka*» (автономізація підрозділів). Інтер'єром цієї уявної споруди є «кайзен» (система постійного вдосконалення). Довершенням цієї візуалізації є головні цілі: а) скорочення виробничого циклу; б) максимізація продуктивності; в) проектування досконалих процесів; в) виключення втрат та непродуктивних затрат.

Розглянемо ключовий термін візуалізації – кайзен (англ. *kaizen*) (японський термін «безперервне вдосконалення», «поліпшення» або «зміна на краще») фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя організації [3].

Ключові елементи *kaizen* полягають у:

- невинному і цільовому скороченні всіх втрат, націленому на безперервне підвищення ефективності роботи і скорочення витрат.
- раціональній організації робочого простору за допомогою особливої системи, яка дозволяє забезпечити максимальний порядок, ефективність і продуктивність.
- системі контролю якості у масштабі всієї компанії, однак термін якість трактується розширено: не лише якість продукції, але й якості роботи/послуг.
- вмотивованій стандартизації –стабілізація і підтримка досягнутих результатів за рахунок стандартизованих вимог, навчання і забезпечення дисципліни, заохоченню постійних високих показників роботи.

Відповідно до концепції *kaizen* суб'єкти постійно покращують функції та організацію бізнесу, в чому задіяні усі працівники фірми. *kaizen* також має на меті усунути та або оптимізувати витрати та втрати.

Впровадження *kaizen* у виробничих чи сервісних підприємствах ґрунтується на принципах системи безперервних вдосконалень:

- командна робота, співпраця у вирішенні проблем
- персональна дисципліна і прихильність ініціативам та корпоративним цінностям;
- креативний творчий підхід, зацікавленість у результатах роботи



- участь співробітників в роботі малих творчо-аналітичних груп;
- вибудовування системи подачі пропозицій і стимулювання участі всіх працівників у цьому процесі.

Застосування *kaizen* передбачає постійне вдосконалення внутрішньовиробничої логістики та змін у процесах конвеєрної організації виробництва.

Використання принципів TPS є досяжним для вітчизняних підприємств автосервісу. Окремі елементи системи, з відносно незначною формалізованою прив'язкою до базової концепції, адаптивно використовуються в автомобілебудівних та автосервісних виробництвах. Сервісні підприємства, зокрема Тойота Центр Львів «Діамант», активно впроваджують ТРС у щоденну діяльність, чим забезпечують належну стандартам компанії якість сервісу.

### Список використаних джерел

1. Woźniak M., (1980) Ilościowe metody analizy funkcjonowania systemów informacyjno-decyzyjnych, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie Nr 48, Kraków
2. Борковский С. Тойотаризм. Описание принципов менеджмента Тойоты набором факторов. Метод BOST: монография / С. Борковский. – Днепропетровск: Лира, 2012.– с.76.
3. Bruce Spencer Japanization at Work by Relations Industrielles / Industrial Relations, Vol. 49, No. 1 (Winter 1994), p. 196

Жиляк І. Л.

Науковий керівник: Гуцуляк М.М.

Тлумацький коледж

Львівського національного аграрного університету

## ПРОФЕСІЙНО -ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ В АПК

Створення умов сталого розвитку національної економіки, в тому числі її аграрної галузі, є одним з найважливіших пріоритетів державної політики, яка визначає ключові напрямки ефективного використання наявного потенціалу сільського господарства. Сталий розвиток аграрного виробництва передбачає збалансоване соціально орієнтоване, економічно ефективно і екологічно - захисне функціонування агропромислового комплексу країни. Поряд з цим, відбувається формування необхідних умов для життєзабезпечення сільського населення, надання престижності сільському способу життя і праці, розвиток сільських територій, забезпечення встановлених соціальних стандартів населенню, що проживає в сільській місцевості. Це можливо за рахунок досягнення соціальної стійкості сільського господарства, рівень якої визначається кількісним та якісним

станом трудових ресурсів. Головним фактором ефективного і стабільного функціонування сільського господарства є забезпеченість аграрного виробництва висококваліфікованими кадрами.

На фоні низької ціни робочої сили в цілому по економіці у деяких її галузях проблема знецінення робочої сили набула особливої гостроти. Йдеться про аграрний сектор економіки, де, попри всі підвищення номінального рівня заробітної плати, вона залишається найнижчою. Незважаючи на те, що протягом останніх п'яти років частка аграрного сектору в національному обсягу виробництва стрімко скорочується, він має важливе господарське значення, оскільки від його розвитку багато в чому залежать зміцнення продовольчої безпеки країни, зайнятість і рівень життя сільських жителів, захист від надмірної урбанізації.

Нині сільськогосподарське виробництво в Україні є малоефективним сектором економіки. Низька ефективність галузі, її неконкурентоспроможність мають багато причин, серед яких не останнє місце займає відсутність дійової системи мотивації продуктивності праці зайнятих у галузі трудівників.

Незважаючи на мінімальні позитивні зміни, що намітилися останнім часом, в аграрному секторі економіки досі переважають негативні тенденції: скорочення сільськогосподарського виробництва, низька продуктивність праці, низька оплата праці, гірші (в порівнянні з міськими) житлово-побутові та культурні умови.

Все це визначає небажання молоді йти працювати в сільське господарство після закінчення школи, а тим більше після здобуття вищої освіти. Зменшення загального числа і питомої ваги керівників і фахівців з вищою освітою, "старіння" кадрів веде до зниження загального професійного рівня керівних кадрів і фахівців АПК. В результаті, з одного боку, виникають певні диспропорції в розподілі кадрів, збільшується їх дефіцит, а з іншого - зростає число працівників незадоволених професійним вибором.

Кадрова політика в сфері професійної підготовки та працевлаштування молодих фахівців характеризується низкою негативних чинників. Перш за все слід зазначити недосконалість системи відбору студентів при прийомі до вищих навчальних закладів. Вкрай мало випускників навчальних закладів отримують направлення на роботу, інші змушені працевлаштовуватися самостійно, що часто утруднено, і як наслідок багато освіченої молоді виїжджають за кордон працювати, так і не скориставшись своєю освітою. Розгорнутий аналіз потреби підприємств АПК в фахівцях проводиться нерегулярно, тому сьогоднішні випускники не завжди затребувані за отриманими спеціальностями в тих районах, куди вони вирушили після навчання. У багатьох господарствах виробництво в занепаді, немає вакансій, а на наявних позиціях занадто мала заробітна плата. Престижність роботи в сільському господарстві дуже низька, це викликано відсутністю соціальної захищеності і поганими соціально-побутовими умовами для фахівців.

У 2006 році представниками Української аграрної конфедерації та Інституту аграрного розвитку Центральної та Східної Європи було проведено соціологічне опитування студентів вищих навчальних закладів аграрного напрямку. Результати дослідження засвідчили чітку пріоритетність серед студентів спеціальностей економічного спрямування – 50% опитаних, прихильність до агрономічних спеціальностей та ветеринарної медицини виявили 26% і 7% респондентів відповідно. Після закінчення навчального закладу працювати безпосередньо в сільськогосподарському виробництві виявили бажання лише 19% студентів, при цьому понад 90% опитаних пов'язують свою професійну діяльність і життя не з селом, а з містом. А за результатами дослідження Київського інституту соціології (2017 р.) 75% молоді має намір покинути країну, так і не скориставшись можливістю працевлаштуватися в Україні. При цьому рівень безробіття молоді, порівняно з іншими віковими категоріями, по Україні є найвищим – майже 19 %.

В сфері забезпечення професійного розвитку персоналу АПК також є серйозні проблеми:

- недосконалість існуючих методів оцінки потреб у професійній підготовці і підвищенню кваліфікації кадрів АПК;
- відсутність у підприємств достатніх фінансових ресурсів для організації підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
- відсутність методичних матеріалів для організації професійного розвитку персоналу на підприємствах сільського господарства;
- недосконалість (відрив від реальних потреб) програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації;
- відсутність дієвих механізмів контролю ефективності навчання.

Для формування ефективної кадрової політики в аграрному секторі, подолання негативної тенденції "старіння" персоналу потрібно провести аналіз сутності та структури процесу соціально-професійного становлення сільської молоді, змісту його основних компонентів, динаміки розвитку, а також шляхів удосконалення управління цим процесом в умовах реформування суспільства.

Актуальність даної проблеми визначається:

- по-перше, об'єктивною потребою в професійній орієнтації, підготовки та перепідготовки сільської молоді за новими спеціальностями відповідно до реальних потреб ринку праці;
- по-друге, необхідністю вивчення реального стану постійно мінливого молодіжного ринку праці, положення на ньому сільської молоді, проведення систематичного аналізу умов, що впливають на її професійне становлення;
- по-третє, зростанням вимог до ефективності діяльності органів державної влади, освіти і виховання, місцевого самоврядування, громадських об'єднань, що займаються проблемою формування і становлення сільської молоді на ринку праці;

- по-четверте, потребою в подальшій розробці системи соціально-професійної орієнтації саме для такої категорії населення, як молодь села.

В сучасних умовах стратегічними цілями, що стоять перед складеною в даний час системою професійного становлення особистості, є:

1) підготовка освічених людей. Професійна освіта розвиває у працівників навички та вміння і вчить їх навичкам роботи, а загальна освіта, розширюючи кругозір і посилюючи мотивацію, розвиває їх аналітичні здібності і допомагає вибрати способи виконання операцій;

2) забезпечення мобільності робочої сили, тобто виховання у працівників здатності і готовності адаптуватися до змін виробництва через підвищення кваліфікації, зміну спеціальності, оволодіння новою професією. Причому акцент ставиться на внутрішньовиробничі переміщення, підготовку і перепідготовку працівників;

3) підготовка працівників з широким профілем внаслідок зміни характеру праці та виникнення багатовимірної роботи. З одного боку, така робота приносить більше задоволення, а з іншого - вона стає більш складною, що вимагає нових знань і умінь.

Одночасно праця стає більш змістовною, а це вже підвищення статусу і зміна ставлення до праці.

Оскільки молодь, у тому числі й сільська, є найменш захищеною соціальною категорією на ринку праці в умовах ринкової економіки важливо забезпечити новий підхід до професійного становлення особистості, заснований на поєднанні мобільності і стабільності. Мобільність характеризується здатністю швидко перебудовуватися і пристосовуватися до мінливих умов життя і праці, нової ситуації на ринку праці, зміні трудових функцій через підвищення кваліфікації, оволодіння новою спеціальністю або професією. Стабільність означає стійкість, надійність, сталість організаційних та економічних умов. Вона надає прямий вплив на результати роботи підприємства. Стабільність праці не слід протиставляти його мобільності, необхідно досягати їх раціонального поєднання.

Сільське господарство залишається однією з найважливіших галузей сфери матеріального виробництва національної економіки. Тому особливого значення набуває мотивація, професійна адаптація молодих фахівців та достойна оплата праці.

Таким чином, при правильній позиції держави молодь може стати суттєвим резервом покриття попиту на робітничі професії, що в свою чергу дозволить вирішити дві проблеми – скорочення безробіття й налагодження стабільного функціонування аграрних підприємств.

### **Список використаних джерел**

1. Економічна активність населення України в 2017 році. Статистичний збірник. – К.: Держкомстат України, 2018. – 224 с.

2. Рівень зайнятості населення за статтю, віковими групами та місцем проживання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Скрипник, Н. Є. Умови та перспективи розвитку ринку праці молоді в Україні / Н. Є. Скрипник, А. В. Майковська // Вісник Дніпропетровського університету. – 2010. – № 4 (3). – С. 27-34. – (Серія «Економіка»).

Ковальчук О. Г.

Науковий керівник: к.е.н., в.о.доц. Тибінка Г.І.  
Львівський національний аграрний університет

## ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ

Одним з актуальних питань господарювання є широке використання методу цільових програм. Кожна така програма повинна являти собою обґрунтований, що спирається на точні розрахунки, план заходів, націлених на кінцевий результат, на повне вирішення тієї чи іншої проблеми. Важливо, на наше переконання, щоб у програмі були визначені етапи й черговість розв'язуваних задач. А також, ми вважаємо, необхідно мати систему керування програмою, що чітко встановлює особисту відповідальність за кожну ділянку роботи і дає необхідні права. Без усього цього програма - не програма, а сума добрих побажань.

Основними питаннями щодо застосування цільового підходу в управлінні є визнання ролі мети як вихідного елемента будь-якої дії. Це, у свою чергу, викликає підвищення вимог до: обґрунтування та вибору цілей на будь-якому рівні управління; методів взаємозв'язку та балансування цілей різних рівнів, окремих ланок; зацікавлених груп і осіб; здійснення переходу від цілей до конкретних заходів з їх реалізації. Таким чином, на нашу думку, цільовий підхід з самого початку зорієнтований на координацію всього спектра цілей організації, за рахунок чого і створюються передумови їх досягнення: „розгортання” цілей „по вертикалі” йде згори донизу; „по горизонталі” здійснюється їх балансування між окремими ланками процесу виробництва та управління.

Класифікацію програм можна здійснювати за різними ознаками. Розглянемо найбільш істотні з них:

- *основний зміст програм, їхня цільова спрямованість.* За цією ознакою виділяють соціально-економічні програми; соціальні програми; організаційно-господарські; виробничі; науково-технічні; природно-ресурсні;
- *масштаби, що відносяться до рівнів керування.* За цією ознакою програми поділяють на зовнішні (міждержавні) й внутрішні (внутрішньодержавні);
- *тривалість виконання програми щодо прийнятих у практиці керування планово-звітних періодів.* Відповідно до цієї ознаки

виділяють програми короткострокові (тривалість реалізації один-два роки), середньострокові (від трьох до восьми років), довгострокові (понад десять років).

Розробка комплексних програм починається на стадії створення концепції довгострокового плану. У її складі виділяються проблеми довгострокового розвитку країни, для вирішення яких необхідні комплексні програми. Перелік проблем установлює Кабінет Міністрів України разом з міністерствами і відомствами і на його основі формується перелік комплексних програм різних типів.

На стадії розробки бюджету Міністерство фінансів формує вихідні засоби для розробки комплексних програм, що розподіляються провідним міністерствам і відомствам. При формуванні програм відбувається їхнє узгодження з позапрограмними напрямками розвитку галузей, економічних районів. Показники програм коригують, приводять у відповідність з галузевими і територіальними планами.

Підприємство як об'єкт управління характеризується виробничо-господарськими, соціально-психологічними й екологічними процесами. Стратегія підприємства являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Система керування виробництвом товарів та послуг вимагає узгодження цілей усіх працівників організації, різних ресурсів, підготовки персоналу і т.д.

Доцільним способом узгодження компонентів організаційних систем, на нашу думку, є програмно-цільові методи (ПЦМ). Програмно-цільовий підхід пов'язаний з іншими методологічними підходами - комплексним, функціональним, структурним і являє собою синтез ряду підходів, який дозволяє здійснити інтеграцію і синтез основних принципів керування: цільового (спрямованості на кінцевий результат), комплексності (зв'язку цілей і ресурсів), конкретності і єдності планування і реалізації системної діяльності персоналу.

Таким чином, стратегія може бути представлена як своєрідна цільова комплексна програма (ЦКП). У загальному вигляді ЦКП - форма завдання не тільки цілей, але і системи управління досягнення мети, вона може бути основою механізму реалізації стратегії.

Розглянемо детальніше характеристики цільових комплексних програм:

- *чітка цільова установка.* Визначення цілі для вирішення проблеми є складним завданням, яке ще більше ускладнюється при розробці комплексної програми, оскільки вона розробляється за складною проблемою і розраховується на тривалий період;
- *кількісне визначення ресурсів.* Матеріальних, трудових та фінансових з поділом на періоди протягом загального терміну виконання програми. Крім цього, в окремих випадках виникає визначення необхідних природних ресурсів, потужностей

будівельних організацій, транспортної системи, наукового потенціалу;

- *обмеження ресурсів.* Тільки в окремих випадках певний ресурс може бути використаний в будь-якій кількості. Це зумовлює послідовний підхід до розробки програми.

Після розрахунку потреби ресурсів і встановлення обмежень виявляють дефіцит ресурсів. Для його уникнення переглядають нормативи споживання, розробку заходів по економії ресурсів, заміну одного виду ресурсів іншим, часткову зміну цілей програми.

Отже, можна зробити висновок, що обов'язковими ознаками цільової комплексної програми є наявність сформульованих цілей, розрахунок потрібних ресурсів і їх джерел, врахування обмежень ресурсів та розчленування програми на підпрограми.

Кулявець В. В.

Науковий керівник: Войнича Л. Й.

Львівський національний аграрний університет

## МАРКЕТИНГ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасна система управління виробництвом ґрунтується на ринковій концепції. Це, насамперед, врахування ринкового попиту, вимог споживача до кількісних і якісних характеристик продукції. Раціональне господарювання можливе лише в тому випадку, якщо передумовою орієнтації виробництва і збуту продукції будуть вимоги ринку. Маркетинг можна розглядати як інструмент регулювання виробництва і збуту, а отже, і ринкових відносин. При цьому споживач диктує свої умови на ринку, вимоги до властивостей продукції, а виробник до них активно пристосовується. Створюється замкнутий і постійно діючий процес безперервного впливу споживача на виробництво. Вплив попиту на ринок - процес зі зворотними зв'язками. У цьому проявляється характерна риса маркетингу.

Проводячи аналіз класичної бізнес-моделі через перенесення уваги від «виробника» до «споживача», головуючим сегментом структури виступає маркетинговий сегмент, що складається з пропозиції, взаємовідносин з клієнтами, каналів збуту та покупців, який формується шляхом аналізу існуючого ринку та створенням нової цінності.

Низка авторів стверджують, що маркетинг виступає як окремий вид діяльності на підприємстві, проте на нашу думку не можна розглядати маркетинг як окрему складову у системі бізнес-суб'єкта. В англійській мові є термін Marketing Management, який трактують по-різному, як «маркетингове управління», так і «управління маркетингом», при чому між цими поняттями є суттєва різниця. Коли говоримо про «управління маркетингом», виділяємо окремий напрям діяльності підприємства, зазвичай зосереджений у єдиному відділі, у даному випадку маркетинговому. Поряд з управлінням фінансами,

виробництвом маркетинг виступає як окремий об'єкт управління менеджера. Маркетингове управління можна охарактеризувати як таке, коли менеджер керує фінансовими, трудовими, інвестиційними ресурсами в ім'я клієнта, враховуючи вимоги ринку.

Таким чином ми розглядаємо маркетинг не як одну з ланок управління, а як головний двигун виробництва та росту фірми як такої. Виходячи з вищесказаного, нами запропонована модель бізнес-одиниці, основу якої складає маркетинг як філософія бізнесу. (рис 1.)



Дана модель націлена на те, щоб підкреслити всю важливість маркетингу як двигуна виробництва. Вирішивши займатися бізнесом, підприємець створює фундамент бізнесу, який не може бути створений не проаналізувавши тенденції ринку, вплив культури на потреби споживача, безпосередньо

потреби споживача та його купівельні можливості. Таким чином ми всю свою увагу зосереджуємо на споживача і саме споживач є керівником ринкових відносин.

Сучасна стратегія маркетингу не може будуватися без використання сучасних цифрових технологій, зокрема соціальних мереж, блогів, мікроблогів, інтернет-рейтингів орієнтованих на потреби користувачів. Через нову сферу діяльності людей в мережі Інтернет поширюються процеси соціалізації перебування в мережі. Користувачі активно та всебічно взаємодіють між собою, та створюють якісно новий віртуальний простір для комерційної діяльності.

Збільшення присутності користувачів в Інтернеті відкриває все більше можливостей для суб'єктів маркетингової діяльності, з точки зору інструментів та підходів управління. Мережа Інтернет формує новітні реалії ведення бізнесу. Через збільшення кількості користувачів мережі Інтернет, кількості користувачів соціальних мереж та як результат величини продажів через інтернет головним видом маркетингу на підприємстві стає інтернет – маркетинг з його інструментами як: контекстна та таргетингова реклама.

Бізнес – модель з маркетинговою основою відкриває нові можливості для ведення підприємницької діяльності. Враховуючи сучасні тенденції ринку, створюючи нову цінність на ринку та доводячи її до споживача через цифрові засоби, підприємство максимізує доходи та створює імідж потужного виробника з великою клієнтською базою.



Рондова М. А., Крюкова Г. В.  
Науковий керівник: Демчук Н. І.  
Дніпровський державний аграрно-економічний  
університет

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВМІННЯ ВИКОРИСТОВУВАТИ ЧАС

Час – то є час. Він - обмежений. В нас всіх його однакова кількість. Час не можна ні купити, ні позичити, ні приберегти на потім. Можна тільки вирішувати, як розпорядитися ним так, щоб отримати максимум користі і задоволення.

Тайм-менеджмент – набір інструментів і методик, які дають можливість упорядкувати свою діяльність в часі, що дає розуміння того, що ви повинні робити і чому. Розуміння своїх подальших кроків у часі і їх причин призводить до того, що ви починаєте робити тільки необхідне і в строк. Подібна модель «руху в часі» дає можливість перестати палити нервові клітини в режимі перманентного стресу.

Психологи радять для ефективнішого виконання завдання записати його на папері. Адже, коли ви працюєте зі списком запланованих завдань – збільшуєте продуктивність свого часу на 25%. Результативною буде звичка записувати свій план завдань на завтра звечора, перед тим як лягати спати. Щоб освоїти менеджмент як самоорганізацію часу, необхідно правильно ставити цілі й розписувати їх, враховуючи ризики та потенційні зміни, вивчати різні техніки, що враховують фізіологію, роботу мозку та збільшують ефективність. І лише тоді приступати до планів на тиждень та безпосередньо день. Також варто розставляти пріоритети та сортувати по важливості й терміновості певні завдання.

Тайм-менеджмент - це не лише спосіб самоорганізації, а стиль усвідомленого життя, коли ви оптимізуєте свої звички та ресурси так, щоб встигати робити не просто більше, а найважливіше й відчувати при цьому задоволення від життя. Щоб навчитись управляти часом, який є у своєму розрядженні, потрібно комплексно підійти до цього питання: переосмислити свої життєві цінності, визначити слабкі сторони й прийняти їх, працювати над ними і розвивати нові корисні звички, щоб оптимізувати сили й ресурси.

Для того, щоб випустити пар чи вивільнити емоції необхідно використовувати спорт або ж записувати "невдоволення" на папір, адже ви нічого нікому не винні, окрім себе й не зобов'язані щось доводити будь-кому, окрім самому собі. Єдина людина, з ким варто порівнювати себе – це ви в минулому та ви в майбутньому.

Якщо уважно до себе придивитися, то можна визначити свій біологічний годинник, щоб зрозуміти, на які години припадає пік активності людини. Саме в цей час варто докласти максимум зусиль, щоб вирішити найважчі завдання, оскільки в інший час працездатність буде нижчою. При цьому необхідно не забувати брати для себе заслужений вихідний день. Це

також важливий фактор для ефективного управління часом. Коли людина відпочиває – ресурси організму поступово відновлюються.

Тайм-менеджмент на сучасному етапі є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу.

Однак, управління часом – завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часом полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей.

У системі тайм-менеджменту важливою є роль керівника як координатора процесу. Він може виступати ініціатором процесу та здійснювати контроль за його виконанням. При цьому, розподіливши ролі в організації, визначивши основні функції, відповідальних осіб та терміни виконання завдань, можна суттєво збільшити продуктивність праці.

Продуктивність без стресу починається з процесу розвантаження розуму, яке полягає у фіксації все більш-менш важливого на папері або іншому носії. Суть в тому, щоб викинути з голови все важливе на зручний носій для подальшої обробки.

Але для того, щоб бути ефективним, просто тайм-менеджменту недостатньо. Важливо стежити за своїм здоров'ям і підтримувати себе в хорошій фізичній формі. Життя має бути насиченим, в ньому завжди повинен знаходитися час для сім'ї і відпочинку.

Отже, процес управління часом передбачає чітку організовану послідовність дій, що полягає не лише у плануванні, але й в організованому прямуванні та постійному аналізі плану.

Саркісян І.А.

Науковий керівник: к.е.н., Мельничук Л.С.

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

Зміни умов управління у сучасному ринковому середовищі, зростання потреби у фахівцях якісно вищого рівня формують нові вимоги до кваліфікації менеджера, вміння швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, не прогинатися під впливом нових обставин, постійно вчитися та вміти застосовувати набуті знання на практиці.

Більшість видів діяльності, насамперед управлінська діяльність, потребує від керівників високого рівня індивідуального розвитку, що включає в себе самостійне планування та організацію своєї роботи, вміння виділяти найважливіші цілі, та досягати їх за умов раціонального використання власних зусиль та часу. Все це підштовхує менеджерів все

більшу увагу приділяти вивченню особливостей самоменеджменту як інструменту розвитку особистості менеджера.

Самоменеджмент представляє собою використання основних функцій менеджменту для свідомого управління своїм життям. Ці функції на практиці мають наступне втілення:

- планування – передбачає пошук місії, визначення цілей та пріоритетів на майбутнє, його бачення, а також виділення завдань на найближчий час;
- організація – мається на увазі використання всіх видів ресурсів(фінансових, людських, часу і т.д.), а також формування середовища, що включає в себе пошук партнерів, друзів, наставників;
- мотивація – представляє собою розвиток сили волі, а також формування мотивів та стимулів для подальшої роботи;
- контроль – передбачає визначення принципів, норм та стандартів своїх життєвих позицій та цінностей для оцінки успіхів та невдач;
- координація – підтримання зворотного зв'язку з тими, хто оточує, а також постійні коригування цілей, джерел мотивації.

Отже, самоменеджмент як інструмент розвитку особистості менеджера передбачає самостійне управління своєю діяльністю за допомогою визначення і раціонального використання своїх можливостей, подолання власних бар'єрів за для досягнення особистої ефективності.

Головна мета самоменеджменту полягає у максимальному використанні власних ресурсів, свідомому управлінні своїм життям і керуванні зовнішніми обставинами при мінімальних витратах сил і часу.

Проблема ефективної організації власного життя, раціонального використання наявних ресурсів для досягнення власних життєвих цілей є актуальною для будь-якої людини незалежно від посади та сфери діяльності. Але особливо важливим самоменеджмент є для менеджерів, яким необхідно не тільки керувати своїм життям, забезпечувати свій розвиток, але й правильно та раціонально організувати працю своїх безпосередніх підлеглих, забезпечувати можливості для їхнього зростання. Адже від ефективності діяльності працівників залежить не тільки результативність та продуктивність очолюваного ними колективу, але й діяльність підприємства в цілому.

Управління собою потребує знання своїх звичок, мотивів поведінки. У зв'язку з цим важливою передумовою успішного самоменеджменту є самоусвідомлення, тобто усвідомлення себе як особистості, своїх сильних та слабких сторін, свого місця у суспільстві, окреслення своїх життєвих позицій.

На здатність особистості до саморозвитку безпосередньо можуть впливати її:

- здатність до самопізнання, тобто розуміння своїх сильних та слабких сторін, вивчення своїх особистих якостей, основних мотивів до діяльності; оцінювання себе порівняно з іншими людьми;
- здатність до особистісного та професійного самовизначення, тобто розуміння своїх реальних потреб та бажань;
- вміння визначати власні життєві цілі, розставляти пріоритети діяльності, планувати своє життя та кар'єру;
- можливість самоорганізації та самореалізації, вміння раціонально використовувати власні ресурси та час, а також спрямовувати себе на досягнення пріоритетних цілей;
- здатність до самомотивування, вміння переводити справу з розряду «треба» в розряд «хочу», самодисципліна;
- вміння самостійно контролювати свою діяльність, усвідомлювати та об'єктивно оцінювати результати своєї діяльності.

Велике значення в активізації саморозвитку особистості відіграють спеціальні концепції, методи та підходи.



Рис.1. Концепції, методи та підходи самоменеджменту

Реалізація зазначених концепцій, підходів та методів самоменеджменту орієнтовані на розвиток наступних ключових навичок ефективного менеджера:

- вміння управляти собою шляхом раціоналізації часу, винахідливості, енергії, вмінь, підвищення стресостійкості;
- спрямованість на постійний особистісний розвиток, налаштованість та сприйнятливність до нових обставин та змін;

- подолання проблемних ситуацій за рахунок опанування ефективних стратегій та підходів до прийняття рішень;
- вміння впливати на оточуючих, переконувати та вести за собою ;
- застосування творчого підходу та відкритість до інновацій, генерування ідей, здатність їх використовувати.

Практичне використання зазначених концепцій та технік сприяє підвищенню особистої ефективності, досягненню бажаних результатів з найменшими витратами ресурсів, часу та зусиль.

Окрім зазначених методик психологи також виділяють 4 основних принципи самоменеджменту:

1. Принцип системності полягає у системному підході до будь-яких змін. Тільки діючи поступово крок за кроком, можна досягти кінцевого результату на 100%. Самоменеджмент можна представити у вигляді системи, кожний елемент якого представляє собою крок до реалізації наступного етапу. Це означає, що якщо поставлена велика ціль, то потрібно зайнятися ресурсами та оточенням, в першу чергу. Потім перейти до мотивації та тренувати силу волі. Наступним кроком буде підвищення своїх стандартів та оцінка успіхів. Сенс у тому, щоб діяти послідовно.



Рис.2. Принцип системності у самоменеджменті

2. Принцип малої дії полягає у тому, щоб докладати мінімальних, але постійних зусиль для досягнення поставленої мети. Для того, щоб розвиток відбувався постійно, він повинен мати прогресивний характер. Головна мета повинна бути більшою за щоденний результат. Як тільки прийде усвідомлення свого невеликого результату в якості фундаменту кінцевого успіху, страх перед амбіційними цілями зникне.

3. Принцип внутрішньої цілі полягає у тому, що необхідно розуміти, на чому заснована внутрішня мотивація, незалежно від завдань, які ставляться перед особою. Основна причина завжди має одне з двох підстав: уникнення чогось або отримання винагороди. Для того, щоб легко обрати відповідний перший крок, необхідно визначити і сформулювати внутрішню ціль(мотив).

4. Принцип інертного розвитку передбачає розуміння того, що головною місією є саморозвиток. Потрібно відмовитися від бажання більше заробити та просто почати працювати над собою. Працювати над звичками, емоціями та відносинами, тоді професійний ріст буде інертним відображенням успіхів.

Отже, самоменеджмент як інструмент саморозвитку особистості менеджера передбачає оволодіння навичками раціонального використання часу (одного з найцінніших ресурсів), раціональної та ефективної організації власної трудової діяльності. Опанування практичними навичками щодо особистісного саморозвитку дає можливість зекономити час, уникнути стресових ситуацій, сформуванати навички командної роботи, створити бажаний імідж та репутацію, самостійно організувати свою роботу, визначити особисті цінності та пріоритети, підвищити особисту ефективність.

Сметана Д. М.

Науковий керівник: к. е. н., доцент Кохана Т. М.

Львівський національний аграрний університет

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Мотивація праці персоналу є ключовим засобом забезпечення мобілізації кадрового потенціалу. Найважливіше місце у процесі досягнення високих результатів роботи в аграрному секторі економіки посідає мотивація трудової діяльності.

Основним пріоритетом соціальної політики держави є забезпечення населення ефективною зайнятістю. Для цього необхідно створити високотехнологічні та високопродуктивні робочі місця. В таких умовах через стимулювання праці персонал буде максимізувати ефективність своєї роботи [4, с. 53].

Праця в сільському господарстві характеризується певною специфікою, яка має безпосередній вплив на її оплату. Оскільки при однакових затратах є можливість отримати відмінні кінцеві результати діяльності підприємства, які перебувають в залежності від природно-кліматичних умов, типу і родючості ґрунтів, використання посівного матеріалу та добрив. Ще однією особливістю, якою характеризується аграрне виробництво, є той факт, що висококваліфікованому працівникові впродовж року доводиться виконувати різні види робіт та одержувати за них різну оплату.

Слід зазначити, що сьогодні у системі управління персоналом провідне місце займає матеріальна мотивація. Тому розвиток АПК України з використанням у процесі виробництва новітніх технологій практично неможливий без відповідного рівня оплати праці.

Позитивний результат дає такий вид матеріальної мотивації персоналу агропідприємств, як додаткова оплата за більші досягнення у виконанні сезонних завдань, аніж було заплановано, чи норм продуктивності, які змінюються за зростаючими розцінками. Стимулювати працівників дозволяє реалізація поставлених завдань у визначені часові рамки [2, с. 52].

Але в більшості випадків сукупність психологічних факторів також суттєво впливає на результативність діяльності персоналу. Якщо навчитися

брати до уваги ці фактори, то керівник матиме більший вплив на кожного з працівників, зможе сформувати згуртований колектив, який буде прагнути до досягнення спільної мети. З приводу цього через достатньо велике значення людського фактора стають все більш актуальними нематеріальні методи стимулювання працівників до кращої результативності їхньої трудової діяльності.

Визначальну роль за такого різновиду мотивації відіграє те, що працівника визнають у колективі, поважають, цінують, обговорюють з ним певні питання, проблеми, коли людина задоволена своєю роботою і гордиться місцем праці. Кожному з працівників потрібно відчутися себе потрібним та шанованим, бо якщо хтось з них розчарується в роботі, то це погано відбивається на продуктивності та результатах загалом.

Методи реалізації нематеріальної мотивації працівників:

- сприятливий режим робочого часу;
- надання додаткового вільного часу;
- акцентування на важливості ролі працівника в трудовому колективі;
- розподіл влади;
- нагородження різного роду дипломами, призами;
- проведення різних стажувань;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- перерозподіл робочого часу;
- покращення умов праці;
- планування кар'єри.

Керівники господарств також мотивують своїх працівників врученням почесних подяк та грамот у письмовому вигляді, створенням дошки пошани і тому подібне. Наприклад, усну вдячність керівника 90% робітників в аграрному секторі вважають найефективнішим нематеріальним стимулом [1, с. 84].

На даний час доречно застосовувати такий спосіб заохочення як перерозподіл робочого часу, який доволі поширений. Його реалізація здійснюється за рахунок того, що працівник сам визначає тривалість, час початку та закінчення свого робочого дня. Попри це дотримується одна умова – працівник беззаперечно повинен виконати всі поставлені перед ним завдання, а виробничий процес повинен відбуватися без збоїв.

В сучасних умовах у сільському господарстві послаблена трудова мотивація персоналу, zdeформовані й зруйновані трудові цінності, знижена трудова дисципліна, більшість працівників незацікавлені досягти високого рівня у своїй професійній діяльності [5, с. 151].

Таким чином, для вирішення основних проблем аграрних підприємств необхідно:

- подолати загальну тенденцію, яка сповільнює економічне зростання;
- зупинити спад виробництва та припинити неефективне використання ресурсів;
- забезпечити продуктивну зайнятість сільського населення;

- створити виробничу та обслуговуючу інфраструктуру;
- створити і запровадити комплекс заготівельних та збутових заходів;
- впровадити новітні технології у виробничий процес;
- залучити іноземні інвестиції, а, отже, змінити існуючу систему мотивації, оскільки європейська модель менеджменту відповідає загальносвітовим тенденціям, показує прямий вплив результатів праці на винагороду.

Мотивація працівників, які зайняті в аграрній сфері України, має прямий вплив на стабілізацію та покращення виробництва сільськогосподарської продукції, прибутковість сільських господарств, поліпшення умов проживання у місті та селі тощо [3, с. 63].

Отже, основні фактори, від котрих залежить відношення працівників до роботи і підвищення її результатів, такі:

- відповідний рівень оплати праці;
- стабільна зайнятість;
- сприятлива атмосфера під час роботи;
- можливість професійного зростання;
- забезпечення задоволення своєю працею;
- надання можливостей, щоб працівники реалізовували власні здібності і використовували по максимуму свій потенціал.

Узагальнюючи наведений матеріал, варто зазначити, що матеріальне стимулювання повинне включати в себе управлінські процеси прямої грошової мотивації в поєднанні з непрямим стимулюванням праці. Тоді воно забезпечить бажаний ефект для підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки, 2007. – № 11. – С. 84.
2. Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2005. – 102 с.
3. Шкурін Г. Т., Юдіна В. А. Мотивація аграрної праці: стан і перспективи розвитку. Економіка АПК, 2005. – № 9. – С. 139.
4. Якубів В. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування сільськогосподарських виробників. Економіка АПК, 2008. – № 3. – С. 49-55.
5. Яців І. Б., Липчук В. В., Райтер Н. І. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. – Львів: Ліга-Прес, 2015. – 240 с.



Сощенко В.В.  
 Науковий керівник: к.е.н. Мельничук Л.С.  
 Чорноморський національний університет імені Петра Могили

## ЄВРОПЕЙСЬКІ МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ ЧАСОМ

В умовах шаленого ритму інформації, кожному українцю бракує часу на реалізацію професійних завдань, не кажучи про особисте життя, тому існує таке поняття, як тайм-менеджмент. У першу чергу тайм-менеджмент – це організація власного і робочого часу для досягнення поставленої мети, на сьогоднішній день управління власним часом є основною частиною життя для тієї частини людей, які бажають позбутися від перенавантаження та нестачі часу. Здатність планувати свій час є основною проблемою для українських підприємств, оскільки зараз відбувається стрімкий процес переходу до європейських стандартів. Тому європейська практика тайм-менеджменту є необхідною для сучасних українських організацій, підприємств та для людини в цілому.

Дослідженням даної проблематики займалися такі науковці, як Г.Архангельський, І.Абромовський, П.Берд, М.Кук, Д.Тайлер, Б.Трейсі, серед вітчизняних – Г.Євтушенко, Г.Писаревський.

Тайм-менеджмент – це сукупність умінь і навичок, завдяки яким керівник вміє вдало розставляти пріоритети та з максимальною ефективністю використовувати час, тому перед українськими менеджерами постає проблема організувати та ефективно використовувати власний та робочий час.

До ХХ століття планування робочого часу здійснювалось елементарними способами, такими як список справ та записки напам'ять, але з розвитком інформаційних технологій та наукових методик, планування часу має зараз широке різноманіття від програм на гаджетах до відомих методів управління часом. На власний розсуд можна обрати індивідуальний метод, або навпаки ж комбінувати.

<b>Важливість/ Терміновість</b>	<b>Не терміново</b>	<b>Терміново</b>
<b>Важливо</b>	А	В
<b>Неважливо</b>	С	Д

Рис.1. Матриця Ейзенхауера

Найбільш популярні методи управління часом в європейській практиці:

**1.Методика розстановки пріоритетів по «матриці Ейзенхауера».** На нашу думку, це є найпопулярнішою, простою та зручною у застосуванні концепцією, яка допомагає визначити пріоритети. Матриця складається з чотирьох квадратів, кожен квадрат має різну пріоритетність справ (рис.1):

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих квадратів матриці:

«А» – це ті важливі справи, які стануть терміновими в найближчий час. Прикладами таких справ є планування нових проектів, оцінка отриманих результатів по проектах, визначення перспектив розвитку бізнесу, інакше кажучи це є певною мірою профілактика прийдешньої проблеми.

«В» – це ті важливі справи, які не стерплять зволікання. Ці справи необхідно робити в першу чергу, терміново і обов'язково, оскільки в інший день уже буде пізно. Прикладами термінових справ є захист проекту, терміновий дзвінок до клієнта. У теорії цей квадрат має бути пустим, оскільки їх необхідно вирішувати ще на рівні «А», щоб не виникало метушні та паніки через брак часу, але на практиці через недостатній рівень професіоналізму або ліні все ж таки виникають термінові справи.

«С» – це найгірша категорія справ, вони неважливі, нетермінові, але саме їх хочеться робити. Це поглиначі часу – комп'ютерні ігри, соц-мережі. Більшість людей, керівників, робітників починають це робити, коли вже втомилися та потребують відпочинку. Хоча, завдяки матриці Ейзенхауера, можна організувати заплановане дозвілля у квадраті «важливо, але нетерміново».

«Д» – це ті справи, які не наближають до поставленої цілі, але виконати їх необхідно терміново. Приклади таких справ: привітати колегу зі святом, незапланований прихід гостей, до цього квадрату відносяться справи, які при можливості можна делегувати.

Таким чином, важливість справи залежить від того, наскільки результат виконання справи наблизить до поставленої мети, а терміновість – на скільки швидко необхідно виконати роботу та чітко визначена дата. Тому важливість і терміновість разом складають пріоритетність справ.

**2. Метод «Салямi».** Цей метод порівнюється з ковбасою, необхідно з'їсти відразу всю ковбасу, але це неможливо, тому людині прийдеється відрізати по маленькому шматочку, щоб це було простіше. Таким чином можна впоратися із складними завданнями, цей метод допомагає виокремити деталі в завданнях і сформувані конкретний план з маленьких справ. Головними правилами методу «Салямi»:

- кожне маленьке завдання, яке формує загальну справу, має мати конкретний результат;
- розраховувати час на кожне завдання, кожне наступне завдання має залежати від попереднього, щоб наприкінці отримати загальний результат;
- не пропускати завдання в плані, оскільки існує взаємозалежність одного завдання від іншого.

Якщо дотримуватись плану дій та вказаних вище правил, метод «Салямi» буде працювати ефективно.

**3. Метод «Швейцарський сир».** Метод винайшов науковець з тайм-менеджменту Алан Лакейн. Він зазвичай використовується для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. В даному випадку загальне завдання – це швейцарський сир, але без дірочок, тому їх

необхідно зробити, кожна дірочка – це конкретне завдання. На відміну від методу «салямї», де необхідна чітка послідовність дій, в цьому методі присутня хаотичність виконання завдання, тому можна розпочинати з легкого, а закінчувати більш складним.

**4. Формула 10-3-2-1-0.** Винахідник цієї формули – фітнес-тренер Крейг Баллантайн. Формула допоможе організувати день, позбутися від справ, які знижують темп виконання задач, збільшити продуктивність праці. Характеристика формула:

- 10 – за 10 годин до сну не вживати кофеїн;
- 3 – за 3 години до сну не вживати їжі та алкоголю;
- 2 – за 2 години до сну жодних справ, мозок має відпочивати;
- 1 – за 1 годину до сну жодних електронних пристроїв, світло екранів погіршує сон;
- 0 – не змінювати час будильника зранку, якщо у руки взято будильник, то вже організм прокинувся, тому ранок треба розпочинати вчасно.

**5. Піраміда Франкліна.** Творцем цього методу є Бенджамін Франклін. Піраміда Франкліна – це не просто управління часом, це комплексна система досягнення цілей, розрахована на все життя. Головною відмінністю піраміди Франкліна, від інших попередньо згаданих методів, є не тільки планування часу, але і шляхи досягнення глобальної мети. Метою піраміди є розбити задачі на підзадачі, а під задачі ще більш деталізувати. Піраміда Франкліна складається з таких компонентів:

1. Життєві цінності – це фундамент, завдяки якому кожен виділяє для себе пріоритети в житті ( кар'єра, сім'я, спорт, ін.).

2. Глобальні цілі – формуються на основі раніше визначених життєвих цінностей і є метою усього життя. Наприклад життєвою цінністю є кар'єра, значить глобальною ціллю буде посада генерального директора.

3. Довгостроковий план досягнення цілей – покрокова інструкція, як буде досягнута глобальна ціль. Наприклад на шляху до посади генерального директора, необхідно закінчити ВНЗ, набути необхідний досвід у правлінні на посаді менеджера певного відділу.

4. Довгостроковий план – планування 3-5 років для досягнення конкретних цілей, які зазначені в довгостроковому плані досягнення цілей. Для генерального директора, важливо отримати профільну вищу освіту, знайти вдале місце для практики управлінських навичок.

5. Короткостроковий план – конкретний план на декілька тижнів або місяців. Майбутньому генеральному директору, який прагне отримати вищу освіту, необхідно приділити час для підготовки до іспитів.

6. План на день/тиждень – одиниця в досягненні глобальної мети. Для генерального директорв, це прочитання книги про діяльність відомих управлінців або ж підготовка матеріалу до іспиту.

Візуально Піраміда Франкліна має такий вигляд (рис.2)



Рис.2. Піраміда Франкліна

Піраміда Франкліна фактично відповідає за планування всього життя, щоб цей метод був успішно реалізований, необхідно мати конкретну мету в своєму житті та обрати засоби, які допоможуть її досягти.

Отже, впровадження європейських методик управління власного і робочого часу допоможе українським підприємствам:

- грамотно розставити пріоритети;
- покращити якість роботи ;
- підвищити продуктивність праці, за рахунок економії часу;
- підвищити коефіцієнт використання робочого часу.

Чітка організація робочого часу та відпочинку дасть можливість досягти глобальної мети та стати більш успішним у бажаних напрямках діяльності. Тайм-менеджмент комбінує набір методик, способів і технологій, які дають змогу реалізовувати розподіл особистого часу з метою підвищення ефективності його використання.

Стельмах Н.В.

Науковий керівник: спеціаліст вищої категорії Роздайбіда Н.М.

Вишнянський коледж ЛНАУ

## **ПРОФЕСІЙНЕ СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ**

Сучасні процеси, які відбуваються в економіці України породжують попит на висококваліфікованих і компетентних фахівців та вимагають постійного вдосконалення підготовки майбутніх менеджерів. Сучасні менеджери повинні успішно пристосовуватись до умов професійного середовища, підвищувати свою конкурентоспроможність, здатність ефективно вирішувати складні професійні завдання.

Рушійною силою протікання всіх бізнес-процесів організації є менеджери. Успішна реалізація менеджерами своїх професійних функцій передбачає наявність у них відповідних особистісних якостей. Тому на сьогодні надзвичайно важливим і актуальним є дослідження особливостей діяльності менеджера, його характеру, особистісних якостей, психологічного портрету, щоб під час навчання у закладах вищої освіти розвивати у майбутніх менеджерів ті якості, які допоможуть їм стати конкурентоспроможними фахівцями.

На сьогодні різними науковцями в різних країнах розроблено велика кількість вимог до сучасних менеджерів, але немає у світі людини, яка б поєднувала в собі всі якості, що сформульовані як вимоги до менеджера. Але, разом з тим, тисячі менеджерів працюють успішно і досягають високих результатів. Цей факт пояснюється здібністю керівників за певних обставин компенсувати відсутність одних рис іншими та постійним самовдосконаленням.

Аналіз досліджень з даного питання свідчить про те, що на результативність управління трудовим колективом впливає три особистісних фактори керівника – це досвід, здібності, поєднання ділових та особистісних якостей.

Формування в собі якостей, які є необхідними для успішної діяльності, є однією з обов'язкових умов роботи менеджера над собою. В основі пріоритетів того чи іншого виду активності лежать власні цінності і мотиви менеджерів. Успішні менеджери більшою мірою орієнтовані на власні інтереси, а ефективні – на цілі компанії. В сучасних умовах менеджер повинен опанувати науку і мистецтво управління самим собою, освоїти прийоми персонального менеджменту, що дозволить керівнику ефективно організовувати свою особисту працю і працю своїх підлеглих; найкоротшим шляхом досягати професійних і життєвих цілей; постійно підвищувати кваліфікаційний рівень; уникати стресових ситуацій, підвищувати і зберігати високу працездатність; досягати найкращих результатів праці та отримувати задоволення від виконуваної роботи [1; 2, с.22].

Сучасні зміни в управлінні та нові тенденції розвитку засвідчують, що вимоги до менеджерів постійно зростають і будуть зростати в майбутньому. Так, менеджери майбутнього все більше будуть характеризуватися:

- надзвичайно високим рівнем сприйняття та розуміння оточення і самого себе;
- високим рівнем мотивації, що робить можливим активну участь у складному процесі навчання та змін;
- великою емоційною силою, що дає змогу переживати турботи фірми як власні з урахуванням того, що життя диктує інший стиль буття;
- умінням аналізувати культурні передумови та аналізувати емоційні процеси, що розвивають культуру організації внаслідок використання її сильних сторін та функціональних елементів;

- бажанням та вмінням запалювати інших і залучати їх до активної участі в управлінській діяльності, оскільки завдання, що потребуватимуть вирішення, будуть складнішими, а інформація розпорошена для того, щоб лідери могли їх розв'язувати [1; 3].

У процесі формування особистості ефективного менеджера в умовах часткової або повної невизначеності та непередбачуваності все більш важливу роль відіграє гнучкість. Розвиток менеджером емоційної, інтелектуальної та поведінкової гнучкості забезпечить підвищення керованості кінцевими цілями організації

Проаналізувавши сучасні наукові підходи щодо професійних вимог до майбутнього менеджера, можна зробити висновок, що серед перелічених знань, умінь, здібностей та якостей вагомим значення набувають ті, які складають структурне утворення емоційної культури особистості, а саме: наполегливість, зібраність, витримка, почуття гумору, життєрадісність, почуття ситуації, високий рівень внутрішньої культури, чуйність, доброзичливе ставлення до людей, оптимізм, психологічна компетентність, розвинені вольові риси, прагнення зрозуміти позицію іншого, толерантність, вміння запобігати конфліктам та розв'язувати їх та уміння керувати своїми емоціями.

Проблема якісної підготовки висококваліфікованих менеджерів актуальна для України. Діяльність закладів освіти має бути націлена на випереджаючий рівень підготовки мобільних і конкурентоздатних менеджерів ХХІ століття з врахуванням сучасних світових тенденцій і головного критерію якості підготовки фахівців - їх професійної компетентності й конкурентоспроможності.

Сучасна парадигма вищої освіти орієнтована на оновлення змісту підготовки фахівців з менеджменту, пошуки нових ефективних форм і методів навчання, створення умов для гармонійного розвитку майбутнього фахівця, його професійного самовдосконалення та становлення.

Сучасний агропродовольчий комплекс України постійно стикається з необхідністю інновацій, як технологічних так і кадрових. Задовольнити поточні виклики суспільства і споживачів зможе агропромисловий комплекс, що ґрунтується на знаннях і талантах, які мають широку базу знань і різноманітні навички. Відповідно – мають бути кардинально оновлені підходи в українських аграрних навчальних закладах до змісту та навчально-викладацької діяльності та адаптовані до кращих освітніх програм на міжнародному рівні. Освіта в сільському господарстві повинна відповідати вимогам ринку праці в агросекторі. Отже, потрібно об'єднати зусилля агроосвіти та агробізнесу та готувати мультифункціональних менеджерів нового зразка для агробізнесу. Спеціалісти нового формату повинні володіти універсальними знаннями одночасно в сфері агрономії, тваринництва, аграрної інженерії, бізнес-менеджменту.

Показником підготовки являється професіоналізм, який виражається у набутих нових знаннях, умінні використовувати їх на практиці; здатності

приймати рішення у різних ситуаціях, формуванні всебічно розвиненої особистості.

### Список використаних джерел

1. Нікіфорова Л.Б. Роль та значення емоційної культури в професійній діяльності майбутнього менеджера [Електронний ресурс]/ – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/1626/1/07nlbdmm.pdf>
2. Дідковська Л. Г. Історія вчень менеджменту: [навч. посібник] / Л. Г. Дідковська, П. Л. Горді-єнко – К. : Алерта, 2008. – 477 с.
3. Кот Г. М. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера [Електронний ресурс]/ – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vnau\\_pp/2009\\_2/pilipchuk.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vnau_pp/2009_2/pilipchuk.pdf) 4.
4. Подзігун С.М., Король І.В. Особливості формування особистості сучасного менеджера-професіонала [Електронний ресурс]/ – Режим доступу: <http://dspace.udpu.edu.ua>
5. Agroportal.ua

Чорнопиский Р. В.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Бінерт О. В.  
Львівський національний аграрний університет

## ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЯ ТА ЇЇ ЗМІСТ

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, по суті, є головним завданням керівництва персоналом. При ефективній організаційній структурі, сучасному устаткуванні, але без мотивації праці працівників підприємству домогтися бажаних результатів неможливо: члени трудового колективу не будуть справлятися зі своїми службовими обов'язками. Низький рівень мотивації праці не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

У сучасних умовах проблемою мотивації є недосконалість її на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації. Проблеми мотивації персоналу цікавили вчених протягом усієї історії економічної науки. Питаннями мотивації праці займалися як закордонні, так і вітчизняні автори, зокрема: А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Армстронг, А. Кібанов, І. Баткаєва, О. Мітрофанова, М. Ловчева, Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снідерман та інші.

Генрі Форд вважав, що «лише два стимули змушують людей працювати: бажання заробітної плати та страх її втратити». Але чи так це сьогодні? Чого прагне працівник, коли влаштовується на роботу? Які його

потреби необхідно задовольнити роботодавцеві для досягнення найкращого результату?

Поняття мотивації досить багатогранне. Існує велика кількість класифікацій, моделей і теорій мотивації: ієрархія потреб Маслоу; теорія потреб Альдерфера, теорія мотивації Мак-Клелланда; двофакторна теорія мотивації Герцберга; теорії «Х» і «У» Мак-Грегора; теорія драйвів Фрейда; теорія мотивації Портера – Лоулера; теорія очікувань Врума та інші. Однак, простіше кажучи, влаштовуючись на роботу працівник сподівається отримати: гроші, стабільність і безпеку, комфорт, справедливість, розвиток і кар'єру та визнання, самореалізацію. Отож, мотивація - це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації. Поведінка людини визначається мотивами[1]. Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на фактори його внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій або умов. Мотиви справляють вплив на поведінку людини, направляють її діяльність в необхідну для організації сторону, регулюють інтенсивність праці, трудовитрати, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність в досягненні цілей.

Теоретичний аналіз різноманітних моделей мотивації показав як позитивні, так і негативні аспекти їх використання, і це природній процес, оскільки в теорії і практиці керівництва немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним потребам індивідів. Існуючі моделі мотивації надзвичайно різноманітні за своєю спрямованістю та ефективністю, при чому більшість з них придатні для використання лише у комерційному секторі.

На сьогодні домінуючими є дві теорії мотивації: змістовні та процесуальні, які активно застосовуються у практиці діяльності сучасних підприємств різних країн. Змістовні теорії базуються на структуризації потреб людей з подальшим зв'язком їх задоволення через винагороду за досягнення цілей підприємства[3].

Процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей та обирає конкретний тип поведінки [3].

Як видно з вищевказаного, теорії мотивації досить різнобічні та, втілюючись у життя на кожному підприємстві, повинні враховувати особливості виробничого процесу та особисті погляди керівників на природу мотиваційного процесу.

### Список використаних джерел

1. Кобеля З., Білик Р. Показники оцінки трудової мотивації / Україна: аспекти праці. 2010. – № 6. – С. 42-47.
2. Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / Хмельницький: ХНУ. 2011. – 210 с.



3. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотивація>
4. [http://elkniga.info/book\\_203\\_glava\\_23\\_5.1\\_Ponjattja\\_motivacii\\_i.html](http://elkniga.info/book_203_glava_23_5.1_Ponjattja_motivacii_i.html)
5. <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut/>
6. [https://pidruchniki.com/15341220/menedzhment/motivatsiya\\_menedzhmenti](https://pidruchniki.com/15341220/menedzhment/motivatsiya_menedzhmenti)

Нестер Г. В.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Антонюк Р.Р.  
Львівський національний аграрний університет

## **ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ МІЖСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

На сучасному етапі розвитку суспільства кожна людина усвідомлює, що спілкування є невід'ємною частиною нашого життя. Адже будучи на роботі, чи на навчанні в школі, коледжі або університеті, знаходячись в громадському транспорті, чи навіть вдома людина здійснює комунікативний зв'язок з іншими людьми і нам не завжди доводиться спілкуватися з людьми, які подобаються. Часто мають місце такі проблеми як сором'язливість, невпевненість, надмірна емоційність і запальність. В такому випадку часто виникають міжособистісні конфлікти і тому, щоб їх не виникало, існують певні способи їх подолання.

Основною причиною виникнення комунікативних бар'єрів є людське сприйняття і оцінка інформації відповідно до свого внутрішнього світу і соціального оточення. Проявляються вони при зіткненні різних стилів спілкування в яких деякі люди відкриті тільки для інформації в певних рамках свого сприйняття і закриті для всього іншого. Також варто відзначити і спілкування людей з різних соціальних ланок і культур. Ще однією з глобальних причин можна виразити стереотипність, людина маючи свою позицію на відріз відмовляється сприймати те, що може перекреслювати її.

Одним з найефективніших способів подолання комунікативних бар'єрів є правильне привертання уваги, а також її утримання, що привертається зовнішніми і внутрішніми факторами. До зовнішніх належить висловлення певної несподіваної новини, інтенсивність і фізичні характеристики сигналу, а до внутрішніх – ті фактори, котрі визначаються актуальністю, важливістю сигналу для людини в даний момент часу.

Одним з найвідоміших прийомів привертання уваги є так званий “прийом нейтральної фрази”, тобто, щоб привернути увагу достатньо промовити фразу, яка не має відношення до основної теми, але зате напевно з якихось причин маюча значення, зміст для всіх присутніх людей і тому здатна їх зацікавити.

А другим таким прийомом є прийом “залучення”, який полягає тому, що промовець спочатку говорить щось так, щоб це було важко почути, тобто дуже тихо, або нерозбірливо чи монотонно. Слухаючому потрібно максимально зосередитися на інформації, щоб почути, а це вже точно

припускає концентрацію уваги. У цьому прийомі промовець ніби провокує слухача самого застосувати способи концентрацію уваги і потім їх і використовує.

Третім прийомом є так зване “встановлення зорового контакту” між тим, хто говорить і тим, хто слухає. Цей прийом є доволі поширений не тільки в діловому спілкуванні, а і в особистому, інтимному, адже всім зрозуміло, що коли дивишся людині в очі, то хочеш привернути її увагу і навпаки, коли уникаєш погляду людини, то тобі неприємне спілкування з нею.

Після привернення уваги необхідно її втримати, щоб не розірвався комунікативний зв'язок. Для цього використовуються також певні прийоми. Це “прийом ізоляції”(забезпечення ізоляції від будь-яких сторонніх звуків, які можуть відволікти увагу слухача), “прийом нав'язування ритму”(зміна інтонації, голосу, яка зацікавлює слухача), “прийом акцентування”(звернення уваги слухача на певні моменти, що потребують уваги).

В сучасному світі набирає популярності так званий “феномен авторитету”. Дослідження показали, що коли слухач довіряє оповідачеві, то він дуже добре сприймає і запам'ятовує його висновки і практично не звертає уваги на хід міркувань. Тобто коли людина – авторитет, то її комунікація буде ефективною.

Зарубіжні науковці в сфері комунікацій ДжМ. Лейхіфф і ДжМ. Пенроуз виділяють такі правила подолання комунікативних бар'єрів, як: визначення контексту спілкування до того, як буде встановлюватися комунікація; впровадження програм, що допускають двосторонні комунікації, тобто спілкування і слухача, і оратора; обробка в першу чергу найважливішої інформації, викидання “сміття” (доповіді, бюлетні, інформаційні листи); спостереження за тим, щоб реальні дії працівників збігалися з їх висловленими думками.

Таким чином, необхідним фундаментом для подолання бар'єрів у міжособистісних комунікаціях з боку слухаючого є бажання слухати і чути. Слухаючий може значно вплинути на ефективність комунікації. Для нього, як і для того хто говорить, важливо мати знання про бар'єри свої і партнера.

Байдецький Ю.

Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Когут М.В.  
Львівський національний аграрний університет

## **СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

Сучасна система поглядів на управління сформувалася під дією об'єктивних змін світового суспільного розвитку. Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед людьми, працюючими в організації. В управлінні економікою необхідно враховувати наступні глобальні тенденції:

- значний ріст чисельності населення в світі, а марнотратне використання природних ресурсів призводить до руйнування зовнішнього середовища, екосистем, втрати біологічного різноманіття і генетичних ресурсів;
- збільшення вживання природних ресурсів та їх малоефективне і нераціональне використання призводить до того, що їх поновлення (вода, повітря, ліс та ін.) не встигає при цьому відновлюватися;
- нераціональне використання ресурсів супроводжується забрудненням атмосфери, води і ґрунту такими з'єднаннями, які розкладаються протягом тривалого часу, а найскладнішою та найнебезпечнішою проблемою є зміна клімату.

Сучасні організації діють в умовах:

- глобальної конкуренції;
- у нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовищ;
- обмеженості використовуваних ресурсів;
- значних змін у структурі людських ресурсів - все більше потрібно працівників інтелектуального спрямування;
- необхідності вирішення проблем жінок і представників етнічних меншин у розширенні їх повноважень і відповідальності;
- підвищення ролі використання нових інформаційних технологій в управлінні і т.д.;
- створення і використання сучасними світовими компаніями нових технологій управління [3].

Всі ці умови необхідно враховувати при створенні ефективних систем управління організаціями. Багато фахівців в сфері менеджменту говорять про те, що в світі менеджменту відбувається справжня революція. Сучасний підхід до менеджменту значно відрізняється від традиційних уявлень про процес управління, заснованому на жорсткому вертикальному контролі, поділу праці та спеціалізації, властивих функціональному підходу в управлінні.

Виділяють наступні тенденції розвитку сучасного менеджменту:

- бурхливий розвиток отримує культура організації;
- стратегічне управління та стратегічне планування знаходять своє застосування у все більш широкому спектрі спеціальних додатків;
- методи і технології сучасного менеджменту, відпрацьовані в комерційних організаціях, поширюються на некомерційні сфери, включаючи державний сектор;
- формуються і розвиваються нові спеціальні види менеджменту;

- удосконалюються методи ідентифікації, оптимізації та управління бізнес-процесами [1].

Аналіз діяльності провідних компаній показує, що менеджери визначають стратегію їх розвитку, виступають у ролі лідерів і вирішують, як використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Інтеграція виробництва і управління відображає взаємозв'язки, що ускладнюються між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства.

На макроекономічному рівні управління повинно враховувати глобальні процеси, пов'язані зі становленням світової економічної системи і загостренням протиріч з навколишнім середовищем і інтересами майбутніх поколінь. Концепція сталого розвитку, що знаходить все більше визнання у світі, вимагає переглянути й систему цінностей, які лежать в основі цілепокладання, і тим більше, чим вище рівень управління. Традиційні ціннісні критерії суспільства приватного споживання (особистий успіх і багатство, прибуток тощо) приходять в протиріччя з вимогами збалансованого з навколишнім середовищем розвитку економіки і самої людини, а зміна парадигми управління на макрорівні змінює принципи цілепокладання на рівні підприємств.

Відбувається визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так перед окремими людьми, що працюють в організації. Тому в управлінні підприємством головною стає стратегія, яка є не лише інструментом обґрунтування, вироблення і реалізації довгострокових цілей і завдань виробничого, науково-технічного, організаційного та соціального характеру, не лише фактором, що регулює діяльність організації по досягненню поставлених цілей, але водночас і засобом зв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем.

Орієнтація на нові умови і чинники розвитку знайшла відображення в принципах менеджменту, формулювання яких показує збільшену роль людини, його професіоналізму, особистісних якостей, а так само системи взаємовідносин людей в організаціях.

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.А. Кириченко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
3. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

Москальчук Т.  
 Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Когут М.В.  
 Львівський національний аграрний університет

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ**

Розвиток підприємства неодмінно пов'язаний з розвитком його працівників. Час – ключовий ресурс кожної людини. Цей ресурс може бути перетворений – він може бути витрачений, втрачений, вкладений (перетворений в інші ресурси).

Тайм-менеджмент – набір інструментів і методик, які дають можливість упорядкувати свою діяльність в часі. Він дає розуміння того, що ви повинні робити і чому. Розуміння своїх подальших кроків у часі і їх причин призводить до того, що ви починаєте робити тільки необхідне і в строк. Подібна модель «руху в часі» дає можливість перестати палити нервові клітини в режимі перманентного стресу.

Впровадження інструментів тайм менеджменту на підприємствах сприятиме максимізації можливостей працівників, дасть швидкий ефект при незначних витратах та підвищить ефективність інших методів менеджменту. Тайм-менеджмент дає можливість працівникам визначити пріоритети при виконанні всіх видів робіт і допомагає розвивати в собі більш гнучке і спокійне ставлення до змін за рахунок оперативного корегування плану дій, формувати «ефективне мислення». Ефективна робота організації залежить від багатьох факторів. Одним з них є мистецтво правильно розпоряджатися часом, адже це той ресурс, який є невідворотнім і нераціональне використання часу може призвести до негативних наслідків для підприємства.

Кожен розуміє, що час неможливо повернути, розтягнути або зупинити, проте досить багато людей при нестачі часу просто миряться з цим («Я не встиг — зроблю це завтра»), а дехто навіть впадає у депресію («Я невдаха, знову нічого не зробив»). Проте мало хто згадує, що можна керувати часом шляхом зміни насиченості подій, котрі відбуваються у певний часовий проміжок, залишаючи з них тільки корисні й необхідні справи.

Суттєвою особливістю тайм-менеджменту є те, що самі виконавці та керівники спрямовані на пошук найбільш ефективних рішень через найбільш ефективне використання робочого часу. Зміни, які ініціюють виконавці, найбільш ефективні, оскільки не будуть викликати протидію при намаганні впровадити їх в організаційну діяльність.

Впровадження інструментів тайм-менеджменту дозволяє співробітникам підприємств:

- покращити процес планування, зменшити кількість проблем (у тому числі системних),
- більше часу приділити роботі по покращенню,

- підвищити швидкість вирішення проблем і виключити їх повторну появу,
- значно скоротити час на пошук документів,
- розставити правильні пріоритети в справах,
- підвищити ефективність проведення нарад і використання баз даних,
- підвищити задоволеність споживача і конкурентоспроможність підприємства.

Грамотно побудована та організована управлінська діяльність має позитивний вплив на діяльність підприємства та дозволяє отримувати конкурентні переваги на ринку. Основними завданнями, які дозволяє розв'язати тайм-менеджмент є постановка мети діяльності, планування завдань на різні періоди діяльності, ведення обліку часу в процесі реалізації завдань. Послідовне застосування в практиці діяльності технологій тайм-менеджменту, дозволяє керівникові значно підвищити продуктивність і результативність своєї повсякденної діяльності. Важливо запам'ятати, що час має свої межі. Розбивайте свою роботу на завдання, які можна виконати протягом регулярних, чітких, коротких періодів.

#### **Список використаних джерел**

1. Віноградська О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник –Харків: ХНАМГ, 2008 –190 с.
2. Штепа О. С. Структура та формування функції самоменеджменту / О. С. Штепа // Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, В. Д. Потапової. –Т. 15. част. 2. –К., 2008. –С. 430 –436.

Воробей О. С.  
Науковий керівник: к.е.н., в.о. доц. Антонюк Р. Р.  
Львівський національний аграрний університет

## ОСНОВНІ ПРАВИЛА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

В світі сучасних технологій, де кожна дія людини, кожне її рішення вимірюється у грошах велику роль відіграє час. Той хто правильно вміє ним користуватись і його планувати досягне великих результатів у власній справі. Існує безліч бізнес літератури, де одним з головних показників ефективності будь-якого управлінця є час. Чимало вчених, відомих політиків успішних бізнесменів пропонують певну сукупність доречних на їх думку правил для досягнення необхідного результату. Однак якщо їх узагальнити то можна виділити кілька основні груп. Приведемо сім основоположних правил необхідних сучасному управлінцю, щоб правильно і чітко налагодити весь свій робочий процес.

Перше правило тайм менеджменту починається з планування справ і списку задач на день. Кожний менеджер отримує від керівника список роботи, або самостійно сплановує свій робочий час. Обов'язково все повинно бути записано або занотовано в паперовому чи електронному варіанті. Як тільки менеджер приступає до складання списку задач на день, він обов'язково повинен все реально оцінити, визначити який спектр справ він точно зможе виконати за день. Також при плануванні потрібно враховувати і не заплановані події, які можуть з'явитись несподівано і зайняти більшу частину часу. Тому в такому випадку на допомогу прийде правило 60/40 або 70/30. Суть якого заключається в наступному, 60 відсотків часу ви витрачаєте на ту роботу, яку запланували і 40 відсотків на неочікувані справи. Так ви реально зможете вимірювати і розраховувати весь свій час.

Друге правило – пріоритети. За день менеджер повинен виконати більше як 10 запланованих задач, але не завжди такі плани стають реальністю. Тому одним з чудових методів ефективності планування свого часу стане матриця Ейзенхауера, за допомогою, якої будь – який користувач зможе визначити пріоритетність своїх справ, поділивши їх на важливі і термінові, важливі не термінові, не важливі але термінові і не важливі, не термінові. Якщо задача важлива і термінова, то її необхідно виконати в першу чергу, якщо ж вона важлива але не термінова, визначити час на її виконання. Якщо ж задача не важлива але термінова, її можна делегувати іншій особі, у випадку не важлива і не термінова можна взагалі не виконувати. Також в такій ситуації важливу роль відіграють задачі, які з'являються неочікуванно. Їм також потрібно приділити увагу і визначитись з пріоритетністю справ. Інколи буває так, що те що запланував не завжди виходить виконати в той день, як хотілось, адже в будь – який момент може з'явитись справа, яка буде набагато важливіша.

Третє правило - стосується вимірювання часу. Будь - який процес потрібно визначати у точних часових рамках. Для початку чудово піді йде Хронометраж часу. Тобто менеджер повинен записувати абсолютно усі свої справи, які він виконує, початок роботи і кінець. В такий список окрім виконання самих задач повинно входити і перерва на каву і спілкування з колегами. Такі дії дадуть реально зрозуміти скільки часу всього затрачає людина протягом одного дня. Виходячи з записаних результатів менеджер визначає, на що слід звернути більше увагу, що забирає багато часу, а чому ми взагалі не приділяємо потрібної уваги.

Четверте правило – боротьба з відволіканнями. Великої уваги слід приділити відволіканням. Адже саме дзвінки від друзів, листи на пошту від колег чи просто перегляд смішних відео, сповільнюють наш робочий процес і роблять його менш продуктивним. З відволіканнями потрібно боротись, і бажано на пряму. Кращим варіантом буде запланувати такі процеси у свій графік. Тобто виділити час, знайти хоча б 20 хвилин на перегляд пошти і дзвінків друзям. Другим варіантом в таких ситуаціях є певна автономність, обмеження самого кола відволікань. Існують спеціальні додатки для смартфона і ПК, які дозволяють повністю відключити усі не потрібні сторінки, сповіщення на певний період часу. Така обмеженість дозволить вам краще сконцентруватися і менше відволікатися на непотрібні справи.

Як не дивно але мультизадачність також є певним відволіканням для людини. Більшість менеджерів переоцінюють свої можливості, стараються охопити чим більший спектр робіт. Врахування обсягу роботи і її уявної не складності вводять людину в оману. Тому кожний управлінець повинен реально оцінювати свої сили на виконання певних задач. Кращим способом буде зменшення справ і збільшення часу на їх виконання, коли завдання виконане але час ще не закінчився, його чудово можна використати як узагальнення, висновок усієї зробленої роботи.

П'яте правило – починай з малого. Кожна дія, кожна задача є по своїй сутності або сильно складною у виконанні, або сильно обширною у часі, тому братись за складні завдання на початку роботи є досить проблемним рішенням. Адже це є певного роду анти мотивацією, тому краще всього починати не з складного, але беручи до уваги, що зазвичай такі завдання є досить важливими потрібно працювати трішки по іншому. А саме одне велике завдання, розділити на маленькі під задачі, обов'язково враховуючи відпочинок. Сам процес вибору під задачі і їх обсягу потрібно вирішувати за допомогою часу. Тобто, якщо в середньому таке завдання забере у вас до трьох годин роботи, то таку задачу розбити на під задачі по 30 хвилин. Такий метод явно спростить виконання завдання і зробить його процес більш ефективним і цікавим.

Шосте правило – відпочинок. Велику увагу слід приділити відпочинку під час роботи. Ніколи не можна працювати в режимі нон-стоп, завжди організму потрібно давати перерву. Один час роботи і п'ятнадцять хвилин перерви, ідеальний час для працівника, щоб розслабитись, відпочити і знову



приступити до виконання важливих задач. Саме краще визначити пік активності вашого організму, в який час ви є найбільш продуктивні. Переважно це ранок з дев'ятої години до дванадцятої, за тим перерва в півтори години і з другої до п'ятої знову повноцінна робота.

Сьоме правило – узагальнення, підведення підсумків. Не залежно від того, яку роботу виконує менеджер, чи важливу чи не важливу, вона обов'язково повинна бути проаналізована. Адже тільки тоді ми можемо зрозуміти де ми помилилися, де були не праві, а де натомість придумали нововведення, яке поліпшило нашу ефективність роботи. Тому кожний день потрібно підсумовувати усе, що було зроблено, аналізувати і в майбутньому приймати більш доцільні і нові рішення.

Отож дотримуючись цих не складних правил організації роботи, менеджер зможе підвищити власну ефективність, покращити продуктивність, зекономити час визначивши, яка робота є необхідною, а яку просто можна делегувати.

Заяць Ю.О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Заїка С. О.  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка

## **ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах глобалізації імідж є найважливішим атрибутом професійної діяльності. Особливу роль у формуванні іміджу підприємства відіграє імідж її першої особи, тобто керівника. Прийняття рішень і сприйняття підприємства громадськістю залежить саме від керівника. З ним асоціюється вся діяльність підприємства [5].

Імідж - це враження, зроблене людиною на оточуючих, його образ.

Імідж керівника - це стійкий образ, який, будучи створеним, здатний існувати і під час відсутності суб'єкта, що є його прообразом. Він наділяє керівника певними характеристиками, виділяє його з ряду йому подібних.

Сутнісна характеристика формування іміджу полягає в тому, що він являє собою образ. У тлумачних словниках слово «образ» визначається як вигляд, вид, тип, характер, живе уявлення про когось [3].

Д. Фень вважає, що імідж - це перш за все «візуальна привабливість особистості» [5].

Активність іміджу проявляється в тому, що він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність і вчинки як окремих людей, так і цілих груп населення, завдяки чому широко використовується в цілях соціального впливу.

Складовими частинами іміджу є: зовнішній вигляд, темперамент, голос і мова, міміка і невербальні сигнали. Важливою частиною іміджу може бути

харизма особистості - здатність залучати людей, спрямовувати в потрібне русло і утримувати їх увагу. Наступна складова - це самопрезентація, тобто вміння подати себе, свій імідж, знання і вміння з кращого боку. У зв'язку з цим необхідна комунікабельність, рефлексивність і самоволодіння.

Також у формуванні іміджу є технологія, яка називається «face building». Перший варіант здійснюється фахівцями-візажистами. Другий варіант, для тих, хто самостійно хоче зробити собі обличчя, виходячи з ситуації, що склалася з використанням різних лицьових масок. Особлива увага приділяється усмішці і очам, виразність погляду надає словам більшої переконливості [4].

Наука, яка вивчає імідж, називається іміджелогія - закономірності формування і впливу іміджу керівника на психіку і поведінку оточуючих його людей.

Три основні частини іміджу керівника: особистісна чарівність, моральні характеристики і техніка самопрезентації. Формування іміджу не змінює особистість людини. Тому важливим є знання загальної психології для того, щоб оцінити психологічні і психічні особливості власної особистості і ефективно використовувати свої слабкі і сильні сторони, реалізовувати можливості. У професійній діяльності керівнику необхідно дотримуватися правил службового етикету. Застосування ділових і професійних навичок спілкування є основою ефективної діяльності керівника.

Сучасні керівники повинні приділяти достатньо уваги створенню іміджу. З цією метою необхідно вміти користуватися різними психологічними і управлінськими прийомами. Привабливий імідж керівника нерозривно пов'язаний зі знанням ділового етикету і впевненим володінням відповідними навичками [1-2].

Існує досить багато способів удосконалення іміджу, однак для всіх можна вважати справедливим те, що головне завдання - визначення мети. Після вибору мети виникає питання про адекватну самооцінку і аналіз оцінки, яку можуть дати оточуючі.

Вибір методу формування іміджу є індивідуальним завданням і визначається наявністю фінансових, часових та інших ресурсів. Для формування іміджу керівника потрібно:

- 1) сформуванню концепцію іміджу керівника як конкурентної переваги в умовах глобалізації;
- 2) розробити конкурентні пріоритети професійних, ділових і особистісних компетентностей іміджу керівника як конкурентної переваги в умовах глобалізації;
- 3) розробити концепцію правил службового етикету і керуватися ними у своїй повсякденній діяльності;
- 4) програмувати свій успіх, граючи за правилами гри.

### Список використаних джерел

1. Альтшуллер А. А. Суперменеджер: имидж и самопрезентация / А. А. Альтшуллер. – М. : Феникс, 2004. – 160 с.
2. Пантелейчук І. Формування позитивного іміджу органів державної влади: теорія, методологія, практика: [монографія] / Ірина Пантелейчук. – К.: Альтерпрес, 2011. – 316 с.
3. Психологічний словник / авт.-уклад. В. В. Синявський, О. П. Сергєєнкова; ред. Н. А. Побірченко. – К.: Науковий світ, 2007. – 274 с.
4. Федорів Т. В. Співвідношення понять «імідж» та «репутація» у державному управлінні / Т. В. Федорів // Вісник НАДУ. – 2011. – № 2. – С. 25-29.
5. Фень Д. Формирование имиджа руководителя как конкурентного преимущества в условиях глобализации / Д. Фень // Тезисы докладов Международной научно-практической конференции «Наука и практика: деятельность и перспективы» 11-12 мая 2017 г., г. Каунас. – Каунас : Литовский ун-т спорта, 2017. – С. 60-61.

Gudym Katerina

Ph.D., Associate Professor Heraimovych Violeta

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

### CONFLICT-FREE COMMUNICATION WITH SUBORDINATES – GUARANTY OF SUCCESSFUL MANAGEMENT

The modern manager is a person who has to look at the management process in a complex and holistic manner. For the success of any enterprise it is necessary to have a special ability to manage not only the production process, but also people who work on this production. Conflicts should be in the sight of any leader, because 50% of the conflicts have little to do with problems and contradictions, but they increase, "load" and counteract the positive solution of contradictions and problem solving.

The workmanship and success of business communication are largely determined by the rules and principles used by the leader to his/her subordinates. These rules relate primarily to how and on what basis the orders are given, what is the essence of the business discipline, which defines business communication. The attitude of the leader to the subordinates affects the entire nature of business communication, largely determined by its moral and psychological climate. At this level the prototypes and samples of behavior are formed.

Dale Carnegie believed that the key to successful personnel management is a good attitude to subordinates, following the easy rules:

1. If it is necessary to indicate errors, it is necessary to begin with praise and a sincere assessment of human dignity.
2. Do not criticize, especially in public. An effective way to avoid the mistakes of a person: to point out mistakes indirectly.

3. Before you criticize someone, first look at your own mistakes.
4. Ask questions instead of giving direct orders.
5. The humiliation of human dignity is a crime: let others save their image.
6. To become a true leader you need to: praise the subordinates for the smallest - and for each step forward.
7. If you want to succeed in the difficult role of a leader who wants to change people's attitudes or behavior give the subordinate a good response to justify it.
8. If you want to help others use approval words. Take someone else's mistakes easy.
9. Be honest, do not promise anyone what you will not be able to fulfill. Forget about your own benefits and think about how to do good to another person. Make the other person happy in case of doing what you offer to him/her.

Particular attention should be paid to the golden rule of the ethics of communication: "Treat others as you would like to be treated." Follow certain recommendations and it will help conflicting parties to prevent conflict situations, and if it happened, then find the best way to solve the conflict. That is necessary to create a comfortable climate in the team for subordinates. The leader and subordinates should be in friendly relations - it is a guarantee of successful management.

The success of a company or organization depends on how the manager correctly operates with his skills, has the necessary features for the accomplishment of his tasks. To manage a team successfully is possible only when the methods of management are based on the laws of the formation of the team and organization of production. It is important that the leader does not insist people against himself, not suppress the creative potential and not lose confidence in them. Do not criticize people, try to understand them.

Кобизський П. Ю.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гераймович В. Л.

Національний університет біоресурсів та природокористування України

## **МИСТЕЦТВО КЕРУВАННЯ ЧАСОМ – ШЛЯХ ДО УСПІХУ КОМПАНІЇ**

Час - це унікальний ресурс. На відмінну від інших, він не може бути нагромаджений, як матеріали або гроші для використання в майбутньому періоді, а також втрачений час ніколи не відновлюється. Єдине, що чому піддається цей ресурс – це його економія. Тому, коли одні люди говорять про брак часу, високоефективні управлінці знаходять шляхи до оптимізації свого денного розкладу для звільнення дорогоцінних хвилин.

Не потребує доказів твердження, що реальна важливість керування часом полягає в тому, що у підприємців занадто багато завдань, але недостатньо часу для їх виконання. Це означає, що кожен управлінець, який не організовує свій тайм-менеджмент вірно, буде використовувати час не

ефективно, а як наслідок - багато проблем, таких як: невиконанні завдання, недосягнуті цілі й т.д.

Згідно зі загальноприйнятими визначеннями, тайм-менеджмент, або керування часом - сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проектів та календарних подій [1]. А у розрізі даної теми - це процес, за допомогою якого менеджмент ефективно виконує завдання і цілі.

Відповідно до наукових досліджень, вчені визначили, що тайм-менеджмент підпорядковується принципу Парето, який свідчить про те, що невелика частка причин, вкладених коштів або докладених зусиль, відповідає за велику частку результатів, одержуваної продукції або заробленої винагороди. Докладніше, цей емпіричний принцип вказує, що лише 20 % всіх справ призводять до 80 % бажаного результату. Тому розставлення пріоритетів полягає у визначенні саме цих найважливіших завдань, які матимуть найбільший вплив [2].

Це наукове відкриття є основою для подальших досліджень методик тайм-менеджменту. Автором однієї з них був Президент США Дуайт Девід Ейзенхауер, відчуваючи брак часу на виконання справ, він запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій [3]. Це здійснюється за допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості.

Варто зазначити, стаючи більш продуктивними, підприємці не тільки швидше виконують повсякденні завдання. Вони також беруть більше роботи, ніби фактично у них є більше часу і енергії ніж було до цього. Гарне управління часом дозволяє менеджерам передбачити переваги та недоліки деяких заходів, які можуть вимагати більше часу, кращого планування та більше ресурсів. Все це неодноразово підкреслює важливість правильного особистого тайм-менеджменту управління.

Аналогічно до особистого контролю часу, успішні менеджери намагаються впровадити щось подібне і в організації. Важко визначити точний вплив на успіх організації у досягненні результатів, але віддача від таких дій при правильному введенні може суттєво підвищити ефективність організації. Добре продумана система дозволяє проводити регулярні заплановані зустрічі між керівником і працівником, пропонуючи платформу для визначення чітких, вимірних цілей діяльності, а також можливості для наставництва. Проте, за даними нещодавніх опитувань, 70% респондентів вказали, що багато менеджерів не справляються зі всіма своїми обов'язками [4].

Отже, аналізуючи проведені дослідження помітно, що опанування навичок тайм-менеджменту допомагає підприємцям вірно визначити пріоритети у своїй роботі, підвищує їх результати та цілеспрямованість, що допомагає їм ефективно керувати своїм бізнесом. А також ця управлінська звичка неодмінно відіб'ється і на самій компанії, адже кожен менеджер відіграє важливу роль у формуванні організаційної культури.

### Список використаних джерел

1. Луценко Ірина. Тайм-менеджмент, або мистецтво управління часом. URL: <https://vseosvita.ua/library/tajm-menedzment-abo-mistectvo-upravlinna-casom-42519.html>
2. Ричард Кох. Закон Парето або Принцип 80 на 20. URL: <http://www.elitarium.ru/zakon-pareto-princip-80-na-20/>
3. Аліса Мунюа. Бізнес-планування як основне майстерність підприємця. URL: <https://www.kenyaplex.com/business-planning-as-a-major-skill-to-an-entrepreneur.aspx>
4. Джеймс Фостер. Вплив менеджерів на залучення робочої сили та продуктивність. URL: <https://www.interact-intranet.com/blog/the-impact-of-managers-on-workplace/>

## ЗМІСТ

1.АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ.	3
Гошман Т. І. BIG DATA У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	3
Схаб О.Ю. КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ	4
Демко Р. Р. ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ ПРАЦІ	7
Калин В. В. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	9
Конончук О. М. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРОБІЗНЕСІ	12
Мацько А. В. ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ	14
Місюра С. В. ФОРМУВАННЯ ПАБЛІЦИТНОГО КАПІТАЛУ ЛЬВІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	16
Очерклевич Х. І. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	18
Нікітіна А. Є. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	20
Мулярик Я. Б. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОБ'ЄДНАНИХ ГРОМАД	21
Гарбуз Я. Р. ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
Ясак Т.В. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	29
Бернацька М.П. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	31
Людвік Ю. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОЩУВАННЯ ЯГІДНИХ КУЛЬТУР ТА ПЕРЕРОБКИ ЙОГО ПРОДУКЦІЇ ШЛЯХОМ ЗАМОРОЖУВАННЯ	35

2.СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ.	38
Кухарська Л. В., Лабарткава В. В., Онисько Ю. Р. ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	38
Вовк І. Я. СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ В ОТГ	40
Шегинський І. І., Живко О. В., Вольних А. І. ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПІДПРИЄМСТВ	45
Нижник О.Д. ПІДПРИЄМНИЦЬКА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЛЬВІВЩИНИ	48
Людвік Ю. Є. РЕАЛІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПОКРАЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА	52
Клецик В. НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	56
Гордінець М. М. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	58
Агафонов О. Д. ПРИНЦИПИ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	59
Гладкий Д. Р. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	63
Galytsia Olga. THE UKRAINIAN STRATEGY OF PUBLIC ADMINISTRATION	67
Гомоль О. В. ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ФЕДЕРАЛІЗАЦІЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ	70
Пелех М. Р. ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНИ, ОРІЄНТАЦІЯ НА ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД	72
Тихонький Ю.В. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	



СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	74
3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.	79
Стецюк В.Ю. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД	79
Кошева А. О. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	81
Локотькова А. І. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	84
Крупа Р. С. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	87
Метьолкіна Д. ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СВІТОВИХ ГУРТОВИХ РИНКІВ	91
Кузьмич І. МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОЇ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	93
Плесак В.С. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	98
Глушко Ю. Р. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ СОКАЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	101
4. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИМИ ВІДНОСИНАМИ.	106
Кізяк Н. М. ІСТОРІЯ ВИНИКНЕННЯ ГРОШЕЙ	106
Маринчук Я. І. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	109
Мішенський В. В. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОГО	

СЕКТОРУ КРАЇНИ	112
Рудакова В. Ю. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	115
Самборська Л. Я. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ І ФІНАНСОВІ МЕНЕДЖЕРИ	118
Хмельовська М. М. ЗАСТОСУВАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	120
Коготюк І.М. BANCASSURANCE ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ	122
Тістечок Н.М. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БАНКОСТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ	124
Миськів М. Г. КУЛЬТУРА ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТИХ ФІНАНСІВ	126
Коваль А.О. ОСОБЛИВОСТІ СТРАХОВОГО ЗАХИСТУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ АПК	128
Чапранська Т.І. СУТНІСТЬ СТРАХУВАННЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	132
Тимків І.М. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ	135
Соловей Н. А. ДОХОДИ ТА ВИДАТКИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ	139
Ящук М.М. ПЕНСІЙНА РЕФОРМА ЯК ОДИН ІЗ ВАЖЕЛІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ	143
Ревера І.Ю. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СТРАХУВАННЯ ВРОЖАЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР В УКРАЇНІ	146
Вовчек Н.В. УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ – ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	150
Мисак М. Р. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ	152
Легоцький О. В., Дика І. І. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ КРЕДИТНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	154
Рівняк В.П.	

ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ ЯК ВАЖЛИВА ЛАНКА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	158
Мосійчук С.Р.	
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНОЇ СФЕРИ	160
Романюк Д. Ю.	
ПОДАТОК НА НЕРУХОМІСТЬ: ЗА ЩО І СКІЛЬКИ ПЛАТИМО У 2019	163
Проць Х.А.	
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ	165
5. ОБЛКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.	168
Михальчук Л.Ю.	
ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	168
Ткачук В.В.	
РОЛЬ АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	171
Гавадзин Н.І.	
СУТНІСТЬ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО НОРМАТИВНО ПРАВОВА БАЗА	174
Синицька Н. О.	
ОПОДАТКУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ	178
Кравець Н.	
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ	181
Руленко Д. І.	
ОПОДАТКУВАННЯ ПОДАТКОМ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ ПОСТАЧАННЯ ПРОГРАМНОЇ ПРОДУКЦІЇ	184
Кузьмак Г. І.	
ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ	187
Тимців А. В.	
ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ І ФІНАНСУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	191
Тимчина О. Б.	
НОВА СИСТЕМА ВАЛЮТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ	194
Гойдало О.С.	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ У ПІДПРИЄМСТВАХ БРИТАНО-АМЕРИКАНСЬКОЇ МОДЕЛІ ОБЛІКУ	197

Двірський М.В. КОНСОЛІДАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В США	200
Тимців А. В. ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЩОДО ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА	201
Вакулюк С. А. НОВАЦІЇ ОПОДАТКУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	203
Лобко А. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	207
Синицька Н. О. ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПЕРТНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ В СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ	209
Гіджак О. В., Ковальчук О. Г. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ	212
Сітніков І. Ю, Шевченко Ж. Т. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК БАЗА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	215
Говгера І. Б. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ В АГРОФОРМУВАННЯХ НА ОСНОВІ КОМПЛЕКСНОЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ	218
6. ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ДИНАМІЧНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В МЕНЕДЖМЕНТІ.	223
Сметана Д. М. СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	223
Чопко Н.І. ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	226
Попик Ю. В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ ПІДПРИЄМСТВА	230
Сокиро В. П. ЗНАЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ЕФЕКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	233
Войонцек Д.Я. НЕФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ	237
7. ПРОБЛЕМИ ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНОЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.	239
Шоломивич І. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕВЕЛИКОГО	

ГОТЕЛЮ САДИБНОГО ТИПУ: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ "ФОРТЕЦЯ МАЛЕХІВ"	239
Горб В. С. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	241
Хомечко Ю. ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОРГАНІЧНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	243
Николайчук О. "FAIR TRADE" – ПРИНЦИПИ СПРАВЕДЛИВОЇ ТОРГІВЛІ	246
Пасічник Д. П. ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГІВ УКРАЇНИ	248
8. МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.	252
Кулявець В. В. ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ СТИМУЛИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ	252
Сеньків М. С. ФОРМАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ	254
Романюк М. Ю. ПСИХОЛОГІЯ СПІЛКУВАННЯ	256
Шевчук В. В. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	258
Петренко Т. С. ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	261
Андрущак А.В. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ	263
Вовк І. Я. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ І КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ	266
Гіджак О. В. МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	269
9. ПРОФЕСІЙНЕ ТА ДУХОВНЕ СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА. САМОМЕНЕДЖМЕНТ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.	271
Насибова Р. Л.	

САМОРОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА В СУЧАСНИХ УМОВАХ Афанасьєва В. О.	271
ФОРМУВАННЯ ДУХОВНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА Воробей О. С.	272
ВИКОРИСТАННЯ АТОМАТИЗОВАНИХ СИСТЕМ В УПРАВІННІ ПЕРСОНАЛОМ Гіджак О. В.	274
КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ Губені М. Ю.	277
РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ У АВТОМОБІЛЬНОМУ СЕРВІСІ: ПРИКЛАД ТОЙОТИ Жиляк І. Л.	279
ПРОФЕСІЙНО -ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ В АПК Ковальчук О. Г.	281
ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ Кулявець В. В.	285
МАРКЕТИНГ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ Рондова М. А., Крюкова Г. В.	287
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВМІННЯ ВИКОРИСТОВУВАТИ ЧАС Саркісян І.А.	289
САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА Сметана Д. М.	290
ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ Сощенко В.В.	294
ЄВРОПЕЙСЬКІ МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ ЧАСОМ Стельмах Н.В.	297
ПРОФЕСІЙНЕ СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ Чорнопиский Р. В.	301
ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЯ ТА ЇЇ ЗМІСТ Нестер Г. В.	303
ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОМУНІКАЦІЙ	305
Байдецький Ю. СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ Москальчук Т.	307
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЕФЕКТИВНЕ	

ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ	309
Воробей О. С.	
ОСНОВНІ ПРАВИЛА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА	311
Заяць Ю.О.	
ІМІДЖ КЕРІВНИКА ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВА	313
Gudym Katerina.	
CONFLICT-FREE COMMUNICATION WITH SUBORDINATES – GUARANTY OF SUCCESSFUL MANAGEMENT	315
Кобизський П. Ю.	
МИСТЕЦТВО КЕРУВАННЯ ЧАСОМ – ШЛЯХ ДО УСПІХУ КОМПАНІЇ	316



Народився Березівський Петро Степанович 4 березня 1951 р. на Тернопільщині. З 1972 по 1977 р.р. навчався на економічному факультеті Львівського сільськогосподарського інституту, після закінчення якого отримав диплом з відзнакою із присвоєнням кваліфікації економіста-організатора сільськогосподарського виробництва.

У 1983 р. захистив кандидатську дисертацію у Харківському сільськогосподарському інституті ім.В.В.Докучаєва на тему: “Продуктивність праці та резерви її підвищення в молочному скотарстві” під керівництвом д.е.н., професора, завідувача кафедри економіки сільського господарства Павчака Василя

Андрійовича.

У 1998 р. в Інституті аграрної економіки (м.Київ) захистив докторську дисертацію на тему: ”Ефективність виробництва і формування ринку продукції скотарства в Карпатському регіоні” (науковий консультант – д.е.н., старший науковий співробітник Інституту аграрної економіки Криворучко В.І.).

У 1999 р. присуджено науковий ступінь доктора економічних наук зі спеціальності 08.07.02 – економіка сільського господарства і АПК.

З 2005 по 2013р. був Головою спеціалізованої вченої ради із захисту докторських (кандидатських) дисертацій у Львівському національному аграрному університеті зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Основними напрямами наукових досліджень П.С. Березівського є: обґрунтування шляхів удосконалення організації виробництва продукції скотарства; удосконалення методики визначення економічної ефективності продукції скотарства і системи показників для її оцінки; обґрунтування основних напрямів удосконалення економічних взаємовідносин виробників продукції скотарства з підприємствами переробки і агросервісу; системи внутрігосподарських виробничих відносин; проблеми ефективності виробництва і формування ринку продукції скотарства; реформування економіки і регулююча роль держави в умовах ринкової економіки; проблеми розвитку приватного сектора АПК; економічні моделі аграрного виробництва в пореформений період.

П.С. Березівський є автором близько 370 наукових праць. З них 145 наукових і 95 навчально-методичного характеру, в тому числі 8 монографій.

Петро Степанович зробив великий внесок у розвиток сільського господарства в Україні та в економіку загалом. Плодами його наукової діяльності є величезна кількість статей, виданих підручників та монографій, під його керівництвом захистились багато кандидатів економічних наук.